



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE EMPÍRICA DA EXCELÊNCIA NA ENTREGA DE
SERVIÇOS DE CRÉDITO: dos conceitos abstratos a uma escala
operacional pioneira**

Luiz Carlos dos Santos
Matrícula 2002200151

Belo Horizonte
Janeiro – 2004

Luiz Carlos dos Santos

**ANÁLISE EMPÍRICA DA EXCELÊNCIA NA ENTREGA DE
SERVIÇOS DE CRÉDITO: dos conceitos abstratos a uma escala
operacional pioneira**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Mercadologia e Administração Estratégica.

Linha de Pesquisa: Estratégias e Políticas Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2004

À minha mãe, D. Efigênia, por ter me ensinado os caminhos da perseverança. Aos amigos, todos, pela alegria de ter com quem compartilhar. Aos educadores, todos, pela dedicação a um labor tão nobre. À minha esposa, Cássia, pelo companheirismo. À minha filha, Renata, pelo carinho e apreço. A Deus, pela dádiva da vida e tudo de bom que dela decorre.

AGRADECIMENTOS

Uma das descobertas da investigação científica é o reconhecimento de nossa fragilidade, tanto em termos de conhecimento como de habilidades e atitudes ao caminhar em direção a um determinado fenômeno, objeto de nossa curiosidade. Assim, a exemplo do exercício de humildade de se submeter os trabalhos ao crivo permanente da intersubjetividade acadêmica, aprende-se a estender a mão quando não se sente plenamente capaz de atingir o alvo idealizado. Então, ao final do trabalho, é preciso voltar a essas pessoas que nos ajudaram e agradecer.

Direciono, pois, minhas palavras de agradecimento ao Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz, que, além do brilho peculiar com que lida com o saber científico, desde que se prontificou a orientar-me, vibrou a cada nova investida, a cada novo resultado, a cada técnica e tática novas que eram implementadas para não perder de vista meu objetivo. A ele, que não mediu esforços para retribuir em *feedback* as minhas observações, além de não poupar-me de perguntas difíceis, o meu sincero muito obrigado, esperando não tê-lo decepcionado muito.

À Profa. Dra. Áurea Helena Puga Ribeiro, pelas contribuições com *insights* criativos e participações em publicações conjuntas.

Ao Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, que, mesmo não sendo oficialmente orientador desse trabalho, nunca se furtou a dar opiniões sábias, calcadas em sua vasta experiência e vivacidade de raciocínio (cognição solta!) e que tanto me ajudou a “sair do quadrado” e pensar soluções e caminhos diferentes.

Ao Prof. Dr. Antônio Augusto Moreira Faria – lingüista da FALE/UFMG –, que muito me ajudou com as interpretações dos subconstrutos da escala, auxiliando-me a aglutiná-los de forma semanticamente correta e coerente.

Ao Prof. Dr. José Edson Lara, pela feliz iniciativa de oferecer a disciplina *teoria de marketing*, uma rara oportunidade de mergulhar nas bases dessa área do saber.

Aos demais professores do CEPEAD, com os quais convivi e que muito me ensinaram, com destaque para o Prof. Ivan Beck, Ricardo Veiga e Francisco Vidal.

Ao estudante, Eder Balbino, entusiasmado assessor e profundo conhecedor dos segredos da informática, que me ajudou a montar o questionário interativo, além de outras tarefas importantes.

Ao Banco do Brasil, Diretoria Comercial, na pessoa do Diretor Lima Neto, pela confiança consubstanciada no patrocínio desse Mestrado, sem o qual não poderia tê-lo concluído. Ao pessoal da Ag. Empresarial Tiradentes, do Banco do Brasil em Belo Horizonte, na pessoa do Gerente Alberto Maia, pela boa vontade em pavimentar os caminhos dessa investigação junto ao meio executivo e funcional, assim como também aos colegas do Banco do Brasil de São Paulo, Luiz Carlos Felipe; de Campo Grande, Olavo Cenachi e Alan Jorge; de Brasília, Denílson Molina, André Nogueira, Edson Rogério, Cristóvão Azeredo, Ildebrando, Rose, Amanda, Patrícia, Juçara, Walter Eustáquio, Volnei, Hugo Brandão, Marcone e Fadanelli, pelo apoio, tanto na pesquisa quanto pessoal, durante o meu afastamento dos trabalhos.

Aos membros da banca avaliadora do projeto, pelo *feedback* preciso e na hora certa. A todos os funcionários do CEPEAD, pela boa vontade e espírito de equipe e à professora Dra. Virgínia Jacques Verano, que pacientemente debruçou-se sobre o extenso trabalho para promover as correções de ordem formal e ortográfica.

A Philip Kotler, Mary Jo Bitner e Valarie Zeithaml, que muito gentilmente responderam às minhas questões, via internet, de forma elegante, completa e tempestiva, realçando sobremaneira a relevância do trabalho e ratificando o pioneirismo de minha investida, além de sugerir direcionamentos para a pesquisa.

À Profa. Julie Baker, do Departamento de Marketing do *College of Business Administration – The University of Texas at Arlington – AMA*, pela acolhida do artigo encaminhado ao *2004 Winter Marketing Educator's Conference* e encaminhamento ao *blind review*, que possibilitou a recepção de um conjunto de *feedbacks* altamente enriquecedores para esse trabalho, feitos por avaliadores anônimos, aos quais também deixo meu registro de agradecimento.

Aos executivos que colaboraram nas fases qualitativa e quantitativa de coleta de dados, bem como àqueles que ofereceram suas experiências para fazer o papel de juízes dos resultados parciais e finais alcançados, sem os quais nada teria acontecido.

Aos colegas mestrandos de todas as turmas que comigo conviveram nesse período, com destaque para a turma de 2002, com quem dividi momentos de intensa interação e solidariedade e com alguns dos quais tive o prazer de assinar bons trabalhos publicados.

A toda minha família, principalmente pela paciência e pelo ambiente propício aos estudos que me proporcionaram.

Finalmente e de antemão, fica o meu pedido de desculpas, pelas omissões que certamente (e injustamente) devo ter cometido nesse momento.

“No começo era o Topos. E o Topos indicava o mundo, pois era lugar; não estava em Deus, não era Deus, pois Deus não tem lugar e jamais o teve. E o Topos era o Logos, mas o Logos não era Deus, pois era o que tem lugar. O Topos, na verdade, eram poucas coisas: a marca e a re-marca [...] Ou a primeira palavra: o Topos era o Verbo; e algo mais: a ação. E algo menos: o lugar, dito e marcado, fixado. Assim, o Verbo não se fez carne, mas lugar e não-lugar. (Lefebvre).

RESUMO

Em serviços, alcançar uma entrega superior à dos concorrentes é o alvo das empresas que desejam a liderança em seus segmentos. Mas, em que consiste uma *entrega* superior? Valendo-se de criteriosa metodologia de coleta e análise de dados primários junto a executivos financeiros e outros decisores-chave de empresas de médio e grande portes em atuação no Brasil, identificou-se as principais variáveis e indicadores do atributo *entrega* no contexto da prestação de serviços financeiros de crédito bancário no mercado doméstico. Com tais indicadores foi elaborada uma escala original e customizada capaz de mensurar a qualidade da entrega dos bancos junto àquele público, ensejando implicações gerenciais de alta relevância, como, por exemplo, a comparação de performances entre concorrentes – base para uma estratégia de diferenciação e posicionamento; a avaliação longitudinal de um mesmo agente financeiro; a avaliação e comparação de divisões regionais de um mesmo banco, podendo oferecer diagnóstico detalhado aos executivos para eventuais ações gerenciais corretivas e estratégicas. Nesse processo, declarações de inestimável valia para os executivos do setor financeiro foram colhidas e reproduzidas no corpo do trabalho. A tática da triangulação caracterizada pela utilização de variados métodos, técnicas, públicos e contextos conferiu rigor qualitativo aos indicadores finais da escala construída e o tamanho da amostra de respondentes superou a média recomendada pelos metodologistas, fortalecendo em substância os resultados confirmatórios obtidos nas validações quantitativas via tratamento estatístico dos dados. No campo acadêmico, dentre outros resultados, o trabalho proporcionou um roteiro metodológico valioso para futuros pesquisadores (referendado por avaliadores da *American Marketing Association*), acompanhado de uma descrição pormenorizada do *modus operandi* para a construção da escala. Ademais, um conjunto de hipóteses foi gerado, representando reais possibilidades para futuras pesquisas nesse campo. Esse esforço para a decodificação do atributo *entrega* no contexto do marketing de serviços foi considerado pioneiro por renomados autores do marketing tais como, Philip Kotler, Mary Jo Bitner e Valarie Zeithaml, cujos depoimentos exclusivos, colhidos pelo autor, foram reproduzidos no corpo do trabalho. Os centros acadêmicos que lidam com a estratégia e com as teorias sobre o marketing de serviços, os agentes de crédito comercial no Brasil e as empresas, principalmente as intensivas de capital, fortalecem-se por intermédio dessa contribuição acadêmica.

Palavras-chave: Estratégia, Marketing, Serviços, Serviços Financeiros, Competição, Diferenciação, Diferencial Competitivo, Vantagem Competitiva, Posicionamento, Entrega, Entrega de Serviços, Entrega de Valor, Qualidade de Serviços, Empresas de Médio e Grande Porte, Capital, Crédito, Instituições Financeiras, Mercado *Business to Business*.

SUMMARY

Outdoing their competitors in terms of service delivery is the target every company striving for leadership in their segments wishes attain. However, what does “superior delivery” consist of? The use of a strict methodology applied to the collection and analysis of primary data among financial executives and other key decision-makers of big and medium sized companies operating in Brazil, led to the identification of the main variables and indicators associated to the attribute “delivery” within the context of bank credit financial services in the domestic market. Once in possession of such indicators, an original and customized scale was designed, capable of measuring the quality of services banks deliver to that public, opening the way for managerial aspects of great relevance to be unearthed, such as, for example, how the performance among competitors compare – the basis for a differentiation and positioning strategy; the longitudinal performance of one finance agent; the evaluation and comparison of regional divisions of the same bank, which will present executives with a detailed diagnosis for future corrective and strategic actions. By means of this process, statements of great value to executives in the financial sector have been collected and transposed to the project. Triangulation tactics, characterized by the use of a variety of methods, techniques, publics and contexts, lent qualitative rigor to the final indicators of the scale designed, and the size of sample of respondents surpassed the mean figure recommended by methodologists, thus reinforcing, in terms of substance, the confirmatory results obtained from quantitative validations done through the statistical treatment of the data. In the academic field, among other outcomes, the work pointed out a detailed description of the *modus operandi* for the construction of scales, besides a methodological schedule that will prove invaluable for future researchers. Additionally, a sets of hypotheses was generated, opening real possibilities for future field research. The efforts made to decode the attribute “delivery” within the realm of marketing of services were seen as a major breakthrough by renowned authors in the marketing field such as Philip Kotler, Mary Jo Bitner and Valarie Zeithaml, whose exclusive statements, collected by the author, were transposed to the present work. The academic centers dealing with strategy and theories on the marketing of services, the agents of commercial credit in Brazil and the companies, especially intensive capital companies, will further strengthen by means of this academic contribution.

Key words: Strategy, Marketing, Services, Financial Services, Competition, Differentiation, Competitive Differential, Competitive Advantage, Positioning, Delivery, Delivery of Services, Delivery of Value, Quality of Services, Medium and Big Sized Companies, Capital, Credit, Commercial Banks, *Business to Business* Market.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Representação esquemática dos conceitos de diferenciação em serviços de Kotler (2000) – Módulo básico	31
FIGURA 2	Premissas norteadoras do trabalho	40
FIGURA 3	Representação esquemática dos conceitos de diferenciação em serviços de Kotler (2000) – Módulo adaptado para a pesquisa	41
FIGURA 4	Modelo das cinco forças de Porter	53
FIGURA 5	O triângulo do marketing de serviços.....	75
FIGURA 6	O atributo <i>entrega</i> no contexto da comunicação integrada em marketing de serviços	98
FIGURA 7	O atributo <i>entrega</i> no modelo SERVQUAL.....	99
FIGURA 8	O atributo <i>entrega</i> no contexto das estratégias de recursos humanos para sanar o <i>gap</i> 3 do modelo SERVQUAL	100
FIGURA 9	Representação esquemática dos conceitos de diferenciação em serviços de Kotler (2000) – Módulo adaptado para a pesquisa	103
FIGURA 10	Principais passos para o desenvolvimento de uma escala multi-item....	116
FIGURA 11	Modelo interativo de desenho de pesquisa.....	122
FIGURA 12	Representação esquemática dos conceitos de diferenciação em serviços de Kotler (2000) – Módulo adaptado para a pesquisa	123
FIGURA 13	Processo de elaboração de questionário via análise de conteúdo.....	158
FIGURA 14	Abordagem para uma comunicação integrada em marketing de serviços	200
FIGURA 15	Ilustração dos pares de subconstrutos “rivais” para análise discriminante via aplicativo AMOS 4	226
FIGURA 16	<i>QUALICREDICOM</i> - Operacionalização do atributo entrega no âmbito dos serviços financeiros de crédito bancário <i>business to business</i> , dentro do escopo de diferenciação em serviços, segundo Kotler (2000)	233

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Roteiro teórico	44
QUADRO 2	Roteiro teórico para os procedimentos metodológicos.....	46
QUADRO 3	Implicações comuns das estratégias genéricas.....	57
QUADRO 4	Competências requeridas aos profissionais do marketing financeiro....	81
QUADRO 5	O atributo <i>entrega</i> no contexto dos três níveis do marketing de relacionamento	97
QUADRO 6	Algumas abordagens conceituais e periféricas ao construto <i>entrega</i> em serviços.....	101
QUADRO 7	Operacionalização do construto entrega no âmbito do marketing em serviços financeiros <i>business to business</i> – testes de validação e de fidedignidade	128
QUADRO 8	Pré-testes, testes e pós-testes.....	131
QUADRO 9	Localização das instituições financeiras na estrutura do Sistema Financeiro Nacional.....	137
QUADRO 10	Roteiro metodológico da pesquisa	145
QUADRO 11	Primeira etapa do roteiro metodológico.....	148
QUADRO 12	Segunda etapa do roteiro metodológico.....	150
QUADRO 13	Terceira etapa do roteiro metodológico.....	153
QUADRO 14	Quarta etapa do roteiro metodológico.....	154
QUADRO 15	Quinta etapa do roteiro metodológico.....	155
QUADRO 16	Sexta etapa do roteiro metodológico.....	157
QUADRO 17	Sétima etapa do roteiro metodológico.....	160
QUADRO 18	Etapa final do roteiro metodológico.....	163
QUADRO 19	Subconstrutos vinculáveis ao atributo <i>entrega</i> de serviços de crédito bancário no mercado B2B	186
QUADRO 20	Indicadores do atributo <i>entrega</i> segundo especialistas de empresas de médio e grande portes no Brasil, diante de suas demandas por crédito junto às instituições financeiras localizadas no país	188

QUADRO 21	(Re)arranjo e aglutinação dos subconstrutos ligados ao atributo entrega e vinculação dos indicadores	195
QUADRO 22	Cotejo dos resultados empíricos com o modelo de comunicação integrada em marketing de serviços, segundo Zeithaml e Bitner (2000)	201
QUADRO 23	Testes de adequação da amostra para análises fatoriais (Kaiser-Meyer-Olkin – KMO e teste de esfericidade de Bartlett)	206
QUADRO 24	Síntese dos testes e das validações quali-quantitativos	227

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Quantidade de estabelecimentos empregadores no Brasil – 1999 a 2001.....	135
TABELA 2	Quantidade de estabelecimentos empregadores no Brasil por faixa de absorção de mão-de-obra – 2001.....	135
TABELA 3	Participação percentual das instituições nas operações de crédito do segmento bancário.....	138
TABELA 4	Participação percentual das regiões brasileiras nas operações de crédito e depósitos dos bancos.....	140
TABELA 5	Mapeamento das fontes de dados do <i>survey</i>	163
TABELA 6	Médias, desvios padrão, mínimos, máximos e <i>ranking</i> (por média) dos indicadores da escala	209
TABELA 7	Matriz de correlação entre os subconstrutos	213
TABELA 8	Matriz de Correlação – subconstruto <i>PRECISÃO</i> (entre itens e item-total)	214
TABELA 9	Matriz de Correlação – subconstruto <i>CONFIABILIDADE</i> (entre itens e item-total)	215
TABELA 10	Matriz de Correlação – subconstruto <i>FLEXIBILIDADE</i> (entre itens e item-total)	216
TABELA 11	Matriz de Correlação – subconstruto <i>PREÇO</i> (entre itens e item-total)	216
TABELA 12	Matriz de Correlação – subconstruto <i>PRESTEZA</i> (entre itens e item-total)	217
TABELA 13	Análise das dimensionalidades dos subconstrutos (<i>engenvalue</i>), comunalidades e percentual de variância explicada – confiabilidade	219
TABELA 14	Análise das dimensionalidades dos subconstrutos (<i>engenvalue</i>), comunalidades e percentual de variância explicada – flexibilidade ...	219
TABELA 15	Análise das dimensionalidades dos subconstrutos (<i>engenvalue</i>), comunalidades e percentual de variância explicada – preço	219
TABELA 16	Análise das dimensionalidades dos subconstrutos (<i>engenvalue</i>), comunalidades e percentual de variância explicada – presteza	220

TABELA 17	Análise das dimensionalidades dos subconstrutos (<i>engenvale</i>), comunalidades e percentual de variância explicada – precisão	220
TABELA 18	Coeficiente Alfa de Cronbach para indicadores e subconstrutos da escala	222
TABELA 19	Teste de validade convergente – cargas fatoriais padronizadas	224
TABELA 20	Normalização da escala <i>QUALICREDICOM</i>	234

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Crédito ao setor privado como percentual do PIB (2002).....	139
GRÁFICO 2	Caracterização da amostra por gênero	170
GRÁFICO 3	Caracterização da amostra por faixa etária	170
GRÁFICO 4	Caracterização da amostra por nível de escolaridade	171
GRÁFICO 5	Caracterização da amostra por tempo de experiência profissional	171
GRÁFICO 6	Caracterização da amostra por estado civil	172
GRÁFICO 7	Caracterização da amostra por função	172
GRÁFICO 8	Caracterização das empresas respondentes por ramo de atividade	173
GRÁFICO 9	Caracterização das empresas respondentes por região-sede	173
GRÁFICO 10	Caracterização das empresas respondentes por tempo em operação...	174
GRÁFICO 11	Caracterização das empresas respondentes por faixa de faturamento bruto anual em Reais	174
GRÁFICO 12	Caracterização das empresas entre as de capital puramente nacional e as com participação estrangeira no capital	175
GRÁFICO 13	Distribuição das empresas por número de bancos com que operam ..	175
GRÁFICO 14	Distribuição das empresas por quantidade de empregados	176
GRÁFICO 15	Mercado de crédito em que atuam as empresas respondentes	176
GRÁFICO 16	Distribuição das empresas por tipo	177

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	Apresentação	20
1.2	Contextualização	22
1.3	Problematização	24
1.4	O Tema e o Problema	31
1.5	Objetivo Geral	32
1.6	Objetivos Específicos	32
1.7	Relevância	33
1.8	Justificativa	36
1.9	Escopo do Trabalho	39
1.9.1	Premissas norteadoras e propostas do trabalho	40
1.9.2	Introdução ao desenho da pesquisa	41
1.9.3	Aspectos taxonômicos da pesquisa: classificações e enquadramentos	42
1.10	Considerações Preliminares sobre a Base Teórica e Metodológica	43
2	REFERENCIAL TEÓRICO	47
2.1	Introdução	47
2.2	Enfoque da Administração Estratégica	50
2.2.1	Competição e competitividade	50
2.2.2	Estratégia	54
2.2.3	Diferenciação e vantagem competitiva	58
2.3	Enfoque da Administração Mercadológica	60
2.3.1	Estratégia e inteligência de marketing	61
2.3.2	A noção de valor para o cliente como base das estratégias de marketing	64
2.3.2.1	Confiança como valor, relacionamento, comprometimento e lealdade como perspectiva de resultado	66
2.3.3	Posicionamento e diferenciação	68
2.4	Marketing de Serviços	71
2.4.1	Serviços: abordagem conceitual e peculiaridades	73

2.4.2	Estratégia de marketing em serviços	74
2.4.2.1	Particularidades do mercado de serviços <i>business to business</i>	77
2.4.2.2	Aspectos do setor de serviços financeiros e estratégias de marketing junto ao consumidor corporativo de crédito	79
2.4.2.2.1	Características do mercado de crédito <i>B2B</i> brasileiro (no atacado)	86
2.4.3	Diferenciação em serviços	88
2.4.4	Qualidade em serviços	94
2.4.5	O atributo <i>entrega</i> no contexto da diferenciação	97
2.4.5.1	Decodificação do atributo <i>entrega</i> no contexto dos serviços financeiros de crédito <i>business to business</i> no Brasil - reapresentação da proposta	102
3	METODOLOGIA	105
3.1	Introdução	105
3.2	Base Teórica Para os Procedimentos Metodológicos	106
3.2.1	Aspectos da pesquisa qualitativa exploratória e descritiva	107
3.2.2	Medidas nas relações sociais	109
3.2.3	Caracterização e operacionalização de construtos	110
3.2.4	Elaboração de questionários	112
3.2.5	Elaboração de escalas	114
3.3	Delineamento da Pesquisa	120
3.3.1	O desenho da pesquisa	120
3.3.2	Métodos e técnicas de coleta e análise de dados	123
3.3.2.1	Justificativa da escolha e ajuste dos métodos e técnicas	125
3.3.2.2	Limitações dos métodos e técnicas escolhidos	125
3.3.3	Validações	127
3.3.3.1	Pré-testes, testes e pós-testes	130
3.3.4	Delimitação do universo da pesquisa – unidades de análise e de observação ...	133
3.3.4.1	Caracterização das empresas de médio e grande portes no Brasil	134
3.3.4.2	O Sistema Financeiro Nacional e as instituições financeiras – natureza e funções	135
3.3.4.3	O crédito como objeto de transação no mercado financeiro B2B.....	138
3.3.5	Critérios de amostragem	140
3.4	O Processo da Pesquisa	143
3.4.1	Roteiro metodológico - apresentação.....	144
3.4.2	Fases e etapas - execução (<i>modus operandi</i>)	146
3.4.2.1	Definição constitutiva do construto entrega	146
3.4.2.2	Primeira etapa – painel com especialistas acadêmicos	148
3.4.2.3	Segunda etapa – entrevistas e painéis com especialistas executivos	150
3.4.2.4	Terceira etapa – rodada de <i>feedback</i> com especialistas acadêmicos.....	153
3.4.2.5	Quarta etapa – <i>member check – feedback</i> “cruzado” com executivos	154
3.4.2.6	Quinta etapa – novas interações com executivos e <i>survey</i> -teste	155
3.4.2.7	Sexta etapa – organização dos subconstrutos e indicadores levantados – montagem do questionário-base	157

3.4.2.8	Sétima etapa – <i>survey</i> exploratório	160
3.4.2.9	Etapa final – pós-teste (aplicação da escala)	163
3.4.3	Limitações do processo	164
3.4.4	Considerações finais sobre o capítulo	165
4	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS, APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	167
4.1	Introdução	167
4.2	Caracterização Geral das Amostras e a Coleta de Dados	168
4.3	A Fase Exploratória	178
4.3.1	O senso das unidades de observação a respeito das relações banco-empresa ...	178
4.3.2	O extrato em forma de subconstrutos	186
4.3.3	O extrato em forma de indicadores	186
4.3.4	Aglutinação dos subconstrutos e vinculação dos indicadores – pré-formatando a escala	190
4.3.4.1	Síntese das conclusões dos especialistas	191
4.3.4.2	O extrato em forma de suconstrutos aglutinados e indicadores vinculados	194
4.3.5	Validação qualitativa dos resultados da primeira fase da pesquisa	198
4.3.5.1	Validade de conteúdo	198
4.4	A Fase Descritiva – <i>survey</i>	205
4.4.1	O instrumento de coleta de dados	206
4.4.2	Resultados das análises quantitativas	207
4.4.2.1	Análises univariadas – médias, desvios, mínimos, máximos e <i>ranking</i> dos indicadores pelos escores médios	208
4.4.2.2	Dados ausentes, valores extremos (<i>outliers</i>) e viés de não resposta	212
4.4.2.3	Unidimensionalidade e linearidade	213
4.4.2.4	Testes de confiabilidade	221
4.4.2.5	Análise de validade convergente	223
4.4.2.6	Análise de validade discriminante	225
4.4.2.7	Quadro geral de resultados das validações quali-quantitativas	226
4.4.3	Considerações acerca da parcimônia e apresentação final da escala	231
4.4.4	Normalização da escala	234
4.4.5	Pós-testes	234
4.4.5.1	Análise comparativa com teoria rival	235
4.4.5.2	Auto-avaliação das unidades de análise e validação externa	236
4.4.6	Considerações finais sobre os resultados da fase quantitativa	238
4.5	Geração e Exposição de Hipóteses à Luz dos Resultados Alcançados	238
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	246
5.1	Considerações Acerca da Conclusão da Pesquisa	246
5.2	Níveis de Resposta ao Problema e Atingimento dos Objetivos da Pesquisa	249

5.3	Limitações da Pesquisa	250
5.4	Implicações Acadêmicas	253
5.5	Implicações Gerenciais	254
5.6	Sugestões para Futuras Pesquisas	256
5.7	À Guisa de Conclusão	256
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	259
7	APÊNDICES	271
7.1	APÊNDICE A – Depoimentos originais de Philip Kotler, Mary Jo Bitner e Valarie Zeithaml acerca do construto <i>entrega</i>	271
7.2	APÊNDICE B – Indicadores do atributo <i>entrega</i> segundo especialistas de empresas de médio e grande portes no Brasil, diante de suas demandas por crédito junto às instituições financeiras localizadas no país (pré-teste) – PRIMEIRA VERSÃO	272
7.3	APÊNDICE C – Modelo de formulário idealizado para registro e controle das várias técnicas empregadas para a consecução da pesquisa .	274
7.4	APÊNDICE D – Matriz do questionário final aplicado (via email e na forma convencional impressa, após diversas adaptações) – SEGUNDA VERSÃO	276
7.5	APÊNDICE E – Quadro-resumo das técnicas e táticas de coleta de dados qualitativos oriundas do painel de especialistas acadêmicos – fase 1 do roteiro metodológico	283
7.6	APÊNDICE F – Formulário <i>member-check</i>	285
7.7	APÊNDICE G – Escala <i>QUALICREDICOM</i> – versão avaliativa individual	288
7.8	APÊNDICE H – Escala <i>QUALICREDICOM</i> – versão avaliativa conjugada – ilustração	291

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O presente trabalho encontra-se inserido no rol de estudos ligados à área de Mercadologia e Administração Estratégica e abriga-se no eixo temático de Estratégias e Políticas Organizacionais, abrangendo temas ligados à inteligência de marketing e tendo como foco a identificação de variáveis condicionantes de sucesso nos ambientes interno e externo das organizações.

Dada a natureza multidisciplinar da Administração como ciência, para o embasamento da pesquisa promover-se-á um diálogo inicial entre a estratégia, a economia e o marketing, o qual, no decorrer do processo de investigação, requererá a busca de conceitos de outras áreas como a de finanças, administração da produção e operações, comportamento organizacional e recursos humanos.

No entanto, a atenção do pesquisador em questão estará voltada para as estratégias de marketing em serviços, com destaque para os serviços financeiros – instituições financeiras – em suas interações com consumidores empresariais de médio e grande portes em atividade no Brasil em face de suas demandas por crédito, caracterizando, portanto, um relacionamento *business to business*.

A principal meta é traduzir o conceito de *entrega* de serviço, transpondo-o da linguagem abstrata – estágio em que ainda se encontra na literatura acadêmica atual – para uma linguagem concreta, passível de ser operacionalizada, ou seja, gerenciada, monitorada e controlada pelas “mãos visíveis” dos gestores e, conseqüentemente, passível de ser trabalhada sob o ponto de vista estratégico, materializando seu potencial diferenciador e gerador de vantagem competitiva.

Assim definiu-se o tema da pesquisa – *Análise empírica da excelência na entrega de serviços de crédito: dos conceitos abstratos a uma escala operacional pioneira*, o qual será detalhado no corpo do trabalho.

A pergunta da pesquisa, por sua vez, origina-se da premissa de que a excelência na prestação de serviços é fator crítico de sucesso no setor de serviços e constitui-se no principal alvo de seus atores. Mas, qual a definição exata para um serviço dito excelente? Segundo os principais pesquisadores da área (os quais integram a base teórica do trabalho), a resposta a essa pergunta deve partir dos consumidores e cada segmento do setor de serviços terá de construir esse conceito de forma específica. Assim, a tarefa para quem quer mensurar a qualidade da *entrega* de seus serviços é descobrir o que representa valor para seu público-alvo, traduzir esses anseios em indicadores gerenciáveis, formular promessas (ofertas) compatíveis com as expectativas desse público e, principalmente, capacitar-se para *entregar* ao consumidor essas promessas.

No entanto, o que a literatura tem de respostas dos consumidores, não só não abrange todos os segmentos do setor de serviços, como também raramente trata os fatores representativos de valor num nível operacional, mantendo-os numa camada abstracional que dificulta uma ação gerencial direta. Assim, a pergunta que aflora e transforma-se no fio condutor da pesquisa é: *Quais são os principais subconstrutos e indicadores controláveis que compõem o atributo entrega no âmbito do marketing de serviços, na ótica das empresas de médio e grande portes no Brasil diante de suas demandas por crédito junto às instituições financeiras e qual a importância relativa desses indicadores na visão dessas empresas?*

Vislumbra-se, por meio dos resultados almejados, contribuir para o avanço teórico no campo do marketing de serviços – diferenciação e posicionamento em serviços – e para o contexto prático, aumentando o repertório de estratégias de competição à disposição dos executivos.

O trabalho está organizado em sete capítulos assim distribuídos: nesse capítulo inicial, além dessa breve apresentação, introduz-se o trabalho, oferecendo ao leitor o contexto da pesquisa, a problemática que envolve a pergunta de pesquisa, rerepresentando-se o tema, o problema e os objetivos do pesquisador. Argumenta-se sobre a relevância do trabalho tanto para o meio acadêmico como para o meio executivo e sobre a justificativa para sua realização. Nesse capítulo, ainda, apresentam-se o escopo geral do trabalho, as principais premissas norteadoras da pesquisa e sua classificação dentro dos campos e das escolas teóricas do marketing e da estratégia; no capítulo dois, oferece-se a base teórica sobre a qual o trabalho se apóia; no capítulo três, descrevem-se os procedimentos metodológicos escolhidos para a execução da pesquisa, acompanhados de sua fundamentação teórica e roteiro de trabalho, além de breve

caracterização dos agentes envolvidos na pesquisa; no capítulo quatro, expõem-se, analisam-se e discutem-se os resultados oriundos dos dados coletados na pesquisa, consubstanciando-se no principal substrato do trabalho; no capítulo cinco resgatam-se os objetivos geral e específicos originais da investigação e cotejam-se-nos com os resultados alcançados, tecendo os comentários pertinentes, além de se descreverem as principais implicações acadêmicas e gerenciais, registrando-se as limitações do trabalho e apontando-se possibilidades reais para novas pesquisas; nos dois últimos capítulos tem-se as referências bibliográficas e os apêndices do trabalho, respectivamente.

1.2 Contextualização

Todo trabalho científico deveria ter como premissa maior o ideal da ciência, ou seja, colocar o saber a serviço do homem. A maior inspiração para o desenvolvimento dessa pesquisa vem dessa filosofia e, para contribuir com esse ideal, dentro do escopo da área de concentração desse estudo – mercadologia e administração estratégica – e das limitações próprias de um trabalho acadêmico monotemático, buscou-se, primeiramente, em Porter (1998), o conceito de *competitividade das nações* e a relevância defendida por ele para esse fenômeno no campo econômico com seus conseqüentes benefícios sociais (elevação dos índices de qualidade de vida, geração de oportunidades, acesso a serviços públicos e privados de melhor qualidade, exercício da cidadania, etc.). Numa frase Porter (1998:177) resume o ideal de uma nação que busca seu lugar no contexto competitivo global: “A principal meta de uma nação é produzir um alto e crescente padrão de vida para seus cidadãos.”

Na visão de Porter (1998:177), “[...] o padrão de vida de uma nação depende da capacidade de suas empresas alcançarem altos níveis de performance.” Essa assertiva, em última análise, atesta que a competitividade de uma nação nada mais é do que o somatório da competitividade das organizações que a compõem. Assim, ao juntar-se a essa evidência a concepção de Boulding (1968) de que a sociedade moderna é uma sociedade de organizações, abre-se uma grande perspectiva para se colocar a ciência a serviço do homem por intermédio de estudos que visem ao fortalecimento dessas organizações.

Essas primeiras premissas norteadoras do trabalho permitem uma aproximação inicial com o tema estudado e uma familiarização com o seu contexto, com base nas quais buscar-se-á uma contribuição acadêmica significativa e relevante direcionada ao desenvolvimento das

organizações, cabendo, de antemão, qualificá-las com vistas a reduzir-se o escopo do estudo, proporcionando maior aprofundamento nas investigações e assertividade nas conclusões. Dessa forma, nesse trabalho, ocupar-se-á das *organizações empresariais de médio e grande portes em operação no Brasil*, cuja justificativa e caracterização pormenorizada se dará em tópico específico desse trabalho.

Nesse ponto da reflexão sobre o contexto que envolve a pesquisa, aflora o aspecto multidisciplinar da ciência da administração. Assim, o conceito de competitividade – da estratégia – precisa ser complementado com as teorias clássicas das ciências econômicas acerca dos fatores de promoção dessa competitividade nas empresas. Para esse diálogo, buscou-se em Chandler (1998), Coutinho e Ferraz (1994), Gitman (1998), Hunt (2000), Militello (1998), Modigliani e Miller (1958), Schumpeter (1982), Silva (1997), evidências mundialmente aceitas de que um dos fatores (senão o mais importante deles) impulsionadores do desenvolvimento e da competitividade das empresas são os *recursos financeiros, o capital*.

Da economia tem-se ainda que, dentre as fontes clássicas de capital afiguram-se o autofinanciamento, caracterizado pelo reinvestimento dos lucros auferidos pelas empresas; o lançamento de ações, com conseqüente aumento do chamado capital próprio, geralmente por intermédio dos mercados de capitais e de eventuais investidores particulares; e o financiamento via empréstimos bancários (GITMAN, 1997; MODIGLIANI e MILLER, 1958). No Brasil, como se verá com mais detalhes adiante, os bancos configuram-se nos principais fornecedores de crédito para a maioria das empresas do país, razão pela qual também se constituem em protagonistas nessa investigação.

Essas contribuições da economia para o presente estudo promovem uma segunda aproximação com o tema investigado, principalmente porque justificam a delimitação do espaço geográfico em que se deve inserir pesquisas dessa natureza, no caso, a nação brasileira, dadas as características macro e microeconômicas peculiares de cada país; sugerem a introdução das instituições financeiras no cenário da pesquisa e elegem as operações de crédito (classicamente reconhecido como produto/serviço mais demandado pelas empresas junto aos bancos em todo o mundo (ATHANASSOPOULOS e LABROUKOS, 1999:280; MILITELLO, 1998) como objeto de transação entre empresas e bancos (*business to business*), contexto que enseja a inclusão do marketing no diálogo.

Nessas circunstâncias, passa a ser crucial entender a dinâmica do mercado brasileiro de crédito empresarial para que, conhecendo melhor seus agentes e peculiaridades, o marketing possa incluir-se no diálogo, embasando os estudos que lidam com as relações de troca entre eles, com vistas a oferecer subsídios teóricos para a elevação da qualidade e sinergia nessas trocas, consubstanciando-se, finalmente, na desejada contribuição da ciência para o fortalecimento das organizações empresariais e para a nação, dentro da perspectiva “porteriana”.

1.3 Problematização

Se, por um lado, resta inapelável a importância do capital para o desenvolvimento econômico de um país (COUTINHO e FERRAZ, 1994; SCHUMPETER, 1982:86), por outro lado, para uma intervenção científica eficaz no contexto brasileiro, faz-se necessário reconhecer a problemática que envolve o acesso a esse capital, por exemplo: (1) Por quê, no Brasil, o crédito bancário se configura na principal opção de financiamento empresarial, chegando a causar a dependência das empresas em relação aos bancos (COUTINHO e FERRAZ, 1994) e aumentando a importância desses bancos no contexto do desenvolvimento da nação? (2) Quais seriam as forças externas e internas que afetam as relações banco-empresa no que tange às operações de crédito? (3) Quais as regras que permeiam essas relações? (4) Como se dão as relações de poder entre esses agentes? (5) O que pode ser melhorado nessas relações ou em que circunstâncias o marketing estratégico poderia intervir para melhorar essas transações, fortalecendo a ambos os agentes? Apesar de não se ter aqui o propósito de elucidar pormenorizadamente cada uma dessas questões, cabe resumir alguns de seus aspectos e evidências.

O mercado de capitais brasileiro é incipiente e ainda pouco acessado pela grande maioria das empresas; o país não conta, em número comparável com o das grandes nações industrializadas, com grandes investidores de risco¹ e o reinvestimento dos lucros como fonte de financiamento, por si só, não é suficiente para a demanda das empresas (COUTINHO e FERRAZ, 1994; MOREIRA e PUGA, 2000; SILVA, 1997). Assim, dentre as fontes clássicas de capital (GITMAN, 1997; MODIGLIANI E MILLER, 1958), no Brasil, a alternativa do

¹ Os americanos os chamam de *venture capitalists* ou “*angels*”. Em grande parte são representados por famílias ou grupo de pessoas proprietários de grandes fortunas que têm a cultura de investir em empresas próprias ou não.

endividamento via empréstimo bancário (*debt*) aparece como a principal delas, aumentando sobremaneira a dependência e a demanda das empresas junto às instituições financeiras.

O mercado de crédito brasileiro, por seu turno, não é absolutamente livre ou autoregulado. Ele sofre uma série de intervenções internas e externas, é utilizado como instrumento das políticas macroeconômicas dos governos e ainda passa por crivos e restrições peculiares, oriundos da debilitada situação econômico-financeira do país (COUTINHO E FERRAZ, 1994; SILVA, 1997). Dentre esses crivos, poder-se-ia citar, por exemplo: 1) a **assimetria de informações**², aliada à fragilidade dos documentos contábeis oferecidos pelas empresas proponentes de crédito; (2) as **altas taxas de juros** historicamente praticados no Brasil – situadas entre as mais altas do mundo; (3) os **altos spreads**³ praticados pelos bancos; (4) o componente de **risco** naturalmente envolvido nas transações de crédito; (5) a **supervisão bancária**⁴, a qual impõe limites para os empréstimos dos bancos segundo suas estruturas contábeis; (6) as **políticas monetárias** que, no caso brasileiro, historicamente, visam limitar a liquidez no mercado como forma de conter avanços inflacionários; (7) os **empréstimos compulsórios**⁵ a que os bancos estão sujeitos; (8) a tributação sobre os empréstimos – **cunha fiscal**. Tudo isso adicionado à presença do **Estado como maior tomador de crédito no mercado interno**, sendo, portanto, concorrente direto (e em condições privilegiadas em termos de risco, poder, burocracias, etc) dos demais atores do setor privado.

Coutinho e Ferraz (1994) ratificam esses aspectos do mercado de crédito no Brasil e apontam algumas de suas conseqüências:

O sistema de financiamento privado mostrou-se carente de instrumentos, regras estáveis e de uma institucionalidade suficiente para canalizar as poupanças e criar crédito em prazos e condições estimulantes para os investimentos. Ao contrário, a possibilidade de obter rendimentos financeiros

² Trata-se da discrepância existente entre as informações que os proprietários das empresas possuem acerca de suas empresas, negócios e intenções e aquelas disponibilizadas aos agentes financeiros (ou passíveis de serem acessadas por eles).

³ Diferença entre os juros pagos pelos bancos pelas captações dos recursos e aqueles cobrados nas operações de empréstimo.

⁴ Vide, por exemplo, o chamado “Acordo de Basiléia” – acordo internacional que orienta a atividade bancária, principalmente estabelecendo limites para empréstimos bancários vinculados ao patrimônio líquido das respectivas instituições financeiras. Trata-se de um agente externo de supervisão bancária. Informações adicionais disponíveis na internet <<http://www.bcb.gov.br>>.

⁵ Percentual sobre depósitos diversos que são recolhidos ao Banco Central a título de empréstimo, alguns deles sem remuneração.

com elevada liquidez e risco zero passou a inibir permanentemente o investimento produtivo [...] (p. 160).

Por não financiar a longo prazo, a não ser por canais públicos, o sistema de crédito brasileiro é um fator de bloqueio ao investimento industrial. O crédito privado no Brasil é caro e concentrado no curto prazo. É pouco expressiva a oferta voluntária de empréstimos de médio e longo prazos pelo sistema bancário interno e, também, a possibilidade de financiamento por emissão de ações e de outros títulos de dívida em face da dimensão acanhada do mercado de capitais. (p. 169).

[...] A ausência de um sistema de crédito diversificado e o desajuste fiscal e financeiro do Estado constituem, portanto, restrições básicas ao crescimento com estabilidade e com reestruturação do sistema produtivo [...] (p.169).

O suporte ao investimento produtivo não pode depender unicamente de emissão direta de títulos de dívida das empresas ou de capitalizações efetuadas através de operações de *underwriting*. Este tipo de financiamento é conveniente e acessível às empresas líderes, consideradas como “bom” risco pelos mercados. Para empresas não-líderes ou para empresas novas, pouco conhecidas (ainda que de elevado potencial), este tipo de captação direta de recursos não é possível a custos razoáveis. É, portanto, indispensável o desenvolvimento de linhas de crédito em longo prazo para apoiar os investimentos privados. (p. 176).

Todas essas nuances e entraves seguramente constituem-se numa explicação possível para o baixo e decrescente nível de endividamento bancário das empresas brasileiras em relação a vários países (relação dívida/PIB⁶). Esse fato, além de ser prejudicial ao desenvolvimento interno, sinaliza uma perspectiva preocupante para o futuro da nação, haja vista que, como já foi dito, apesar de tudo, essa é a principal fonte de crédito disponível no país.

Porém, para Coutinho e Ferraz (1994:171) esses empecilhos não são a única explicação para o “[...] afastamento entre banco e indústria [...]” e esse “divórcio” precisa ser superado:

[...] é fundamental superar o divórcio entre banco e indústria. O desenvolvimento competitivo do capitalismo brasileiro requer aproximação – com sinergia e alavancagem mútua – entre os sistemas financeiro e industrial. É indispensável criar uma solidariedade saudável entre as duas esferas, através de parcerias estáveis ou de participações acionárias orgânicas, que induzam o capital bancário-financeiro a dar suporte a investimentos competitivos e à reestruturação dos grupos empresariais brasileiros, para que estes ganhem escala e vitalidade para enfrentar os desafios do comércio e dos investimentos em escala global. (COUTINHO e FERRAZ, 1994:168).

⁶ Por exemplo, enquanto países como a Alemanha e os Estados Unidos superam o patamar de 120% do PIB em empréstimos privados junto a bancos e países emergentes do sudeste asiático, tais como, Coreia do Sul e Malásia atingem 100%, o Brasil não chega aos 30% do PIB. (fonte: Banco Central, 2003 – <www.bcb.gov.br>).

É possível vislumbrar ambiência para uma aproximação mais efetiva entre bancos e empresas, conforme reivindicam Coutinho e Ferraz (1994), afinal, apesar de todas as circunstâncias adversas ao mercado de crédito no Brasil, resta uma fatia de recursos oriunda de diversas fontes (desde fundos governamentais, bancos de desenvolvimento até as próprias captações naturais feitas pelos bancos) que será ofertada às empresas. E é nesse ponto que o marketing como ciência pode (e deve) intervir, fornecendo teorias básicas que proporcionem avanços qualitativos nas relações entre esses dois agentes. Assim, o marketing definitivamente se vê incluído no diálogo mencionado na fase de contextualização desse trabalho e já pode se mostrar apto a contribuir, nesse caso, aprofundando estudos na área de *estratégia de marketing em serviços financeiros business to business*, tema crítico para o propósito dessa pesquisa. Nesse contexto, sendo os bancos legítimos e destacados representantes do setor de serviços, emergem, como foco de trabalho, os preceitos teóricos sobre qualidade em serviços e *entrega* de serviços.

De fato, o divórcio a que se referem Coutinho e Ferraz (1994) pode ser um reflexo de uma reduzida preocupação dos bancos brasileiros com aspectos ligados à qualidade dos serviços e à formulação de estratégias diferenciadoras de competição diante dos ganhos inflacionários do passado, como sentencia o Banco Central:

[...] os efeitos do processo inflacionário no Brasil contribuíram para desencadear e manter o fenômeno da transferência de renda de outros segmentos para o financeiro, por outro lado, fizeram prevalecer também o princípio de que os bancos poderiam sobreviver independentemente de sua capacidade de competir, deixando as questões relacionadas com a estrutura de custos e a eficiência produtiva em segundo plano. Ao mesmo tempo, a qualidade dos serviços prestados também não era objeto de grandes preocupações, uma vez que grande fonte de receitas encontrava-se na coexistência de diferentes indexadores de passivos e ativos. (BACEN⁷ *apud* Meirelles, 2003:188).

No entanto, com a mudança de cenário oriunda da estabilização da moeda brasileira (a partir de 1994), trazendo consigo uma redução drástica nos ganhos inflacionários; com a abertura dos mercados financeiros e da desregulamentação do setor; com as ondas de extinções, fusões

⁷ BACEN. **Evolução do Sistema Financeiro Nacional** – dez/1999 (relatório). Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>.

e aquisições, reduzindo o número de competidores⁸, acirrando a concorrência (inclusive pelo ingresso de bancos internacionais) e exigindo novas formas de atuação gerencial, os bancos se viram desafiados a desenhar estratégias que lhes assegurassem lugar sustentável e de destaque no mercado. Não por acaso, esse comportamento reativo das empresas encontra registros históricos, por exemplo, em Chandler⁹ (*apud* McCraw, 1998:21):

[...] as empresas, assim como outras organizações, são governadas por inércia; só mudam de orientação (estratégia) quando obrigadas pelas pressões competitivas; e uma mudança de estratégia somente tem êxito quando se faz acompanhar de uma mudança decisiva na estrutura organizacional.

O encontro dessas duas necessidades – de um lado, as das empresas pelo crédito bancário e por uma prestação de serviços de melhor nível; e, de outro lado, as dos bancos diante da nova dinâmica do mercado – constitui-se, em tese, na maior oportunidade para a atuação do marketing estratégico numa eventual tentativa de contribuir para a elevação do padrão atual das relações banco-empresa.

Porém, para os bancos, o desafio de formular estratégias que os diferencie no mercado é particularmente difícil. A maior parte dos principais atributos diferenciadores listados por Kotler (2000), por exemplo, em suas cinco categorias – produto, canal, imagem, pessoal e serviços – apresenta-se como *commodity*¹⁰ para o setor financeiro. Assim, o questionamento de Mello (1983:1) permanece atual: “[...] como vender uma mercadoria sem nenhum diferencial mercadológico intrínseco e, além disso, rigidamente controlada pelo governo?”

No intuito de provocar reflexões capazes de fazer aflorar perspectivas para a diferenciação em serviços financeiros no mercado *business to business*, na esteira da questão colocada por Mello em 1983, poder-se-ia acrescentar outras de igual teor, por exemplo:

⁸ Segundo registros do Banco Central, o número de instituições financeiras no Brasil reduziu-se em mais de 32% de 1994 a 2002, saindo de 246 para 167, nesse período. (fonte: <www.bcb.gov.br>).

⁹ CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise.** Cambridge: MIT Press, 1962.

¹⁰ Produtos/serviços genéricos, comuns a todos os competidores de um determinado setor e sem diferenças intrínsecas marcantes.

- a) Como estabelecer diferencial competitivo para a indústria financeira para conquista e retenção de clientes corporativos (segmentados pelo porte, por exemplo) no contexto brasileiro?
- b) Por quê algumas grandes corporações optam por criar seu próprio banco? Haveria um hiato (*gap*) deixado pelos bancos junto a esse público?
- c) Que aspectos ligados à prestação de serviços pelos bancos, em relação às operações de crédito, são críticos na visão dos clientes empresariais? O que representa “valor” para esses clientes? O que os faria sentirem-se clientes “exclusivos”?
- d) Que ações gerenciais concretas (sob a ótica das empresas-clientes) poderiam ser indicadas aos bancos com vistas a uma *entrega* efetiva de valor?

No escopo do tema *diferenciação em serviços*, essa última questão se revelou particularmente instigante, dada a aplicabilidade prática das respostas que eventualmente se encontre para ela. Dessa forma, ao buscar amparo teórico para a questão encontrou-se em Kotler (2000:470) uma orientação para o início dos trabalhos. Segundo esse autor, além de outras tarefas, “[...] a organização de serviços [...] precisa diferenciar sua oferta, sua entrega ou sua imagem.”

Reduzindo ainda mais o foco da pesquisa (atitude recomendável para os trabalhos acadêmicos) elegeu-se, então, o atributo *entrega* para se proceder a uma análise mais acurada, dada a destacada atenção destinada a esse construto – direta ou indiretamente – em praticamente todos os modelos e teorias sobre qualidade de serviços atualmente disponíveis na literatura acadêmica (BATESON e HOFFMAN, 2001; BERRY, 2001; FORNELL, 1992; GRÖNROOS, 1993; KOTLER, 2000; LOVELOCK, 2001; ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990; ZEITHAML e BITNER, 2000)¹¹. Mas, o que significa *entrega* em serviços? Como medi-la? Como traduzi-la em indicadores controláveis (gerenciáveis) e, por conseguinte, passíveis de serem trabalhados pelos provedores dos serviços – no caso em questão, as instituições financeiras diante das demandas de créditos das empresas?

¹¹ Oferece-se uma exploração mais detalhada desses modelos e teorias no capítulo seguinte – embasamento teórico.

Kotler (2000:315) define entrega como “qualidade com que o produto ou serviço é disponibilizado ao cliente, compreendendo *velocidade*, *precisão* e preocupação com os *processos*”. Com base em raciocínio semelhante, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) elegeram as dimensões confiabilidade, receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis como componentes da qualidade em serviços. No mesmo sentido, outros autores (BERRY, 2001; TREACY e WIERSEMA, 1995) buscaram diagnosticar os processos e os procedimentos desejáveis para as empresas que queiram se diferenciar em serviços, levantando atributos como, por exemplo: excelência, inovação, respeito, integridade, trabalho em equipe, *know how*, tecnologia e gerenciamento firme.

Nota-se, no entanto, que essas abordagens mantêm o atributo *entrega* numa camada abstracional ainda distante das possibilidades de aplicações práticas e, embora algumas delas disponibilizem instrumentos para medição da qualidade com larga utilização no meio acadêmico, como é o caso, por exemplo, do modelo SERVQUAL (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990), não chegam a decodificar por completo o atributo entrega em níveis operacionais. Esse fato, ratificado por alguns dos próprios autores¹², termina por dotar a pesquisa de redobrada relevância tanto para o meio acadêmico como para o gerencial.

Por intermédio da FIG. 1, a seguir, ilustra-se o raciocínio de Kotler (2000) a respeito de diferenciação em serviços, localiza-se alguns dos subconstrutos subjacentes ao atributo entrega, segundo ele (os quais serão objeto de re-ratificação pela pesquisa empírica) e visualiza-se o campo preliminar de atuação dessa pesquisa.

¹² Essa observação foi ratificada pelo próprio Philip Kotler, além das renomadas autoras em marketing de serviços, Valarie Zeithaml e Mary Jo Bitner, em depoimento via e-mail, reproduzidos no tópico sobre a relevância da pesquisa, adiante.

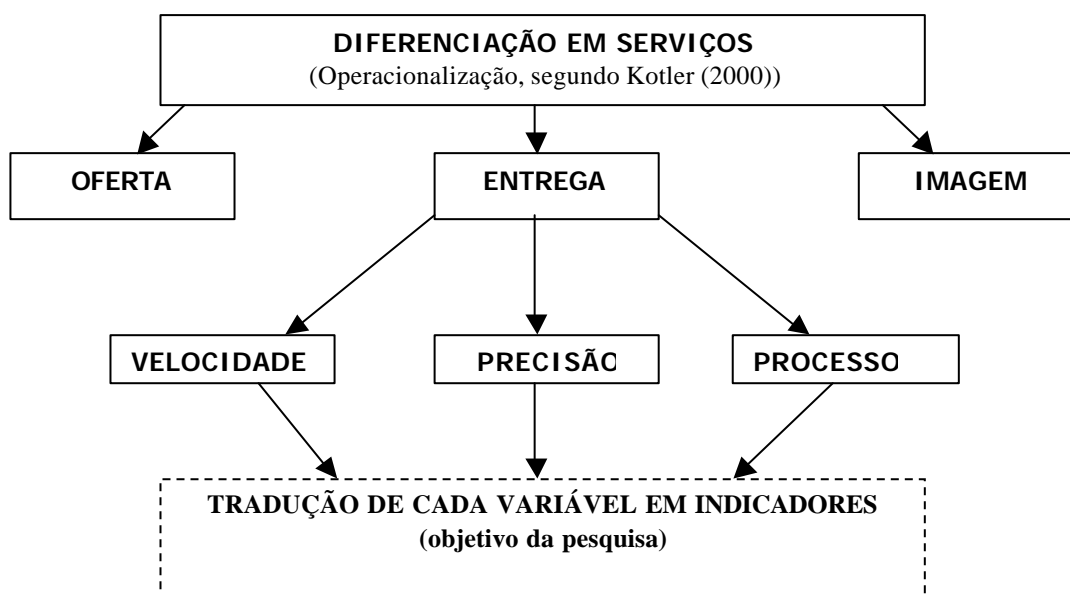


FIGURA 1 – Representação esquemática dos conceitos de diferenciação em serviços de Kotler (2000) – Módulo básico.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas premissas de diferenciação em serviços propostas por Kotler (2000).

Assim, quatro premissas se juntam para formatar o raciocínio que desencadeou a definição do presente tema e problema de pesquisa: (1) a necessidade de aproximação sinérgica entre bancos e empresas com vistas a potencializar as chances de desenvolvimento da nação; (2) a “recente” necessidade dos bancos de melhor entender seus mercados e clientes com vistas a identificarem oportunidades práticas de diferenciação na prestação de seus serviços e, com isso, conquistarem vantagens competitivas; (3) a importância do setor de serviços (e, dentro dele, do setor financeiro) na economia mundial; e (4) a ausência de uma decodificação do atributo *entrega* no âmbito do marketing de serviços e das teorias sobre qualidade de serviços.

Com base nessas considerações, apresenta-se a seguir o tema e o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e, na seqüência, elabora-se uma argumentação acerca de sua relevância e justificativa.

1.4 O Tema e o Problema

Para Laville & Dionne (1999) um tema de pesquisa retrata um escopo mais geral e abrangente de assuntos, enquanto o problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta via pesquisa. Uma questão não resolvida pode estar vinculada a alguma

lacuna epistemológica ou metodológica percebida, a alguma dúvida quanto à sustentação de uma afirmação geralmente aceita, a alguma necessidade de por à prova uma suposição, a interesses públicos, à vontade de compreender e explicar uma situação do cotidiano ou outras situações.

Conhecidos o contexto e a problemática que permeiam o trabalho e identificados os principais agentes nele envolvidos, bem como assumindo o trabalho de transposição do construto *entrega* da linguagem abstrata para a concreta, como uma genuína contribuição do marketing para o ideal da ciência, adotou-se o tema e a pergunta de pesquisa descritos a seguir, os quais, doravante, passam a constituir-se no fio condutor dessa investigação científica:

TEMA: Análise empírica da excelência na entrega de serviços de crédito: dos conceitos abstratos a uma escala operacional pioneira.

PROBLEMA: Quais são os principais subconstrutos e indicadores controláveis que compõem o atributo ENTREGA no âmbito do marketing de serviços, na ótica das empresas de médio e grande portes no Brasil diante de suas demandas por crédito junto às instituições financeiras e qual a importância relativa desses indicadores na visão dessas empresas?

1.5 Objetivo Geral

Adotando-se como pressuposto uma correta escolha e utilização dos métodos e técnicas recomendáveis para uma pesquisa dessa natureza (assunto discutido no tópico destinado à metodologia, à frente), além da assunção de uma rigorosa conduta metodológica e científica, espera-se com o trabalho:

Identificar, analisar e operacionalizar o atributo entrega no âmbito do marketing de serviços, oferecendo uma escala multi-item capaz de avaliar esse construto no contexto dos serviços financeiros de crédito bancário business to business.

1.6 Objetivos Específicos

O alcance do objetivo geral do trabalho depende do atingimento de alguns objetivos específicos que, para o caso em questão, foram assim definidos e fixados:

- *Identificar as variáveis e indicadores que compõem o atributo entrega, no contexto estudado;*
- *Construir uma escala multi-item para o atributo entrega, no contexto estudado;*
- *Definir instrumento de mensuração do atributo entrega no âmbito do marketing de serviços para validação por meio de replicações e testes empíricos;*
- *Gerar hipóteses para pesquisas futuras, visando a ampliação do conhecimento nessa área do marketing.*

Alcançando esses objetivos, tenciona-se, por um lado, oferecer evidências teórico-empíricas para a elaboração de estratégias competitivas para os bancos e, por outro, e com maior ênfase, induzir a elevação do nível da concorrência (salto qualitativo) entre as instituições financeiras, reduzindo eventuais insatisfações das empresas em relação ao crédito privado no Brasil e subsidiando a construção de um ambiente negocial que seja, ao mesmo tempo, seguro e sustentável para os bancos e com uma qualidade de *entrega* valorizada e reconhecida pela classe empresarial.

1.7 Relevância

Há mais de 50 anos, acadêmicos da área econômica já manifestavam sua preocupação com o desconfortável distanciamento entre os teóricos, suas teorias e o mundo prático dos negócios (SHETH, GARDNER e GARRETT, 1988). Com base nesse sentimento, Dean¹³ (*apud* Sheth, Gardner e Garrett, 1988) desenvolveu uma área chamada “economia gerencial”, cujo objetivo era traduzir as teorias sempre abstratas da economia em princípios práticos de negócios, os quais pudessem prontamente ser usados por executivos em suas tarefas diárias. O autor propunha aos acadêmicos a construção de uma “ponte” entre a intrigante lógica acadêmica e os problemas gerenciais.

¹³ DEAN, Joel. **Managerial Economics**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1951.

Seguindo esse grupo de pensadores da economia, teóricos do marketing passaram a advogar a mesma causa, criando a chamada “escola gerencial do pensamento de marketing” (donde advém os hoje populares termos *Marketing Management e Managerial Marketing*, por exemplo), que também tem como principal foco a elaboração de teorias fortemente vinculadas às questões práticas da gestão e, por isso, com altos níveis de testabilidade.

De fato, como registra Chandler¹⁴ (1962, 1999), com o advento das grandes e complexas organizações, “a mão visível” da gerência substituiu a “mão invisível” das forças de mercado, dados o volume e a rapidez sem precedentes no fluxo de materiais e de informações oriundos dos processos de produção, distribuição e da tecnologia. Assim, se há um século e meio atrás (1850), segundo Chandler (1962), as ferrovias já exigiam administradores capacitados de alto nível, de lá para cá essa necessidade é ainda mais sentida, fato que o próprio Chandler (1962:282) já antevia: “[...] não há dúvidas de que executivos competentes sempre serão o ingrediente mais vital para o sucesso das grandes corporações”.

Porém, para exercerem com excelência seu papel gerencial, os executivos precisam de teorias que de fato possam ser aplicadas e, ao que parece, a “ponte” proposta por Dean¹⁵ (*apud* Sheth, Gardner e Garrett, 1988) ainda não foi plenamente construída, como se pode depreender da recente advertência de Hunt (2002:130) aos acadêmicos do marketing: “[...] não me diga que pessoas com atitudes favoráveis à minha marca têm propensão a comprá-la. Diga-me quais fatores controláveis podem influenciar atitudes!”¹⁶

Não restam dúvidas de que, para exercer com excelência seu papel gerencial, os executivos das instituições financeiras – empresas prestadoras de serviços por excelência – precisam dedicar atenção à *entrega*, buscando nela uma fonte de vantagem competitiva capaz de diferenciar as suas organizações. Nesse contexto, parafraseando Hunt (2002) e direcionando a questão para o foco da presente pesquisa, executivos interessados em aprimorar seus processos de entrega de serviços poderiam igualmente advertir: “Não me diga que uma

¹⁴ Alfred Chandler Dupont Jr. (1918) é considerado um dos mais brilhantes economistas e historiadores do meio acadêmico, tendo dedicado grande parte de seu tempo para narrar a história da formação das grandes corporações e os processos gerenciais que elas exigiam. Suas obras “*Strategy and Structure*”, “*The Visible Hand*” e “*Scale and Scope*” são clássicos da literatura tanto na área Econômica como na Administrativa.

¹⁵ DEAN, Joel. **Managerial Economics**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1951.

¹⁶ Grifo nosso.

entrega superior de serviços pode constituir-se em diferencial competitivo e fonte de vantagem competitiva. Diga-me quais fatores controláveis podem influenciar a entrega!”

Antecipando-se a essa que seria uma legítima indagação do meio executivo, formulou-se o problema de pesquisa já mencionado e é exatamente nesse fato que reside o argumento fundamental para a relevância da presente pesquisa: sua contribuição para a construção da necessária “ponte teórica” que ligará (traduzirá) o conceito abstrato de *entrega* a um operacionalizador prático e gerenciável.

Essa necessidade emergiu quando, ao consultar os modelos teóricos sobre qualidade de serviços e, principalmente, diferenciação em serviços, deparou-se com diversos postulados e modelos que, apesar de convergirem sempre – direta ou indiretamente – para o ideal de uma *entrega* de serviço superior, não decodificavam o construto, mantendo-o num nível abstracional ainda elevado, como ratificam os depoimentos (colhidos pelo presente pesquisador) de alguns dos principais teóricos do marketing de serviços no mundo:

Eu não conheço nenhuma conceituação de ENTREGA que seja exatamente o que você procura. Quando eu me defronto com uma situação semelhante e descubro que não há nada disponível a respeito, eu procuro montar minha própria conceituação. Parece o que você tem pela frente. Sugiro que você dê sua própria contribuição pensando numa forma de definir o atributo. (VALARIE A. ZEITHAML, 05/01/2003).

Professor Kotler disse que você precisa definir o seu pensamento do que seja a melhor definição para o construto ENTREGA. O atributo entrega não está decodificado na literatura, então você tem de implementar uma pesquisa pioneira. O principal ponto é definir o que o público-alvo quer de um banco (coisas como curto tempo de espera, acurácia, precisão, conhecimento dos atendentes, etc.) e, então, definir os processos para entregar esses desejos. (Secretária do Prof. Kotler, 21/12/2002).

Eu não estou segura de haver uma mensuração específica para o construto *entrega*. O conceito é sem dúvida complexo e deve abarcar múltiplos subconstrutos e dimensões. O que mais se aproxima dessa questão seria a escala SERVQUAL que nós discutimos nos capítulos 4 e 5 em nosso livro. Uma vez que o SERVQUAL objetiva medir qualidade de serviço do ponto de vista do consumidor, muitas de suas dimensões se relacionam diretamente a aspectos de entrega de serviços. (MARY JO BITNER, 01/01/2003).¹⁷

Trata-se, portanto, de pesquisa: (1) pioneira em sua modalidade e propósito; (2) conduzida no setor de serviços – um dos setores de maior importância no contexto social e econômico no

¹⁷ Tradução do autor. Originais em inglês reproduzidos no apêndice A.

mundo; (3) inserida no contexto teórico da diferenciação em serviços onde existem outros atributos passíveis de serem decodificados e que, para isso, poderá se valer do método aqui aplicado; (4) que busca a aproximação da teoria com a prática, sendo, portanto, aderente aos anseios dos defensores tanto da economia gerencial como da escola gerencial do pensamento de marketing; (5) de cunho exploratório e descritivo, apresentando hipóteses importantes para novas pesquisas; (6) cujo resultado (produto) tem a pretensão de se revestir de caráter prontamente aplicável; (7) que, se finalmente aplicada com sucesso pelos executivos, pode acarretar um “salto qualitativo” na prestação dos serviços financeiros às empresas no Brasil, além de representar um instrumento de gestão estratégica para os bancos.

Dessa forma, tenciona-se oferecer uma contribuição efetiva para o conhecimento científico, com implicações gerenciais e acadêmicas importantes, além de ensinar um grande número de possibilidades de descobertas nesse campo de estudo com base na metodologia a ser utilizada, nos instrumentos a serem fornecidos e nas hipóteses a serem levantadas. Considera-se, portanto, relevante o trabalho, justificando todo esforço em prol de sua consecução dentro dos preceitos e rigores acadêmicos.

1.8 Justificativa

Apesar de as práticas do marketing existirem há séculos (BROWN, 1995), a concepção do chamado “marketing moderno”, donde emergiram intensas discussões acerca dos domínios da disciplina e de suas funções como ciência, data de aproximadamente 50 anos e, desse período até a atualidade, a maior parte dos seus esforços foi destinada a pesquisas e formulação de modelos e teorias acerca das relações de troca de produtos.

Apenas nos últimos 20 anos uma parte dos teóricos do marketing (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990; Fornell, 1992; Grönroos, 1993; Ennew, Reed e Binks, 1993; Zeithaml e Bitner, 2000; Kotler, 2000; Devlin, 2000; Lovelock, 2001; Bateson e Hoffman, 2001; Berry, 2001, por exemplo) tem se dedicado mais intensamente ao aprofundamento dos estudos na área de serviços, os quais, sobretudo no mercado de serviços entre empresas (*business to business*), são ainda muito escassos. Em função disso, há ainda muito por desvendar nesse campo da atividade humana (ZEITHAML, 2000), além de um consenso em torno da “precariedade quase generalizada” da entrega de serviços no mundo (DENTON, 1990), justificando, portanto, todo esforço científico nessa direção, como é o caso da presente proposta.

Trabalhar o marketing de serviços é um desafio à parte, dadas as suas características, por exemplo: (1) serviços não podem ser estocados, patenteados, expostos em vitrines e sua “precificação” é complexa, ou seja, trata-se um benefício de natureza intangível; (2) a entrega de serviço e a satisfação de seus consumidores dependem da ação dos empregados, de vários outros fatores incontrolláveis e, além disso, não há meios seguros de se aferir a conformidade da entrega em relação às promessas e expectativas, isto é, serviços são heterogêneos e pouco passíveis de padronização, *a priori*; (3) em serviços, os consumidores participam do processo de atendimento e entrega, eles se influenciam mutuamente, além de ser reconhecidamente difícil massificar a produção, ou seja, em serviços a produção e o consumo são simultâneos; (4) serviços são perecíveis, não se pode “revender” e nem mesmo sincronizar demandas e ofertas com precisão (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1985). Dessa forma entende-se como justificáveis e bem vindas novas contribuições acadêmicas.

O setor de serviços ocupa lugar de destaque na economia global, tanto em termos de ocupação de mão-de-obra, como em participação na geração de riquezas (PIB) e impostos. No Brasil, o quadro não é diferente: segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2001), o setor de serviços brasileiro responde por 54% do PIB e por mais de 30% da ocupação da mão-de-obra.¹⁸

As instituições financeiras figuram com destaque dentre as empresas que compõem o setor de prestação de serviços no mercado *business to business*, chegando a representar mais de 6% do PIB nacional, segundo aquela fonte. Essas empresas têm um papel fundamental na economia, interagem com um número muito grande de pessoas e empresas e representam um dos pilares de sustentação do desenvolvimento de uma nação, tal como se pode perceber nas considerações do Banco Central do Brasil:

Os bancos são um componente crítico de qualquer economia. Eles proporcionam financiamento para os empreendimentos comerciais, serviços financeiros básicos para a população e acesso aos sistemas de pagamento. Adicionalmente, espera-se que alguns bancos tenham a capacidade de disponibilizar crédito e liquidez em situações difíceis de mercado. A importância dos bancos para as economias nacionais é ainda mais reforçada

¹⁸ Disponível em: <<http://www1.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico.sht>>. Consultado em 02/05/2003.

pelo fato de que a indústria bancária é quase universalmente uma indústria regulada [...] (BANCO CENTRAL¹⁹ *apud* Meirelles, 2002:169).

Na outra ponta da relação de troca em destaque nessa pesquisa, figuram as organizações empresariais que, por sua vez, como já salientado, são as legítimas responsáveis pelo nível de competitividade da nação, restando inequívoca sua importância para o contexto econômico e social de qualquer país.

O número de empresas no Brasil é calculado em 2,3 milhões, com base em relatório do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) de 2001²⁰ e, se por um lado, as empresas médias e grandes são minoria (1,4% do total), no que tange à participação na economia a relação se inverte: elas representam 51% do PIB e são responsáveis por mais de 40% da oferta de emprego, segundo essa fonte. Além disso, é notório, em todo o mundo, que grande parte das empresas de menor porte é criada em função das grandes corporações. Decorre desses fatos, a escolha das empresas de médio e grande portes²¹ em atividade no Brasil para constituírem as unidades de observação da presente pesquisa.

Já o crédito, posiciona-se no contexto das trocas entre bancos e empresas (*business to business*) como o produto/serviço tradicionalmente mais demandado, como constata, por exemplo, Militello (1998) em pesquisa realizada nos Estados Unidos:

[...] Uma das coisas que emerge claramente em nossos estudos é que o crédito permanece sendo a mais importante prioridade na ordem do dia para as empresas... (MILITELLO, 1998:100).

[...] O grande “C” (crédito) permeia quase tudo hoje em dia, no mundo dos negócios. Se um banco não nos dá acesso ao crédito, definitivamente não há sobre o que conversar com eles.(SBC Warburg Dillon Read Case Study *apud* Militello, 1998:100).

Nessa mesma direção, outros autores elegem o crédito como fator imprescindível para o desenvolvimento dos países e a geração de oportunidades (PORTER, 1998; COUTINHO e FERRAZ, 1994; SILVA, 1998; CHANDLER, 1999; MOREIRA e PUGA, 2000). Assim,

¹⁹ BACEN. **Evolução do Sistema Financeiro Nacional** – dez/1999 (relatório). Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>.

²⁰ Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/DEMOGRAFIAEMPRESARIALBRASILEIRA/AnuarioRais3>> Acessado em 29/04/2003.

²¹ Nessa pesquisa, adotou-se os critérios do BNDES (faixa de faturamento bruto anual) para a classificação das empresas quanto ao porte: MÉDIA EMPRESA = faturamento bruto anual entre 10,5 e 60 milhões de reais e GRANDE EMPRESA = faturamento bruto anual acima de 60 milhões de reais. Fonte: <www.bndes.gov.br>.

conciliar estudos estratégicos para a elevação da qualidade de serviços, especificamente no campo das concessões de crédito, reveste-se de importância singular, sobretudo no Brasil, como ressaltam Moreira e Puga (2000:11):

[...] o que se tem por certo [...] é que firmas, indústrias e países tendem a crescer mais rápido em países que possuem um maior grau de desenvolvimento financeiro, seja pró-mercado acionário ou pró-mercado bancário. Em qualquer uma dessas direções, o Brasil tem ainda um longo caminho pela frente [...] o quadro atual parece ser de um sério constrangimento financeiro ao crescimento das firmas, submetidas a um padrão *market-based*, sem que tenham porte para isso e sem que tenham um mercado de capitais plenamente desenvolvido.

Dessa forma, uma vez ratificada a relevância da pesquisa pelo seu pioneirismo em buscar uma linguagem concreta para o construto *entrega* no contexto do marketing de serviços, justifica-se iniciar esses estudos por intermédio dos agentes em questão, dada a sua representatividade no setor e os seus papéis no desenvolvimento do país.

Finalmente pode-se citar como reforço para a justificativa desse trabalho, a pretensão de:

- Reforçar evidências teórico-empíricas para a possibilidade de os bancos se diferenciarem pelo atributo *entrega*, traduzindo-o em fonte de vantagem competitiva.
- Sinalizar a possibilidade de melhoria do quadro atual brasileiro em relação ao crédito às empresas, por intermédio da elevação do nível da qualidade dos serviços prestados pelas instituições financeiras (salto qualitativo).
- Despertar o interesse dos acadêmicos pela continuidade da conceituação do atributo *entrega*, bem como dos demais construtos – oferta e imagem – que compõem o quadro de diferenciação em serviços, segundo Kotler (2000), com vistas, por exemplo, a construir um modelo operacionalizável de diferenciação em serviços.

1.9 Escopo do Trabalho

Nesse tópico, procurar-se-á desenhar e estabelecer os limites da pesquisa em questão, começando pela revisão das premissas que deram origem ao seu tema e problema, procurando, em seguida, encaixá-la no âmbito das escolas da estratégia e do marketing, classificando o método de investigação e o tipo de pesquisa, bem como situando-a dentro do escopo do marketing e da lógica científica.

1.9.1 Premissas norteadoras e propostas do trabalho

A FIG. 2, a seguir, é composta por oito assertivas, sendo as cinco primeiras interpretadas pelo presente pesquisador como premissas norteadoras para o trabalho e as três últimas como propostas de ação inspiradas nessas premissas.

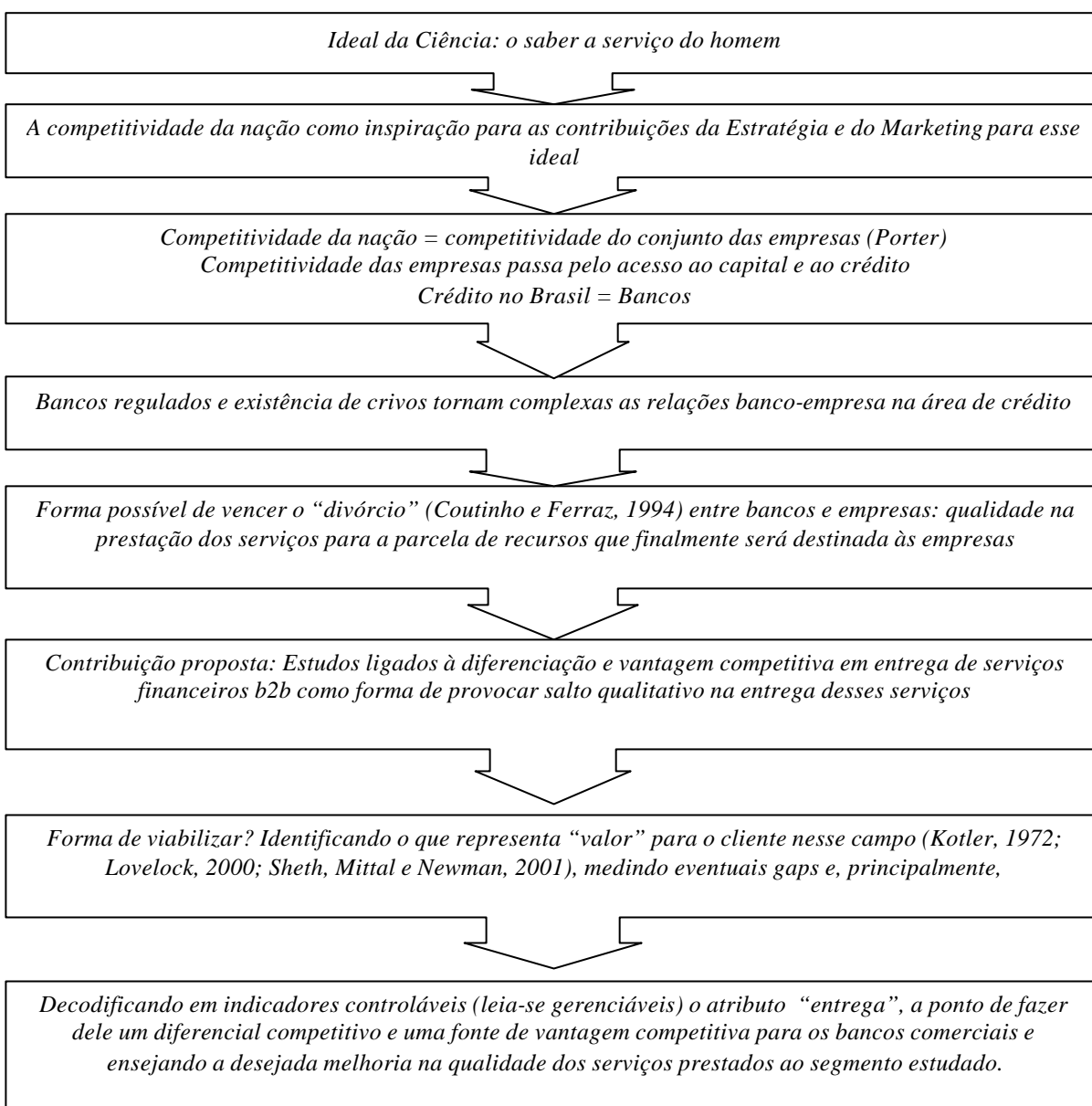


FIGURA 2 – Premissas norteadoras e propostas do trabalho.

1.9.2 Introdução ao desenho da pesquisa

Por intermédio da FIG. 3, a seguir, adapta-se a representação das observações de Kotler (2000) a respeito da diferenciação de serviços pelo atributo *entrega* e ilustra-se o campo definitivo de atuação desse trabalho. A abertura para eventual surgimento de novos subconstrutos decorre, dentre outras razões, do fato de não haver registros de sustentação empírica para os três subconstrutos (velocidade, precisão e processos – FIG.1) sugeridos por Kotler (2000). Por isso mesmo, na oportunidade, buscar-se-á tal sustentação e/ou promover-se-á substituições pertinentes e válidas cientificamente.

Esse desenho é reapresentado ao final do capítulo dois, logo após a sustentação teórica do trabalho e no capítulo três, dedicado à metodologia, acompanhado das considerações teóricas que o cercam e das implicações dessas teorias para o direcionamento do processo metodológico de investigação.

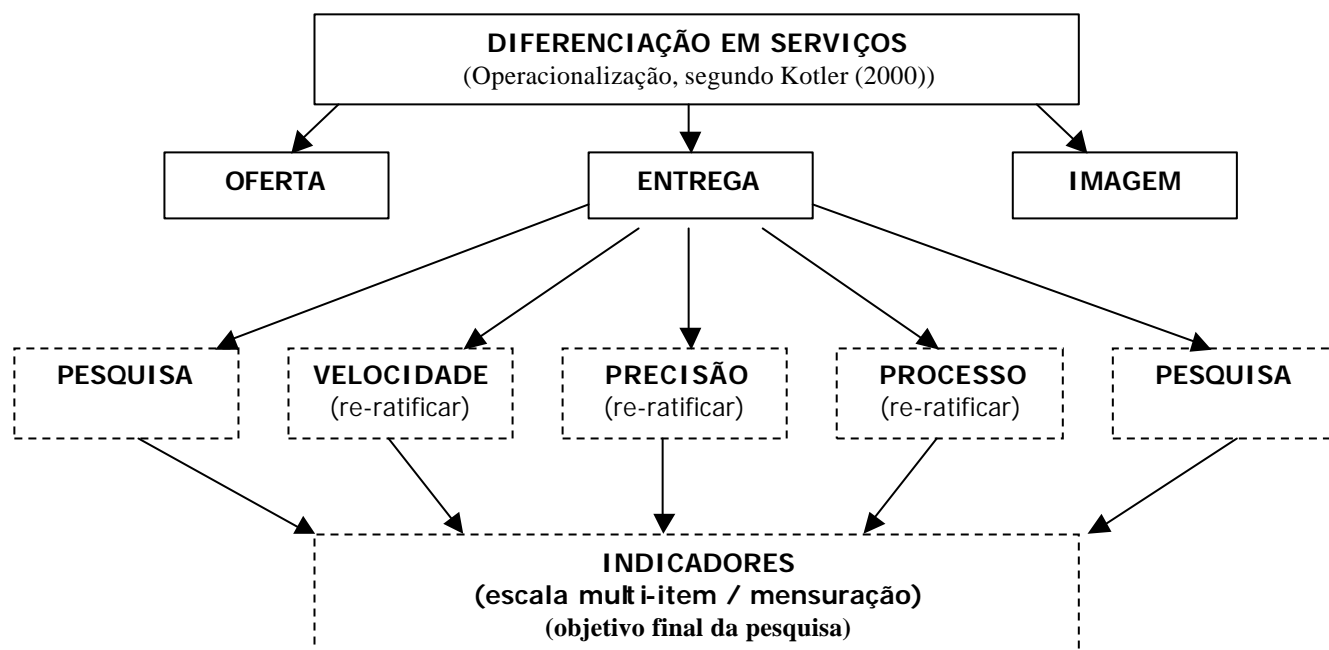


FIGURA 3 – Representação esquemática dos conceitos de diferenciação em serviços de Kotler (2000) – Módulo adaptado para a pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas premissas de diferenciação em serviços propostas por Kotler (2000).

1.9.3 Aspectos taxonômicos da pesquisa: classificações e enquadramentos

Trata-se de uma abordagem qualiquantitativa em pesquisa do tipo exploratória e descritivo-explicativa em que se valeu do método indutivo-estatístico – direção ascendente do pensamento, ou seja, análises de fatos singulares ou menos gerais para o mais geral – por meio de análise amostral do tipo intencional. Para ensejar validações estatísticas da escala valeu-se do método *survey*, também de caráter qualitativo-exploratório-descritivo, em amostra proporcionalmente válida.

Por se tratar de fenômeno social (não uniforme, inconstante e não-determinístico) e por se trabalhar com amostras, resta prejudicada a tentativa de se tecer generalizações e predições, embora se possa trabalhar com segurança (dados os procedimentos metodológicos escolhidos) no campo das “probabilidades” acerca do fenômeno, sobretudo para os agentes em foco na pesquisa.

Quanto à lógica, nessa etapa, a pesquisa está circunscrita mais no contexto da descoberta do que no da justificação (HUNT, 2002:27), abarcada pelas teorias da estratégia ligadas à competição, competitividade, diferencial competitivo e vantagem competitiva – escola do posicionamento – e pelas teorias do marketing ligadas à inteligência de marketing, ao marketing de serviços, às análises da heterogeneidade das demandas e das ofertas e o marketing *business-to-business*, além do tópico central: posicionamento e diferenciação, permeando, assim, principalmente, as escolas funcionalista, do comportamento do consumidor e gerencial do pensamento de marketing²².

No que tange ao escopo do marketing, dentro da proposição de Kotler (1972), encampada por Hunt e Burnett (1982) – modelo das três dicotomias do marketing – normativo/positivo; com e sem fins lucrativos; micro/macro – a pesquisa melhor se insere na perspectiva lucrativo-micro-normativa. Lucrativo, pela natureza das organizações empresariais e das transações em lide; micro, porque analisa as atividades do marketing em uma unidade de observação em particular; e normativo, porque com os resultados busca-se prescrever o que os provedores de

²² Importa registrar que outras escolas do Marketing tratam do tema *entrega (delivery)*. Porém, sob o enfoque dos canais de distribuição, ora com ênfase econômica (escola institucional), ora com ênfase no comportamento da cadeia de distribuição (escola da dinâmica organizacional), os quais extrapolam o escopo dessa pesquisa.

serviços sob investigação *devem* fazer para alcançar diferencial competitivo e vantagem competitiva sob a ótica de seus clientes-alvo.

Quanto aos agentes envolvidos na pesquisa, como unidades de análise figuram as instituições financeiras em atuação no mercado brasileiro e como unidades de observação, as empresas de médio e grande portes em atividade no Brasil, representadas por seus executivos dos diversos escalões com as características ideais para o propósito da pesquisa (descritas no tópico destinado à metodologia – capítulo três – adiante).

De antemão fica o entendimento de que para o futuro, far-se-á necessária a conceituação e operacionalização dos outros dois atributos da diferenciação em serviços – oferta e imagem – (KOTLER, 2000) cujo conjunto poderá se configurar em um modelo completo para uma estratégia de diferenciação em serviços, constituindo-se, portanto, numa contribuição acadêmica e gerencial ainda mais relevante²³.

As limitações do estudo estão contempladas no final do capítulo três, destinado à Metodologia, bem como reforçadas no final do capítulo cinco, destinado às considerações finais sobre o trabalho.

1.10 Considerações Preliminares Sobre a Base Teórica e Metodológica

A base teórica do trabalho é composta de três pilares: (1) um enfoque da administração estratégica; (2) um enfoque da administração mercadológica; (3) uma abordagem específica sobre o marketing de serviços, com ênfase na diferenciação. Já para os procedimentos metodológicos, buscou-se um roteiro que proporcione o conhecimento dos agentes envolvidos na pesquisa, bem como um suporte teórico para todos os procedimentos e técnicas de investigação empregados. Por intermédio dos QUADROS 1 e 2, a seguir, tem-se uma síntese das abordagens, que serão desdobradas nos dois próximos capítulos, lembrando que as referências mencionadas nos quadros são apenas as básicas.

²³ Essa assertiva foi corroborada por membros da *American Marketing Association* por ocasião da avaliação de artigo (*blind review*) submetido ao *2004 Winter Marketing Educators' Conference*, em setembro de 2003.

QUADRO 1 - ROTEIRO TEÓRICO

(continua)

	TÓPICOS	JUSTIFICATIVA	ABORDAGEM	REFERÊNCIAS BÁSICAS
BLOCO 1 – ENFOQUE ESTRATÉGICO	Competição e competitividade	Descrever o ambiente competitivo, situar os antecedentes da busca por superação da concorrência e pontuar os principais desafios impostos aos gestores	Teoria geral da competição, escassez, incertezas, dinâmica concorrencial, forças competitivas	Coase, Schumpeter, Penrose, Chandler, Ansoff, Hunt, Porter, D’aveni, Coutinho e Ferraz, Drucker
	Estratégia	Situar a pesquisa no campo da estratégia – conceitos básicos e encaixe na escola de posicionamento	Origem e conceito de estratégia e seu vínculo com a pesquisa	Meirelles, Drucker Porter, Clark, Alderson, Hunt, Mintizberg, Wright, Hamel e Prahalad, Ansoff, Chandler
	Diferenciação e vantagem competitiva	Situar as formas possíveis de competição nos mercados e particularmente em serviços; Contextualizar a pesquisa no campo concorrencial	Estratégias genéricas, segmentação, valor na ótica do cliente, posicionamento; Origens e conceito do termo “vantagem competitiva”, abordagens e contextualização na pesquisa	Drucker, Clark, Alderson, Hunt, Porter, Hamel e Prahalad, Barney, Kay
BLOCO 2 – ENFOQUE MERCADOLÓGICO	TÓPICOS	JUSTIFICATIVA	ABORDAGENS	BIBLIOGRAFIA
	Estratégia e inteligência de Marketing	Situar a pesquisa no campo da inteligência de marketing – conceitos básicos e encaixe nas escolas pertinentes	Conceito e função de marketing, inteligência de marketing e marketing estratégico. Alusão às escolas do marketing	Hunt, Kotler, Lovelock, Bartels, Sheth, Sisodia, Sharma, Roper, Patterson, Johnson, Spreng, Coyne, Bagozzi, Day, Wensley, Lambe, Webster Jr.
	A noção de “valor” como base das estratégias no marketing de serviços	Evidenciar a importância da identificação e monitoramento do valor como orientação para a liderança no setor de serviços	Orientação para o mercado e para o cliente. Conceito de valor para o cliente; levantamento e gerenciamento de expectativas e satisfações	Kotler, Sheth, Mittal, Newman, Gardner, Garrett, Lovelock, Day, Morgan, Hunt, Drucker, Rust, Barney, Zeithaml, Berry, Treacy, Wiersema, Woodruff, Levy, Devlin, Grönroos, Shapiro, Sviokla, Gardial, Flint, Morgan
Posicionamento e diferenciação	Caracterizar a principal moldura teórica na qual se insere a pesquisa	Conceitos e prescrições acerca de posicionamento e diferenciação em Marketing de serviços; refinamento do diálogo entre a estratégia e o marketing nesse campo; sustentação teórica para a busca de liderança pela diferenciação	Ries e Trout; Trout; Kotler; Lovelock, Shapiro, Barney, Levitt, Bateson, Hoffman, Woodruff, Drucker, Zineldin	

QUADRO 1 - ROTEIRO TEÓRICO

(conclusão)

BLOCO 3 - SERVIÇOS: CONCEITO, QUALIDADE E DIFERENCIAÇÃO	TÓPICOS	JUSTIFICATIVA	ABORDAGENS	BIBLIOGRAFIA BÁSICA
	Marketing de serviços	Introduzir a visão do marketing acerca dos temas tratados na pesquisa	Bases teórico-filosóficas do marketing de serviços	Sheth, Gardner, Garrett, Kotler, Levy, Bartels, Levitt, Hunt, Zeithaml, Parasuraman, Berry, Bitner, Grönroos, Shostack, Lovelock
	Serviços: conceito e peculiaridades	Caracterizar o setor de serviços no contexto do marketing e da estratégia, pontuar as características diferenciadoras entre produtos e serviços e suas conseqüências no campo gerencial	Características peculiares dos serviços; conceitos e abordagens teóricas	Lovelock, Zeithaml, Bitner, Parasuraman, Berry, Bateson, Kotler, Denton
	Estratégia de marketing em serviços	Discutir as possibilidades de elaboração de estratégias no setor de serviços em função das suas particularidades	Conceitos e teorias a respeito das intervenções gerenciais possíveis para obtenção de vantagens competitivas em serviços	Lovelock, Zeithaml, Bitner, Parasuraman, Berry, Bateson, Kotler, Denton, Treacy, Wiersema, Grönroos, Rust, Zahorik
	Serviços <i>business to business</i> ; serviços financeiros e serviços financeiros B2B	Adequar a abordagem ao escopo da pesquisa e caracterizar o micro-universo em que se dará a pesquisa - objetos de análise e observação escolhidos	Características, particularidades, representatividade e nuances dos serviços B2B, da indústria financeira e da prestação de serviços nesse setor (nível global)	Ennew, Devlin, Militello, Zineldin, Turnbull, Athanassopoulos, Moustakatos, Mello, Meirelles, Coutinho e Ferraz, Silva, Schumpeter, Chandler, Shostack, Sheth, Mittal, Newman, Riesenbeck, Binks, Prabhakaran, Satya, Binks
	(1) Diferenciação em serviços; (2) Atributos de diferenciação em serviços, segundo Kotler: oferta, imagem e entrega	(1) Situar formas possíveis de diferenciação em serviços; reforçar a escassez de literatura a respeito (2) Fazer a aproximação com o eixo central da pesquisa	Conceitos e elementos de diferenciação em serviços	Kotler, Grönroos, Bateson e Hoffman, Lovelock, Zeithaml, Treacy, Wiersema, Levitt, Berry, Denton, Sheth, Newman, Mittal, McKenna, Stalk Jr., Bitner, Shostack
	Qualidade em serviços e <i>entrega</i> como atributo de diferenciação em serviços	Situar os modelos de qualidade em serviços no contexto da pesquisa, destacar as alusões ao construto entrega e comprovar a necessidade de se conceituar e operacionalizar tal construto	(1) Apontar abordagens conceituais e complementares acerca da qualidade e diferenciação em serviços. (2) Expor o que há em termos de abordagem teórica específica acerca do construto entrega no campo da inteligência de marketing e das estratégias de diferenciação em serviços	Zeithaml, Parasuraman e Berry, Zeithaml e Bitner, Lovelock, Bateson e Hoffman, Grönroos, Engel, Blackwell e Miniard, Kotler, Treacy, Wiersema, Stalk Jr., Levitt, Bradaraj, Varadarajan, Fahy, Denton, Drucker

QUADRO 2
ROTEIRO TEÓRICO PARA OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

TÓPICOS	JUSTIFICATIVA	ABORDAGENS	BIBLIOGRAFIA
Caracterização do sistema financeiro nacional; instituições financeiras (natureza e função)	Situar um dos atores do mercado B2B em análise (instituições financeiras), como unidade de análise	Sistema Financeiro brasileiro; papéis e importância dos bancos; representatividade; peculiaridades do mercado de crédito brasileiro; aspectos demográficos	BACEN, MDIC, MTE, FMI, OECD, IBGE, IPEA, BNDES, Mello, Meirelles, Coutinho e Ferraz
Caracterização das empresas de médio e grande porte no Brasil	Situar o outro ator do mercado B2B em análise (empresas de médio e grande portes no Brasil em suas demandas por crédito), como unidade de observação	Aspectos demográficos, importância no contexto econômico e social dos países, peculiaridades no ambiente de mercado brasileiro (representatividade)	BACEN, MDIC, MTE, IBGE, BNDES, SEBRAE, Chandler, Porter, Coutinho e Ferraz
Crédito como objeto de transação no mercado financeiro B2B	Caracterizar o principal <i>drive</i> da relação banco-empresa	Conceito e funções	Coutinho e Ferraz, Silva, Schumpeter, Chandler, Militello, Ennew, Devlin
Pesquisa qualitativa exploratória e descritiva e medidas nas relações sociais	Base teórica	Conceitos e aplicabilidade	Malhotra, Aaker, Kumar e Day, Selltiz, Wrightsman e Cook, Kerlinger
Caracterização e operacionalização de construtos	Base teórica para o desenho e o processo de pesquisa	Conceitos, pressupostos, caminho teórico e empírico	Kerlinger, Aaker, Kumar e Day, Hair et. al., Malhotra, Selltiz, Wrightsman e Cook, Hunt, Babbie, Laville e Dionne, Churchill, Cronbach
Métodos e técnicas qualitativos e quantitativos	Base teórica para as escolhas e ajustamento ao problema de pesquisa, bem como para simplificação da escala	Conceitos, aplicabilidade, pressupostos, restrições e alternativas	Malhotra, Aaker, Kumar e Day, Selltiz, Wrightsman e Cook, Kerlinger
Elaboração de questionários	Base teórica	Conceitos, pressupostos, caminho teórico e empírico	Aaker, Kumar e Day, Churchill, Malhotra, Selltiz, Wrightsman e Cook
Construção de escalas	Base teórica	Conceitos, pressupostos, caminho teórico e empírico	Kerlinger, Aaker, Kumar e Day, Hair et. al., Malhotra, Selltiz, Wrightsman e Cook, Hunt, Babbie, Laville e Dionne, Churchill, Cronbach
Tratamento estatístico de dados	Base teórica para o correto tratamento estatístico dos dados do <i>survey</i>	Análise Fatorial, Alfa, análises de convergência e discriminação - conceitos, pressupostos, aplicações e restrições	Malhotra, Kerlinger, Hair et. al., Spector

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Introdução

Há uma interconectividade e complementaridade nas abordagens teóricas da estratégia e do marketing acerca do fenômeno da competição e da competitividade, das quais decorre uma série de pesquisas, modelos e explicações teórico-empíricas das duas disciplinas, ambas com forte apelo prático-gerencial. Foi por esse motivo que, nesse trabalho, optou-se por construir um alicerce teórico valendo-se principalmente dessas duas áreas do conhecimento.

Desde que a atividade empresarial assumiu o lugar da sociedade artesanal há mais de dois séculos e, com mais ênfase, após os adventos das grandes revoluções por que passou o setor industrial no mundo, o fenômeno *empresa* tem sido uma fonte de grandes questionamentos, inquietudes e desafios para proprietários e executivos e, por via de consequência, para os acadêmicos que tentam explicar seus movimentos, processos, estruturas, políticas e estratégias.

Para o propósito desse trabalho, no entanto, optou-se por um corte teórico a partir de meados do século XX, quando o marketing emerge como disciplina e quando os arranjos decisórios empresariais (escolhas) assumem o nome de estratégia. Nessa época, também, os preceitos teóricos oriundos da economia neoclássica começam a ser questionados e, mesmo, postos em xeque, principalmente após o advento da grande crise econômica de 1929 e da segunda guerra mundial, cujo final marca a abertura de uma nova forma de enxergar a competição, em que tecnologias revolucionárias ampliam as possibilidades de “arranjar” os recursos e a relação fornecedor-consumidor muda radicalmente, acirrando substancialmente a concorrência.

De fato, uma vez avançada a teorização acerca da razão de existência da firma (COASE, 1937), Schumpeter (1982)²⁴ e Penrose (1959) sedimentam a existência do “desequilíbrio” que permeia a atividade empresarial, contrapondo a premissa do pensamento econômico clássico e neo-clássico então predominante. Assim, a demanda não é mais vista como um dado do ambiente, ao contrário, ela pode ser moldada e até criada; a destruição criadora – inovação – é introduzida para explicar o fenômeno do desenvolvimento da empresa; assume-se a limitação

²⁴ A primeira edição dessa obra data de 1934.

da racionalidade dos responsáveis pelas decisões (SIMON, 1948), bem como o componente subjetivo (e até intuitivo) nas tomadas de decisões empresariais (PENROSE, 1959); dada a complexidade das empresas, faz-se necessário a presença da “mão visível” do gestor de negócios (BARNARD, 1938; CHANDLER, 1999; DRUCKER, 1954) e, com a conseqüente e imperiosa instituição da hierarquia organizacional (CHANDLER, 1962; WILLIAMSON, 1975), as decisões empresarias passam por uma necessária conciliação e coalizão de poderes, que, por sua vez, contribui ainda mais para a limitação de sua racionalidade. Aflora-se o valor das equipes de trabalho como força “conhecedora” do processo e da condução das tarefas – conhecimento como fator de produção – (PENROSE, 1959; SIMON, 1948), ensejando estudos do comportamento organizacional (com ênfase na cultura organizacional), atualmente difundidos.

Mais do que nunca, a oferta é superior à demanda e, então, o mercado e o cliente consolidam-se como o centro das atenções das empresas e, diante dessa realidade, mais do que a simples aquisição e/ou alocação, a forma de arranjar os recursos emerge como grande componente de diferenciação, que, por sua vez, pode dotar as empresas de um posicionamento de destaque no seu mercado.

Na esteira dessas concepções surgem e expandem-se escolas do pensamento de marketing e da estratégia, donde emergem autores como Wroe Alderson²⁵ (1957), John Clarck²⁶ (1954), além de acadêmicos da área econômica como Joel Dean²⁷ (1951) e Joe Bain²⁸ (1968), por exemplo, os quais contribuem para a construção da ponte que une os teóricos do início e meados do século XX aos autores que vêm se ocupando dos fenômenos da competição empresarial nos últimos 30 anos.

²⁵ ALDERSON, Wroe. **Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1957.

²⁶ CLARCK, John M. **Competition and the objectives of government policy**. In: *Competition and their regulation*. E. Chamberlin (ed.), p. 317-37. London: Macmillan, 1954.

²⁷ DEAN, Joel. **Managerial Economics**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1951.

²⁸ BAIN, Joe S. **Industrial organization**. 2nd ed. New York: John Wiley: 1968.

Essa brevíssima e reconhecidamente incompleta²⁹ retrospectiva, baseada principalmente nas ciências econômicas, forma uma espécie de base explicativa para o atual cenário competitivo, em que o marketing e a estratégia assumem o desafio de explicar a dinâmica de posicionamento e diferenciação dos produtos e serviços das empresas, com vistas a assegurar, não só os lucros (preconizados pela teoria neoclássica), mas também outros e novos objetivos dentro do escopo da sobrevivência, desenvolvimento e longevidade da empresa, defendidos, por exemplo, por Drucker (1954), Penrose (1959) e Anthony (1960).

Nesse contexto, alguns autores – tanto do marketing quanto da estratégia – ganham notoriedade no meio acadêmico pela capacidade de (re)interpretar as leituras básicas do pensamento competitivo do último século à luz do cenário competitivo contemporâneo, empreendendo esforços em pesquisa e desenvolvendo modelos com vistas à melhor explicação dos fenômenos que ocorrem dentro e fora das empresas. Por isso mesmo, alguns desses autores (Ansoff (1977); Barney (1991); Day (1983, 1988); Hamel e Prahalad (1997, 1999); Hunt (1982, 1999, 2000, 2002); Kotler (1972, 2000, 2003); Levitt (1972, 1976, 1980); Mintzberg (2000); Porter (1986, 1989, 1998); Sheth (1988, 2000, 2001), por exemplo) também se constituem em base para o presente trabalho, além de renomados pesquisadores em áreas específicas do marketing de serviços, do posicionamento, do relacionamento e da diferenciação, tais como Bateson e Hoffman (2001); Berry (1992, 2001); Bitner (1981, 2000); Ennew (1993); Grönroos (1993); Lovelock (1983, 2000, 2001); McKenna (1993); Morgan (1994); Parasuraman (1988); Zeithaml (1985, 1990, 2000), dentre outros.

Assim, nesse capítulo, alinham-se os teóricos do marketing e da administração estratégica num esforço para pontuar a competição e a competitividade na atualidade, passando pelas abordagens acerca da diferenciação e do posicionamento e avançando-se, em seguida, para as particularidades do marketing de serviços e da diferenciação em serviços.

O objetivo é, tão somente, estabelecer o marco teórico e as bases sobre as quais o trabalho se apóia, sem a pretensão de reescrever teorias sobre estratégia, marketing de serviços, comportamento do consumidor, diferenciação ou posicionamento.

²⁹ O repertório teórico da década de 1930 até a de 1980, que versa sobre a teoria da firma e sua trajetória teórico-histórica é vasto. O propósito, aqui, foi apenas o de situar alguns dos principais pensadores da época de transição da economia neoclássica para a atual forma de competição, bem como balizar minimamente a constituição do cenário competitivo contemporâneo.

2.2 Enfoque da Administração Estratégica

As teorias da administração estratégica mais apropriadas para o contexto dessa pesquisa referem-se às abordagens a respeito da competição e da competitividade, sobretudo em função da dinâmica dos mercados na atualidade e do desafio imposto aos executivos para lidarem com esses movimentos. Desse modo, as suas origens econômicas são reconhecidas e reforçadas.

Os temas permeiam várias escolas da estratégia, desde a de *design* (análises de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades), tangenciando a escola de planejamento (planos formais) e do posicionamento (lugar no mercado), fechando o ciclo das chamadas escolas prescritivas. Naturalmente, ao longo das narrativas teóricas, também se podem perceber as contribuições das escolas de cognição e aprendizado, contrapondo, em termos, as prescrições e inserindo aspectos contingenciais inerentes ao processo de escolha.

Não obstante as críticas atribuídas às escolas prescritivas, há que se assumir aqui, como cerne, ainda que não de forma isolada, a idéia do posicionamento como ocupação de lugar proeminente no mercado – *market share* – dentro da visão porteriana. Em outras palavras, assume-se que o que se quer com a excelência na entrega de serviços de crédito bancário no mercado *business to business* é proteger eventuais fatias de mercado já conquistadas e ampliar a participação.

2.2.1 Competição e competitividade

A teoria econômica neoclássica tinha como premissa a concorrência perfeita e a busca do equilíbrio como tendência, o qual seria oriundo de fatores exógenos – o mercado em si. Esse pensamento trouxe inúmeras contribuições para o avanço da ciência econômica, para o estudo da microeconomia e para o desenvolvimento de modelos econométricos, porém, diante de um cenário cada vez mais dinâmico e complexo, seus postulados deixavam sem explicações uma série de fenômenos, dos quais se ocuparam alguns acadêmicos (Ansoff, 1977; Chandler, 1962, 1999; Coase, 1937; Drucker, 1954; Penrose, 1959; Schumpeter, 1982; Simon, 1948; Williamson, 1975, por exemplo), desembocando em novas abordagens, tanto complementares como em direção oposta à teoria neoclássica então predominante.

Para Coase (1937:41), por exemplo, a complexidade crescente da divisão do trabalho e a diferenciação econômica criam a necessidade de alguma força integradora (que não somente os preços) sem a qual não seria possível controlar o caos eminente, justificando a origem da firma. Por sua vez, Anthony (1960), Chandler (1999), Drucker (1954), Kay (1995), Penrose (1959) e Schumpeter (1982), sugerem haver uma série de outros objetivos aliados ao da maximização de lucros, tais como a responsabilidade social e a inovação, como forma de assegurar longevidade à empresa, os quais exigem a presença de um coordenador que combinaria esses objetivos com os recursos disponíveis, fazendo escolhas que, em última análise, determinariam o sucesso empresarial.

Nesse contexto a palavra recursos ganha um sentido especial. Se, para os neoclássicos os fatores de produção se restringiam a terra, capital e trabalho, deixando a cargo do preço o balanceamento entre eles, no novo cenário afloram-se diversos outros recursos e fatores – legais, financeiros, físicos, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais (HUNT, 2000) – que, criados e/ou reconhecidos e agregados, produzem resultados distintivos para as empresas em função da inteligência adotada para a sua combinação (PENROSE, 1959).

Todas essas novas concepções vêm a reboque de um novo mundo dos negócios, o qual mudou qualitativamente nas últimas décadas do século XX (D'AVENI, 1995; NADLER e TUSHMAN, 2000), com conseqüências profundas: a abertura de mercados, a concorrência global, a desregulamentação generalizada de vários setores e uma grande disponibilidade de capital, ao mesmo tempo em que se entrou por inteiro na era da informação. Para Nadler e Tushman (2000), os avanços na área de tecnologia da informação alteraram de forma irreversível a capacidade de fazer negócios, eliminando as restrições tradicionais de tempo e espaço.

Nesse ambiente turbulento, agravado pela sensível superioridade quantitativa das ofertas sobre as demandas e pelo rigor nos critérios de seleção de um consumidor com novos hábitos, moldados pela própria tecnologia da informação emergente, acirra-se a competição por mercados e clientes e a expressão *competitividade* – estar permanentemente preparado para competir e superar concorrentes – configura um dos principais desafios para os gestores. Para D'aveni (1995), por exemplo, nem se trata mais de competitividade, mas, sim, de *hipercompetitividade*.

Diversos especialistas acadêmicos (Ansoff, 1977; Chandler, 1999; Hamel e Prahalad, 1997; Porter, 1986, 1989, 1998) vêem a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas por um setor ou um produto. Essas características relacionam-se ao desempenho no mercado ou à eficiência técnica dos processos produtivos adotados pelo setor. Esses enfoques, porém, não podem ser restritivos (ANSOFF, 1977; COUTINHO e FERRAZ, 1994; HUNT, 1999), uma vez que devem abordar o tema de forma dinâmica e não, estática³⁰.

Para Coutinho e Ferraz (1994:18), por exemplo, ao se lançar um olhar sobre a dinâmica das organizações nota-se que:

Tanto o desempenho quanto a eficiência são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que estão inseridas.

Para Ansoff (1977:XII), “a idéia de associar estratégia a planos sistematizados e padronizados não combina muito com a perspectiva da diferenciação como rearranjo dos recursos de forma distintiva”. Além disso, para ele, o método de análise racional e sistemática da estratégia era, por sua natureza, inaplicável à prática da administração.

Adotando-se essa abordagem como premissa, tem-se o desafio de se estabelecer estratégias dentro de uma perspectiva sistêmica, ou seja, considerando todas as forças e fatores que interagem com a organização. Essa visão encontra amparo parcial nas considerações de Porter (1986), para quem,

[...] na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em um setor industrial, tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular. Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial. (FIG. 4).

³⁰ O modelo das cinco forças de Porter, por exemplo, é visto como restritivo (ANSOFF, 1977; COUTINHO e FERRAZ, 1994 e HUNT, 2000) porque, entre outras questões, relega a um segundo plano as diferenças individuais entre empresas, assim como o seu potencial de diferenciarem-se por suas inteligências em termos de “arranjos” dos recursos que dispõem para competir.

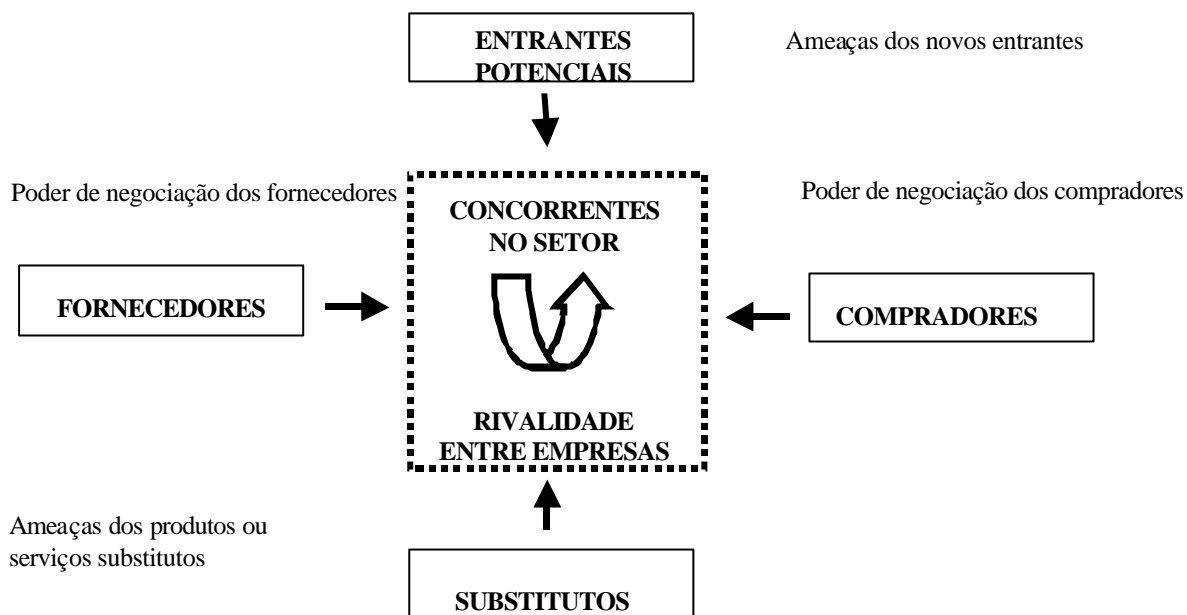


FIGURA 4 – Modelo das 5 forças de Porter

Fonte: PORTER (1998)

De forma mais abrangente, para Coutinho e Ferraz (1994:18), “competitividade, numa visão dinâmica, deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Assim, o sucesso competitivo passa a depender da criação e da renovação de vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça por obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais, como, por exemplo, custo e/ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor *lead-time*, maior habilidade de servir os clientes, etc. Além disso, o sucesso implica, também, que as empresas mostrem-se aptas, não apenas, a adotar estratégias competitivas adequadas, mas a impor correções de rumo quando necessário. Para tanto, há que se considerar fatores internos e externos às organizações (COUTINHO e FERRAZ, 1994; HUNT, 1999, 2000).

Esse raciocínio oferece um sustentáculo bastante consistente para o objetivo da pesquisa em lide, uma vez que a escala proposta tem a pretensão de dotar os atores, em análise, de instrumento gerencial eficaz para se chegar a uma performance distintiva e superior em termos de habilidade de servir aos clientes-alvo, envolvendo, em boa medida, os demais quesitos destacados por Coutinho e Ferraz (1994), nessa passagem.

Assim, sob a égide de uma teoria de competição baseada em recursos, em que se admite e se tem por premissa a existência do desequilíbrio e da escassez, além da presença de múltiplos interesses e objetivos dentro e fora da firma (por vezes até conflitantes entre si), num ambiente marcado por incertezas e descontinuidades e, além de tudo, onde a disputa por clientes é constante e acirrada, quer seja para as demandas já existentes, quer seja para a ocupação de espaços eventualmente ainda não explorados, a inteligência do gestor ganha relevância e a gestão estratégica passa a ocupar lugar de destaque no campo da administração como ciência.

2.2.2 Estratégia

Como foi visto, as bases teóricas da administração estratégica como disciplina vêm da década de 1930, com o advento do reexame da teoria econômica neoclássica, tendo sido incluída nos currículos das escolas de negócios a partir das décadas de 50 e 60 do século XX, fruto de influências da sociologia e da economia, dentro do contexto da evolução das teorias das organizações (MEIRELLES, 2003). Para Wright, Kroll e Parnell (2000:23), atualmente “os administradores não enfrentam maior desafio que o da administração estratégica”, a qual consiste em conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas, requerendo dos gestores os melhores julgamentos.

Segundo Meirelles (2003), no entanto, a origem etimológica do vocábulo *estratégia* data de centenas de anos, oriunda de sua vinculação com a “arte da guerra”, ou seja, a forma como os generais conduziam seus exércitos, tendo ganhado impulso nos últimos 30 anos pela via de seu instrumento mais popularmente conhecido, o planejamento estratégico.

Drucker (1954) define planejamento estratégico como um processo permanente de tomada de decisões empresariais correntes, com base no melhor conhecimento possível sobre os seus aspectos futuros, organizando sistematicamente os esforços exigidos para executá-las, e comparando os resultados dessas decisões às expectativas, por meio de um mecanismo de *feedback* permanente e organizado. As críticas de Ansoff (1977) à “rigidez” do planejamento, aqui, é atenuada pelo destaque que Drucker (1954) dá ao *feedback*, que, por sua vez, incorpora a premissa do dinamismo defendida por Ansoff (1977).

Assim, o conceito de estratégia emergiu da necessidade de auxiliar os executivos, particularmente os gerentes gerais, a transformar o caos dos eventos e decisões do dia-a-dia em um método ordenado de posicionar as empresas no seu ambiente, razão pela qual a estratégia, desde sua origem, esteve fortemente orientada para os processos (PORTER, 1986, 1989). Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a palavra estratégia existe há muito tempo, assumindo várias concepções, tais como plano (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000), padrão, posição, perspectiva, artimanha ou truque para se desvencilhar dos concorrentes.

Independentemente da conotação dada à palavra estratégia, há uma forte convergência entre os diversos autores, por exemplo, ao assumir que a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente; que a essência da estratégia é complexa; que a estratégia afeta o bem-estar geral da organização; que ela envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo; que ela não é puramente deliberada; que ela existe em diferentes níveis e que ela envolve exercícios conceituais e analíticos (MEIRELLES, 2003). Assim, mesmo tendo presente que toda decisão contém, em si mesma, vantagens e desvantagens, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia tem como objetivo, pelo menos: (1) fixar a direção, (2) focalizar o esforço, (3) definir a organização e (4) prover de consistência as ações.

Porter (1986) foi um dos pioneiros na tradução do conceito de estratégia para o mundo empresarial. Ele relaciona estratégia diretamente com a busca incessante por uma competitividade sustentada e afirma que as empresas tomam decisões estratégicas sob os auspícios de metas de manutenção de determinados patamares competitivos e que o processo que leva a uma competitividade sustentada passa pela busca das competências essenciais.

Esse conceito – competências essenciais, por sua vez, se constitui num dos núcleos do trabalho de Hamel e Prahalad (1990, 1997), para os quais “a turbulência na natureza da competição ocorre devido a uma série de fatores, que alteram as fontes de vantagem competitiva das empresas e a economia das indústrias de uma forma imprevisível”. Dentre esses fatores, figuram, entre outros, a desregulamentação, as mudanças estruturais, o excesso de capacidade, as fusões e aquisições, questões ambientais, protecionismo, mudanças de expectativas dos consumidores, descontinuidades tecnológicas e competição global, os quais provocam uma mudança radical no ambiente competitivo. Assim, Hamel e Prahalad (1997:27) associam estratégia ao conceito de competência e afirmam que a visão de estratégia

vai além da alocação de recursos escassos e projetos que competem entre si: estratégia “é a luta para superar as limitações de recursos [...] e antecipar-se na ocupação dos espaços no mercado [...] além do aproveitamento das oportunidades”.

Essas definições, por sua vez, convergem para as abordagens de Hunt (1999, 2000) sobre sua teoria de competição baseada em vantagem de recursos (“*R-A theory*”)³¹, em que o autor advoga a busca de uma vantagem eficiente e eficaz, traduzida numa singular expertise (competência) na produção de mais e melhor valor para o cliente.

No que tange à pessoa do administrador, para Chandler (1999), a moderna empresa comercial tornou-se a mais poderosa instituição da economia norte-americana e seus administradores, o mais influente grupo de decisores na área econômica. Para ele, o advento da moderna empresa comercial trouxe consigo o chamado capitalismo gerencial. Esse autor sustenta, ainda, que a operação interna das modernas empresas, o que chamou de “*as mãos visíveis da administração*”, de certa forma, substituiu o mercado impessoal de Adam Smith – a mão invisível – como principal distribuidor de recursos nas modernas economias industrializadas. Na sua visão, a lição a ser tirada da história é que a percepção da realidade é mais importante que a doutrinação em generalidade e que a saúde e o futuro das empresas dependem das decisões dos indivíduos que as gerenciam.

Ansoff (1977: XIII) corrobora esse pensamento e acrescenta que a resposta de uma empresa a desafios estratégicos não requer apenas um novo método para pensar sobre o problema, mas também novas competências e culturas gerenciais, capazes de traduzir o pensamento em ação estratégica. Para o autor, o comportamento que abarca esses dois ingredientes essenciais da ação estratégica – método e competência – vem sendo cada vez mais reconhecido pelo nome de administração estratégica.

A propósito, essa competência para traduzir o pensamento em ação (intenção em gesto) (ANSOFF, 1977), aliada aos desafios de (1) alinhar estratégias com estruturas e gerenciar os negócios (CHANDLER, 1962, 1999; DRUCKER, 1954); (2) conjugar recursos, novos fatores

³¹ Teoria dinâmica e interdisciplinar (marketing, administração, economia e negócios), que contou com a colaboração de diversos teóricos, com destaque para Barney (1991), Shelby Hunt (1997) e Morgan (1995,1996,1997), cuja fundamentação advém das teorias de Schumpeter (1930) sobre a “destruição criadora” – inovação - e de Penrose (1959) sobre as estratégias baseadas em recursos, aliadas aos postulados de Clark (1954) e Alderson (1957) acerca das “vantagens diferenciais”.

de produção e interesses (HUNT, 1999, 2000; PENROSE, 1959); (3) superar limitações de recursos, enxergar antecipadamente oportunidades e manter-se na vanguarda (HAMEL e PRAHALAD, 1990, 1997); (4) conhecer, entender e articular as forças competitivas que interagem no ambiente competitivo específico (PORTER, 1996, 1998); (5) buscar equilíbrio dinâmico e sustentável (COUTINHO e FERRAZ, 1984); (6) alcançar diferenciais únicos, raros, valiosos e difíceis de serem imitados (BARNEY, 1991), terminam por desafiar também os acadêmicos, a quem caberia a tarefa de elaborar, mais do que teorias, instrumentos eficazes de gestão a serem oferecidos aos executivos, auxiliando-os a enfrentarem tais desafios. Nesse contexto, mais uma vez, a relevância da presente pesquisa se vê fortalecida e teoricamente embasada, salientando, por oportuno, que esse conjunto de abordagens foi adotado como o alicerce sobre o qual se buscou elaborar a escala – produto final desse trabalho.

É óbvio que a adoção de uma estratégia é, por excelência, um processo de escolha, afinal, segundo Drucker (1954), decisões e ações são o produto final do trabalho dos administradores. Assim, as escolhas envolvem um *trade off* e requerem algumas habilidades e requisitos, como pode ser visto por meio do QUADRO 3, a seguir, no qual se sintetiza as possibilidades genéricas de escolhas, segundo Porter (1989).

QUADRO 3
Implicações comuns das estratégias genéricas

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento de capital sustentado e acesso ao capital • Boa capacidade de engenharia de processo. • Supervisão intensa da mão-de-obra • Produtos projetados para facilitar a fabricação • Sistema de distribuição com baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de custo rígido • Relatórios de controle frequentes e detalhados • Organização e responsabilidades estruturadas. • Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Grande habilidade de marketing • Engenharia de produto • Tino criativo • Grande capacidade em pesquisa básica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte coordenação entre funções de P&D, desenvolvimento do produto e marketing • Avaliação e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia • Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios • Forte cooperação dos canais • Combinação das políticas acima, dirigidas para uma meta estratégica em particular 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas

Fonte: adaptado de Porter (1989).

Esse quadro, que, por si só, já sugere certa complexidade gerencial, é ainda agravado pelas incertezas que permeiam o ambiente de tomada de decisão, além das demais variáveis apontadas pelos diversos autores já mencionados. Porém, ao exercer de forma inteligente e singular esse seu principal papel (DRUCKER, 1954) o gestor estará potencializando as chances de estabelecer um lugar distinto para a sua empresa, dotando-a da chamada vantagem competitiva.

2.2.3 Diferenciação e vantagem competitiva

A proposta teórica da “competição dinâmica e efetiva” de J. M. Clark³² (1954), em meados do século XX, estabeleceu o alicerce para os estudos da competição baseada em diferencial competitivo, de onde também se cunhou o termo “vantagem competitiva” (HUNT, 2002).

A teoria de competição por “vantagem diferencial” tal como começada por Clark (1954) e mais tarde desenvolvida por Alderson³³ (1957) se apresentava como alternativa viável para a teoria neoclássica da competição perfeita. Apesar disso, foi relegada por décadas. No entanto, com o desenvolvimento da teoria da competição baseada em vantagem de recursos - *R-A theory* -, essa situação se modificou (HUNT, 1999, 2000, 2002).

A abordagem funcionalista de Alderson (1957) baseia-se na premissa de que cada empresa precisa identificar uma função por meio da qual ela sustenta uma posição no mercado. Assim, cada organização ocupa uma posição que é única sob determinados aspectos (seja pelos produtos que comercializa, pelos clientes que atende ou pelos seus métodos operacionais). Então, elas competem potencializando ao máximo as suas características individuais e especiais, ou seja, “o que é importante numa competição é a “vantagem diferencial” (ALDERSON³⁴ *apud* Sheth, Gardner e Garrett, 1988).

³² CLARCK, John M. **Competition and the objectives of government policy.** In: *Competition and their regulation.* E. Chamberlin (ed.), p. 317-37. London: Macmillan, 1954.

³³ ALDERSON, Wroe. **Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory.** Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1957.

³⁴ *Ibidem.*

No escopo dessa abordagem, Alderson (1957) aponta seis bases de vantagem diferencial para as empresas: a segmentação, a seleção do posicionamento, o monopólio do canal, o desenvolvimento de produtos, a inovação em produtos e o desenvolvimento de processos.

Seguindo esse raciocínio, Barney (1991), Kay (1995) e Hunt (2002) asseveram que toda empresa tem, pelo menos, alguns recursos que são únicos no mercado, por exemplo, a expertise dos funcionários ou um processo eficiente de produção. Para eles, a princípio, esses recursos se apresentam como vantagem comparativa, mas, à medida que se tornam difíceis de serem copiados ou adquiridos, podem se constituir em vantagem competitiva em longo prazo.

Kay (1995) atribui a esses diferenciais a razão do sucesso das corporações dentro de seus ambientes competitivos e ressalta, dentre eles, a importância da reputação (em sentido amplo); da inovação (habilidade para desenvolver produtos, serviços e processos que vão ao encontro das necessidades dos clientes); do processo decisório (em todos os níveis da organização); da expertise dos gestores e da cultura organizacional (valores, princípios, credos, etc. que orientam os grupos dentro da empresa).

Para Hamel e Prahalad (1997), a essência da estratégia está em criar a vantagem competitiva de amanhã mais rápido do que o concorrente possa copiar sua vantagem competitiva atual. Para eles, em longo prazo, a competitividade deriva da habilidade de construir a baixo custo e rapidamente as competências-chave para atingir e antecipar desejos dos mercados-alvo e, dentre os componentes dessa competência-chave, está a construção de algo que contribua significativamente para o cliente, ou seja, algo que de fato represente valor para ele e que seja difícil de ser copiado. Sobre esse aspecto, completam Bharadwaj, Varadarajan e Fahy (2001:93): “[...] os recursos e habilidades de uma empresa só serão, de fato, fontes de vantagem competitiva, se estiverem em sintonia com os benefícios desejados pelos clientes”.

Hunt (2000:82) ainda reforça, argumentando que “quando uma empresa detém uma vantagem competitiva oriunda de conhecimentos tácitos, complexos, de ativos específicos, ou seja, de diferentes tecnologias, habilidades e rotinas, ela deve investir para manter sua sustentabilidade e inimitabilidade”, aderentemente ao pensamento de Barney (1991).

Esse conjunto de abordagens ratifica a percepção de Day e Wensley (1988) sobre a inexistência de um sentido único e exato para o termo *vantagem competitiva*, todavia, para eles, o somatório das abordagens satisfaz em boa medida a compreensão do termo,

principalmente porque se pode perceber em todas elas o apelo por uma *entrega* superior de valor com preços relativos atraentes.

Ligando, então, as abordagens a respeito das *vantagens diferenciais* com os conceitos mais sedimentados de *estratégia*, tem-se um panorama do ambiente de tomada de decisões das organizações e pode-se vislumbrar o valor que é dado aos processos e aos recursos, cuja junção, sem dúvida, constitui-se numa das justificativas para o destaque e a atenção destinados ao construto *entrega* no contexto da prestação de serviços, tanto pelos teóricos da estratégia quanto pelos do marketing.

2.3 Enfoque da Administração Mercadológica

Como mencionado na introdução desse trabalho, o tema em análise é abarcado pelas teorias do marketing ligadas à inteligência de marketing (marketing estratégico), ao marketing de serviços e preocupa-se, mais especificamente, com as relações negociais no mercado *business to business*, com forte apelo para as conseqüências práticas dos postulados teóricos e da pronta aplicação dos resultados das pesquisas empíricas eventualmente embasadas por esses postulados. Assim, dentre as escolas do pensamento de marketing, destacam-se, nesse trabalho, a funcionalista (heterogeneidade das ofertas e demandas), a do comportamento do consumidor (principalmente no que tange à identificação de valor para o cliente) e a escola gerencial (instrumentação prática).

A abordagem gerencial, por exemplo, desenvolvida nas décadas de 50 e 60 do século XX, trouxe maior relevância e realismo para o estudo do marketing, com forte ênfase na resolução de problemas práticos gerenciais, planejamento, implementação de ações e monitoramento, num contexto de mudanças e de crescente competição (WEBSTER Jr.,1992:2).

Assim os primeiros autores da escola gerencial – Alderson (1957), Kotler (1967), McCarthy (1960), Davis (1961), Howard (1957) – definiram a administração de marketing (*marketing management*) como um processo de tomada de decisão ou de solução de problemas, cujo escopo deriva da economia, psicologia, sociologia e da estatística, portanto, uma abordagem multidisciplinar por natureza (WEBSTER Jr., 1992).

A partir de então, os teóricos do marketing passaram a participar mais ativamente do diálogo sobre as estratégias empresariais, inclusive em função da natureza multifuncional dos conceitos da própria estratégia (DAY e WENSLEY, 1983; HUNT e LAMBE, 2000).

2.3.1 Estratégia e inteligência de marketing

As funções do marketing vêm sendo intensamente desafiadas nos últimos 50 anos em virtude da dinâmica dos mercados. A antiga preocupação com promoção, preço e distribuição destinados a uma “sociedade de consumo massificado” induzia os executivos do marketing a voltarem suas atenções para os produtos em detrimento dos mercados. Porém, ainda que essas funções permaneçam importantes, com a massiva entrada de novas firmas no mercado, principalmente após a segunda guerra mundial e com o conseqüente aumento da oferta e da variedade de produtos, gradativamente, os profissionais da área vêm sendo instados a prestarem maior atenção nos mercados e nos clientes. (SHETH, SISODIA e SHARMA, 2000).

Para Day e Wensley (1983, 1988) e Day³⁵ (*apud* Hunt, 2002:53), de fato, o marketing como disciplina deve adotar uma orientação estratégica e priorizar pesquisas voltadas para o seu papel no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis para as corporações. Em reforço a essa tese, Hunt e Lambe (2000:18) destacam que “[...] o marketing é a disciplina que mais tem a oferecer ao pensamento estratégico, uma vez que está habilitada a acessar as necessidades dos clientes e o potencial das empresas para alcançar vantagem competitiva”.

Nesse novo cenário, falar em vantagens competitivas e em cliente significa definir um público, um nicho ou um segmento específico, onde o pretense fornecedor procurará adotar estratégias que o diferenciem dos demais concorrentes. Essa percepção, segundo Sheth, Sisodia e Sharma (2000), vem sendo difundida desde que o conceito de marketing foi reconhecido (a partir de 1950), popularizado por Kotler (a partir de 1967) e, a seguir, amplamente adotado.

Kotler (1972:49) estabeleceu um conceito genérico para o marketing, segundo o qual o marketing lida, essencialmente, com as relações de troca e as formas pelas quais elas são

³⁵ DAY, George S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, [s.n.], p. 323-30, fall. 1992.

criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas. Bagozzi (1975:32) não só adere a esse princípio como considera o conceito de troca como o fator-chave para se entender a expansão do marketing. Essas considerações foram sendo ampliadas em função dos sucessivos debates acerca do tema.

Para Bartels (1968:32), por exemplo,

Marketing é o processo pelo qual a sociedade, para suprir suas necessidades de consumo, cria sistemas de produção e distribuição compostos por integrantes que, sob limites técnicos (econômicos) e éticos (sociais), desenvolvem transações ou fluxos que integram os mercados e resultam em trocas e consumo.

Enquanto que, para a *American Marketing Association*, “marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

Pelo lado dos acadêmicos europeus, Grönroos (1993) vê o marketing como um processo interativo num contexto social em que a construção de relacionamentos é um fator crítico.

Pela somatória dessas abordagens conceituais pode-se perceber o marketing como uma filosofia orientadora dos negócios das organizações, ou seja, uma ciência a serviço da inteligência competitiva. Ou, valendo-se das palavras de Bagozzi (1975:32), o marketing se ocupa de, pelo menos, duas questões cruciais: (1) “Por quê pessoas e organizações se engajam em relações de troca?” (2) “Como essas relações são criadas, resolvidas ou evitadas?”

Adotando-se esses conceitos e tendo presente um novo cenário competitivo, a primeira tarefa para a implementação de uma estratégia de marketing (o que pode ser lido como estratégia de posicionamento) é, então, definir os clientes-alvo, ou seja, segmentar o mercado. Essa abordagem, segundo Sheth, Sisodia e Sharma (2000), tem seu primeiro registro em Smith³⁶(1956), o qual sugeriu ajustes mais racionais e precisos nos produtos e esforços do marketing direcionados aos “valores” específicos dos clientes.

³⁶ SMITH, Wendell R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, n. 21, p. 3-8, July, 1956.

Assim, após cumprir a tarefa fundamental de eleger o público-alvo, vê-se novamente emergir a importância do conceito de valor para o cliente no contexto da estratégia de marketing. Para fazer aflorar esses “valores”, Roper (2003), por exemplo, propõe questões como: (1) como identificar e medir “valor” na perspectiva dos consumidores? (2) como utilizar essas informações para desenvolver um processo de formulação de estratégia corporativa e criar uma vantagem competitiva para sua empresa?

As questões colocadas por Roper (2003) não são inéditas e se prestam, aqui, a referendar que, apesar dos quase 50 anos de discussão em torno das estratégias de segmentação – desde Smith (1956), tais questões continuam atuais e as eventuais respostas a elas continuam se constituindo na matéria-prima essencial para o desenho e implementação das estratégias de marketing, ainda que pouco se saiba a respeito de como os gestores decidem que vantagens distinguem seus negócios (COYNE, 1986; DAY e WENSLEY, 1988). Um outro exemplo recente vem de Clancy (2002)³⁷, para quem “a chave para um excelente posicionamento começa com uma compreensão clara das motivações, problemas e aflições dos principais *targets*”.

A atualidade das questões também funciona como um testemunho de que é difícil identificar e “catalogar” esses valores, sobretudo porque são dinâmicos e mutáveis. No campo dos serviços, em função de suas características e complexidades particulares, a tarefa é ainda mais desafiadora, agravando-se sobremaneira em se tratando de serviços nos mercados *business to business*, como destaca Patterson, Johnson e Spreng (1997):

Os modelos de satisfação e insatisfação de clientes (*customer satisfaction or dissatisfaction – CS/D*), em que pese serem considerados indispensáveis para a criação de vantagens competitivas sustentáveis, são, via de regra, voltados para o mercado consumidor. [...] quase não se dedica atenção aos mercados de serviços *business to business*, apesar de sua magnitude.

Há que se considerar, no entanto, os esforços empreendidos nesse sentido, sobretudo a partir da década de 1980.

Assim, a descoberta dos indicadores-chave para a mensuração da *entrega* dos bancos no contexto estudado, passa, obrigatoriamente, pela identificação do que é valor para as empresas-clientes e essa resposta só pode ser fornecida por elas. Dessa forma, o primeiro

³⁷ CLANCY, Kevin J. Marketing contra-intuitivo. **Expomanagement** 2002. Palestra. São Paulo, 8/11/2002

caminho para os provedores dos serviços é conhecer o comportamento do consumidor empresarial em relação aos serviços que se pretenda oferecer e, para tanto, deve-se ir a campo ouvir atentamente esse cliente em busca dos subsídios para suas ações estratégicas de posicionamento (DRUCKER, 1954; LOVELOCK, 2000, 2001).

2.3.2 A noção de valor para o cliente como base das estratégias de marketing

A noção de valor para o cliente não é recente, tendo sido abordada por Wroe Alderson³⁸ na década de 1950 (SHETH, GARDNER e GARRETT, 1988). Kotler (1972:50), no quarto axioma de sua proposta conceitual de marketing, chega a asseverar que “o marketing é a tentativa de produzir a resposta desejada por meio da criação e oferta de valores para o mercado” e que, como corolário, “a atividade essencial do mercado é a criação e oferta de valor”. Para Goldstein e Toledo (2001:2) “a novidade na abordagem de valor para o cliente é sua inserção na visão de estratégia da empresa, daí advindo a orientação para o mercado, onde o valor do cliente é o foco central [...]”

Nesse sentido, a chave para a obtenção de vantagem competitiva está em criar, manter e entregar um valor superior (agregar valor) para um determinado cliente-alvo com maior sucesso do que os concorrentes (DEVLIN, 2001). Essa concepção genérica é ainda mais fortemente percebida nas relações *business to business*, onde as decisões – tomadas com base em análises bem mais racionais – implicam na avaliação objetiva dos benefícios que os provedores estarão agregando ao negócio do consumidor (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

Woondruff (1997) entende por valor o nível de contribuição que um produto ou serviço – atributos intrínsecos, performance e consequências – pode oferecer ao consumidor (seja ele consumidor final, intermediário, consumidor industrial (B2B) ou, ainda, clientes internos). Para Zeithaml (2000), valor é toda avaliação sobre a utilidade do produto/serviço feita pelo cliente baseada na percepção do que é esperado (expectativa) em relação ao que lhe é entregue. Porter (1989) corrobora essa visão e incorpora ao conceito, a noção de valor monetário, ou seja, para ele, valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelos

³⁸ ALDERSON, Wroe. **Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1957.

benefícios a serem adquiridos. Esse “pagamento”, no entanto, nem sempre é medido em moeda corrente, mas também, em termos de esforço, tempo, riscos e mau desempenho, por exemplo (KOTLER e LEVY, 1969; GRÖNROOS, 1993).

Vale registrar aqui, que, em se tratando do mercado de crédito bancário, embora o fator custo (do dinheiro) seja de fundamental importância, os demais “sacrifícios” (GRÖNROOS, 1993; KOTLER E LEVY, 1969), geralmente ligados aos procedimentos formais e burocráticos de análises e decisão do crédito por parte do provedor, são sempre levados em conta pelo consumidor e, nesse aspecto, a qualidade dos processos pode ser uma grande fonte de vantagem competitiva, dentro da perspectiva de agregação de valor a esse consumidor corporativo.

Shapiro e Sviokla (1993) lembram, porém, que há uma tendência de as organizações se tornarem introspectivas, privilegiando procedimentos internos em detrimento da geração contínua de valor para os clientes. Para eles, tal introspecção dificulta o reconhecimento de potenciais diferenças entre as suas percepções e as percepções do cliente quanto ao valor que, de fato, está sendo oferecido. Considerando que a decisão de uma concessão de crédito para grandes corporações pode implicar na própria sobrevivência da instituição financeira (PERERA, KIMURA e ISHIKAWA, 2003), essa tendência à introspecção pode ser levada a extremos, resultando em índices muito elevados de insatisfação das empresas-clientes, sobretudo num ambiente em que os próprios valores esperados pelos clientes sofrem mutações, ou seja, trata-se de um alvo móvel (FLINT, WOODRUFF e GARDIAL, 2002). Por outro lado, uma *expertise* diferenciada nessas análises e decisões, poderia, então, representar o fator-chave para a aquisição de vantagem competitiva, sob a ótica dos clientes.

Tal *expertise* poderia advir, por exemplo, de uma cadeia de procedimentos, cuja combinação e configuração de atividades podem reduzir níveis de sacrifícios do cliente, criando conveniências, reduções de custos de aquisição e/ou aumentando o nível de benefícios – visão externa de criação de valor – dentro da concepção de cadeia de valor (PORTER, 1989) e dos arranjos dos recursos (PENROSE, 1959). Essa perspectiva encontra eco nas abordagens de Prahalad e Hamel (1990:82), para os quais, “as competências essenciais estão relacionadas com a organização do trabalho para a entrega de valor”.

Uma outra fonte para essa *expertise* poderia ser o modelo de Woodruff e Gardial³⁹ (*apud* Silveira e Evrard, 2002) – o CVD (*Customer Value Determination*) – cuja operacionalização parte do conhecimento dos clientes alvo e estabelece cinco etapas a serem perseguidas pelos provedores: (1) identificação das dimensões de valor para o cliente; (2) determinação das dimensões críticas (hierarquização segundo os clientes); (3) previsão de mudanças de valor para o cliente; (4) determinação da satisfação do cliente com a *entrega* de valor; (5) exploração das causas para os problemas de *entrega* de valor.

Note-se que essa seqüência, cuja concepção encontra vasta aderência entre os acadêmicos (Berry e Parasuraman, 1992; Drucker, 1954; Kotler, 2000; Lovelock, 1993; Sheth, Mittal e Newman, 2001; Zeithaml e Bitner, 2001, por exemplo) converge para a proposta encampada pelo presente pesquisador nesse trabalho e reforça o sustentáculo teórico que se está buscando para a pesquisa em lide.

2.3.2.1 Confiança como valor, relacionamento, comprometimento e lealdade como perspectiva de resultado

Na esteira da entrega de valor, sobretudo nos relacionamentos *B2B* e, mais ainda, em se tratando de operações de crédito (crédito = acreditar), o fator confiança (confiabilidade) merece destaque. Para Berry (2001), a confiança chega a ser o valor mais importante no contexto do marketing de relacionamento e para Morgan e Hunt (1994) ela é o ingrediente fundamental para o desenvolvimento de fortes e longos relacionamentos entre parceiros.

Confiança é uma crença, expectativa, certeza ou percepção de que as intenções da outra parte são honráveis (O'MALLEY e TYNAN, 1997) e que ela irá agir com integridade e segurança (MORGAN e HUNT, 1994). Dessa crença, nasce a disposição para entrar num relacionamento comercial e da confirmação das expectativas advém o desejo de permanecer nele (SHETH e PARVATIYAR, 2000). Nesse contexto, a comunicação aberta e clara, valores compartilhados e a percepção de benefícios configuram-se na face visível e concreta desse sentimento (MORGAN e HUNT, 1994).

³⁹ WOODRUFF, Robert B.; GARDIAL, Sarah. **Know your customer:** new approaches to customer value and satisfaction. Oxford: Blackwel, 1996.

Nesse ponto da discussão, tendo como conceito de valor o benefício agregado ao negócio do parceiro e a confiança como elo, o relacionamento afigura-se como um *output* do processo de criação de valor, podendo resultar na almejada longevidade da parceria (*life time value*): “a arte do marketing do relacionamento gira em torno do valor prestado aos clientes. O valor é a cola que une empresas e clientes” (BERRY e PARASURAMAN, 1992:169).

Aliás, para Kotler (2003)⁴⁰, a teoria por trás do CRM (*customer relationship management*) é a de reduzir a taxa de perda de clientes, aumentar a longevidade do relacionamento e ampliar o potencial de crescimento de cada cliente.

Assim, a manutenção da percepção de valor pela via de uma vigilante entrega superior de serviços pode determinar a longevidade do relacionamento e transformá-lo numa predisposição ao não rompimento, configurando-se no que alguns autores chamam de comprometimento, ou seja, um desejo de manter um relacionamento valioso, ainda que à custa de algum sacrifício de curto prazo (MOORMAN, ZALTMAN e DESHPANDÈ, 1992).

Para Lovelock (2000, 2001), os principais motivos que levam um cliente a romper um relacionamento estão relacionados à insatisfação, seja com o produto, *entrega*, instalação, serviços, tratamento ou preço, ou com a dificuldade percebida pelo cliente de lidar com reclamações. Porém, um cliente satisfeito não é necessariamente leal (SHAPIRO, 1998), exigindo dos provedores a vigilância mencionada no parágrafo anterior.

Para Engel, Blackwell e Miniardi (1995), lealdade é um hábito motivado e difícil de mudar, de comprar o mesmo item ou serviço ou de comprar de um mesmo provedor, geralmente baseado em alto envolvimento. Treacy e Wiersema (1995) atribuem a esse *alto envolvimento* o nome de *intimidade com o cliente*, além de liderança em produto/serviço e em processos, de forma a exaltar a entrega superior de valor. Shapiro (1998), porém, alerta que clientes altamente satisfeitos podem ser extremamente leais se, e apenas se, não aparecer nada melhor, instigando os provedores a uma constante reavaliação de suas ofertas e performances (*entregas*). Ademais, vale repetir, há que se considerar a natureza dinâmica da percepção de valor dos clientes (FLINT, WOODRUFF e GARDIAL, 2002). Aqui, mais uma vez, destaca-se a inovação “schumpeteriana” como elemento mantenedor da vanguarda competitiva.

⁴⁰ KOTLER, Philip. Marketing para serviços financeiros. In: FÓRUM MUNDIAL DE MARKETING E VENDAS, 1., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: HSM Management, 2003. 75 p.

Diversos estudos relacionam esses construtos (confiança, relacionamento, satisfação, comprometimento e lealdade, por exemplo). Porém não se tem aqui a pretensão de entrar nesse mérito, nem tampouco partir de seus resultados como premissas, mas apenas colocá-los em perspectiva, haja vista que esses últimos – satisfação, comprometimento e lealdade – são, via de regra, os grandes anseios dos provedores de produtos e serviços em qualquer mercado.

Uma vez conhecidas as principais bases teóricas para a aplicação das estratégias de marketing e com clara percepção do que representa valor para um determinado segmento-alvo, cabe à empresa (re)avaliar seus recursos e capitais (dentro da perspectiva ampliada e abrangente pregada pela teoria da competição baseada em vantagem de recursos) com vistas a diagnosticar seu posicionamento presente, bem como a de seus principais concorrentes e projetar um lugar factível e de destaque para a organização no futuro. Com isso, ela estará caminhando em direção a respostas para a intrigante questão colocada por Bagozzi (1975:39): “Por quê alguns relacionamentos de mercado são duradouros e outros, não?”

2.3.3 Posicionamento e diferenciação

Se, pela ótica da estratégia, o posicionamento diz respeito à ocupação de um lugar no mercado – *market share* – (PORTER, 1986, 1989 – escola do posicionamento); pela ótica do marketing, o posicionamento diz respeito à ocupação de um lugar na mente do consumidor (RIES e TROUT, 2001). Para Ries e Trout (2001), o posicionamento começa com uma pessoa, instituição, produto ou serviço, mas o que interessa não é o que se faz com o produto ou serviço, mas, sim, como se coloca esse produto ou serviço na mente do cliente potencial.

Para eles, estrategicamente, uma empresa pode (1) consolidar sua posição na mente do consumidor; (2) conquistar uma posição não ocupada; (3) destituir ou reposicionar a concorrência; ou (4) participar do “clube exclusivo”, promovendo a idéia, por exemplo, de que a empresa pertence ao clube dos três melhores. No entanto, advertem Ries e Trout (2001:19): “[...] a melhor maneira de se fixar na mente dos consumidores é buscando ser o número um”.

Zineldin (1996a:13), em estudo específico sobre bancos e suas relações com empresas, assim definiu posicionamento:

Posicionamento é um esforço para distinguir um banco em relação aos seus concorrentes em dimensões concretas, de forma a obter a preferência de certo segmento de mercado. É o processo de estabelecer e manter um lugar distintivo e uma imagem para as ofertas de uma organização, de tal forma que os clientes-alvo as entendam, apreciem, valorizem e as prefiram em relação às ofertas rivais.

Na visão de Kotler (2000:322), para quem está determinado a ser o número um, o posicionamento inclui *melhor qualidade, melhor atendimento, preço mais baixo, maior valor, maior segurança, maior rapidez, mais customizado, mais prático e de tecnologia mais avançada*⁴¹. Segundo esse autor, “se uma empresa trabalhar com afinco em um ou mais desses posicionamentos e conseguir entregá-lo ao cliente, ela provavelmente será mais conhecida e mais lembrada por esse ponto forte”.

A propósito, tanto Kotler (2000:321) quanto Trout (2001:69) citam o exemplo do United Jersey Bank que, ciente de que bancos gigantes eram muitas vezes mais lentos na concessão de empréstimos, se posicionou como “o banco que se move com rapidez”. Esse exemplo encaixa-se bem para o problema de pesquisa ora em investigação, como lembra Bateson e Hoffman (2001:363): “[...] quando várias empresas fornecem serviços idênticos em uma área pequena, como acontece com os bancos, estabelecer qualidade de serviço pode ser a única maneira de se diferenciar”.

Para Trout (2001), a chave para o posicionamento estratégico é a diferenciação. Segundo ele, a base para uma liderança eficaz é pensar nas *diferenças* da organização em relação aos concorrentes, definindo-as e implementando-as com clareza e visibilidade. Nesse contexto, afirma o autor, garantida a capacidade de *entrega*, o papel da comunicação externa é fundamental, haja vista que não basta que o provedor conheça o seu cliente, “é preciso que o cliente conheça o provedor” (TROUT, 2001:32).

Kotler (2000:309) define diferenciação como “ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência” e para ele, os grandes diferenciadores de serviços são a facilidade de pedido (acesso), *entrega*, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo.

⁴¹ Grifo do pesquisador.

Na visão de Levitt (1980), a diferenciação é uma das mais importantes atividades estratégicas e táticas nas quais uma empresa deve se engajar. Para ele, a rigor, é por meio da diferenciação que se cria valor e tudo pode ser diferenciado, inclusive os produtos e serviços considerados *commodities*. Aliás, Levitt (1980) substitui a expressão “*commodity*” por “genérico”, abrindo as possibilidades para se agregar elementos diferenciadores a esses produtos/serviços. Mais uma vez, introduz-se como exemplo a figura de um banco de investimento que, a rigor, nada teria de diferente a oferecer senão preços mais baixos. Levitt (1980) discorda e ainda registra o desastre histórico das empresas que se resignaram a disputar mercados apenas baseadas em custo mais baixo.

No campo prático, segundo Trout (2001), há armadilhas e fantasias em torno da idéia de diferenciação, provocando equívocos administrativos. Para ele, o processo de estabelecimento de diferenciais competitivos deve obedecer a etapas lógicas, cujas principais seriam: (1) a diferença escolhida e empregada tem de fazer sentido no contexto, ou seja, elas devem ir ao encontro do que o mercado deseja e ainda não tem; (2) após descobrir a idéia, o provedor deve ter em mente que ser diferente é ser especial, ser distinto e traduzir o seu diferencial em algo valioso para o cliente; (3) uma vez estabelecido e comunicado o diferencial, o provedor deve ter as credenciais que comprovem tal desempenho, tornando-o real e crível (“os consumidores são céticos. Eles dizem: “ah, é verdade? Então prove”. O provedor precisa estar preparado para sustentar o que diz” (p. 69); (4) o diferencial competitivo deve ter visibilidade, ou seja, deve ser comunicado com eficácia.

Assim a busca por diferenciação é a principal batalha no mundo dos negócios na atualidade (TROUT, 2001) e o caminho mais seguro, segundo vários autores (Drucker, 1954; Grönroos, 1993; Kotler, 2000; Kotler e Levy, 1969; Levitt, 1980; Sheth, Mittal e Newman, 2001; Woodruff, 1997, dentre outros) é pela via da criação de valor, que, uma vez interpretado pelos clientes-alvo como um valor único, dota o provedor de uma vantagem competitiva. A tarefa, então, é transformá-la em algo absolutamente difícil de ser imitado (BARNEY, 1991), com vistas a torná-la sustentável. Nesse contexto, a inovação volta à tona como um mecanismo de *feedback* – destruição criadora (SCHUMPETER, 1982), reiventando a vantagem antes que ela seja alcançada pelo concorrente (HAMEL e PRAHALAD, 1997), fato que deve-se dar pelo constante monitoramento das mudanças nas percepções dos valores pelos clientes (FLINT, WOODRUFF e GARDIAL, 2002).

Percebe-se a já mencionada complementaridade nas abordagens da estratégia e do marketing a respeito do próprio conceito de estratégia, diferenciação, posicionamento e vantagem competitiva. Dessa forma, a definição de estratégia como a criação de uma posição exclusiva e valiosa vincula-se semanticamente ao conceito de vantagem “diferencial”, de Clark (1954) e Alderson (1957), assim como também se pode ligá-la ao conceito de diferenciação, cunhado por Kotler (2000:309), além das observações de Levitt (1980), Woodruff (1997) e Trout (2001), por exemplo. Assim, para o propósito do presente trabalho e tendo como base esse arcabouço conceitual, a tarefa passa a ser aplicar esses conceitos no âmbito do marketing de serviços.

2.4 Marketing de Serviços

Desde que o marketing foi reconhecido como disciplina, há mais de 50 anos, seus domínios e limites vêm sendo discutidos por renomados acadêmicos (Hunt e Burnett, 1982; Hunt, 2002; Kotler e Levy, 1969; Kotler, 1972; Sheth, Gardner e Garrett, 1988), donde também se discute a pertinência da separação do chamado marketing de serviços.

Uhl e Upah⁴² (*apud* Sheth, Gardner e Garrett, 1988) sintetizaram as discussões até então realizadas e concluíram por quatro grandes diferenças entre produtos e serviços: (1) tangibilidade; (2) estocabilidade; (3) transportabilidade; (4) possibilidade de venda massificada. Abordagem essa, também presente nas considerações de Shostack (1977:73), para quem os serviços são experiências e não podem ser tocados, provados ou experimentados *a priori*.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), por seu turno, não só advogam a existência da diferença entre os tipos de serviços em si, como também entre serviços e produtos. Esses autores propuseram uma estrutura em que também estipulam quatro características diferenciadoras dos serviços: (1) intangibilidade; (2) inseparabilidade de produção e consumo; (3) heterogeneidade; (4) perecibilidade.

⁴² UHL, Kenneth P.; UPAH, Gregory D. The marketing of services: why and how is it different? In: SHETH, Jagdish N. **Research in Marketing**, v. 6. Greenwich, Connecticut: JAI Press, Inc. 1983. p. 231-257.

Lovelock (1983) também ofereceu estudos em que ele classifica os serviços com o objetivo de ganhar *insights* para a aplicação do marketing estratégico. Em seu esquema de classificação, Lovelock (1983) procurou responder a cinco questões-chave: (1) qual a natureza do ato de serviço? (2) que tipo de relacionamento as organizações de serviços devem ter com seus clientes? (3) qual o espaço disponível para a customização e estabelecimento de critérios por parte dos provedores de serviços? (4) qual e como é a natureza da relação oferta/demanda em serviços? (5) como são *entregues* os serviços?

Na esteira dessas investigações e discussões, há quem discorde da separação. Levitt (1981:94), por exemplo, defende que “[...] ao invés de discutir a separação entre produtos e serviços, dever-se-ia mudar o alvo e se discutir a separação entre tangíveis e intangíveis”. Segundo esse autor, todos vendem intangíveis e o que se espera é que os provedores tenham a capacidade de “aumentar” o valor oferecido, justamente potencializando as vantagens na entrega dos fatores intangíveis tanto de produtos quanto de serviços.

As observações de Levitt (1981), filosoficamente, não parecem ser frontalmente opostas às daqueles que defendem a separação dos estudos entre provedores de produtos e de serviços. Ao contrário, pode-se ver complementaridade entre elas e ambas contribuem para a formatação dos pilares que sustentam os estudos teóricos e empíricos nesse campo do conhecimento.

Para Kotler (2000), até há pouco tempo, as empresas prestadoras de serviços estavam defasadas em relação às empresas do setor industrial no que diz respeito à utilização do marketing. A própria literatura a respeito do marketing de serviços também é recente, não obstante o setor de serviços ocupar papel central nas economias de todo o mundo.

Por outro lado, apesar de os acadêmicos do marketing só terem se dedicado com mais ênfase aos serviços nos últimos 20 anos, não se pode negar a quantidade e qualidade de preceitos teóricos à disposição dos novos pesquisadores, não obstante haver ainda muitas questões para as quais ainda não se chegou a respostas plausíveis (ZEITHAML, 2000). Assim, o campo de estudos no âmbito do marketing de serviços é vasto e as questões pontuadas por Lovelock

(1983) ainda são atuais e, somadas à agenda de pesquisas proposta por Zeithaml (2000)⁴³, de certa forma, revelam o alvo das investigações com as quais o marketing de serviços se ocupa e/ou deve se ocupar.

2.4.1 Serviços: abordagem conceitual e peculiaridades

“Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta em propriedade. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”. (KOTLER, 2000: 448). Esse conceito genérico abarca uma grande variedade de categorias de serviços e, dado o tamanho do campo de atuação das empresas desse setor, assim como a pluralidade dos públicos-alvo, torna-se complexo o trabalho dos profissionais de marketing e difícil fazer generalizações.

Por exemplo: Os serviços podem ser baseados em equipamentos (máquinas de vendas) ou em pessoas (lavagem de janela); alguns serviços exigem a presença do cliente (uma cirurgia) outros, não (conserto de um carro); há serviços que atendem a necessidades pessoais, enquanto outros, a necessidades empresariais; há empresas prestadoras de serviços com e sem fins lucrativos e isso impacta diretamente seus programas de marketing (hospitais). É essa diversidade que exige estudos aprofundados com vistas a compreender as variáveis determinantes do sucesso nesse setor e, com base nesse conhecimento, detectar os recursos-chave e fazer escolhas estratégicas diferenciadoras.

Para Uhl e Upah⁴⁴ (*apud* Sheth, Gardner e Garrett, 1988:9), “[...] serviço é qualquer tarefa (trabalho) executada por outrem ou a provisão de alguma facilidade, produto ou atividade a serem usufruídos por terceiro(s), oriundos de uma relação de troca e que não acarreta propriedade”. Nesse conceito, os autores voltam a ressaltar a inestocabilidade, intransportabilidade e intangibilidade inerentes aos serviços.

⁴³ ZEITHAML, Valerie. Service quality, profitability and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.28, n. 1, p. 67-85, winter. 2000. Nesse artigo, a autora expõe um quadro de áreas temáticas e questões de pesquisas no âmbito do marketing de serviços, para as quais, segundo ela, os postulados teóricos existentes na literatura ainda não respondem satisfatoriamente.

⁴⁴ UHL, Kenneth P.; UPAH, Gregory D. The marketing of services: why and how is it different? In: SHETH, Jagdish N. **Research in Marketing**, v. 6. Greenwich, Connecticut: JAI Press, Inc. 1983. p. 231-257.

Grönroos (1983) introduz a importância do fator *processo* no contexto dos serviços. Para ele, a preocupação do provedor de serviços não deve recair apenas no “o que” está sendo oferecido, mas também no “como” está-se oferecendo. Essa consideração encontra aderência nas observações de McKenna (1993:33), para quem “[...] o serviço não é um evento; é o *processo* de criação de um ambiente de informação, garantia e conforto ao consumidor [...]” Assim, o processo emerge como um dos principais “recursos” por meio do qual um provedor de serviços poderá se diferenciar e que será melhor explorado em tópico específico adiante, juntamente com outros potenciais diferenciadores.

No trabalho clássico de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) – *Problems and Strategies in Services Marketing* – pode-se ver uma série de implicações, problemas e desafios oriundos das características distintivas dos serviços, para os quais os autores sugerem medidas a cargo do marketing estratégico em serviços.

2.4.2 Estratégia de marketing em serviços

A partir da década de 1980 o setor de serviços passa a merecer atenção especial dos teóricos do marketing, assim como a ocupar lugar de destaque nos planos estratégicos das organizações. A qualidade dos serviços passa a ser vista como a força-motriz para o sucesso das empresas e fonte de vantagem competitiva sustentável (DAY e WENSLEY, 1983; HUNT e LAMBE, 2000; LESLE e SHETH, 1991). As peculiaridades da prestação de serviços são colocadas em evidência (BOOMS e BITNER, 1981; GRÖNROOS, 1993; LOVELOCK, 1983; ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1985; ZEITHAML e BITNER, 2000) e uma série de esquemas de soluções são propostos (LEVITT, 1972, 1976; LOVELOCK, 1983; ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990; ZEITHAML e BITNER, 2000).

Para o contexto dessa pesquisa, dentre outras, merece destaque a abordagem de Booms e Bitner (1981), que sugeriram adicionar aos 4 P’s tradicionais do marketing (produto, preço, praça e promoção) outros 3 P’s (pessoas, processo e prova física). Pessoas, porque, na visão deles, a maioria dos serviços são fornecidos pelos atendentes; prova física, pela necessidade de “tangibilizar” os serviços (ex.: limpeza nos hotéis, agilidade e velocidade nos bancos); e processos, entendido como *know how* e, portanto, como elemento diferenciador. Abordagens, aliás, fortemente corroboradas por Grönroos (1993) e Treacy e Wiersema (1995), por exemplo.

Ao proporem essa nova perspectiva, Booms e Bitner (1981) defenderam três tipos de marketing no setor de serviços: (1) o marketing externo, ligando a prestadora dos serviços aos clientes-alvo – etapa da oferta propriamente dita; (2) o marketing interno, envolvendo a empresa prestadora dos serviços e seus funcionários – etapa do processamento (“fabricação”) da promessa feita; e (3) o marketing interativo, envolvendo os funcionários das empresas de serviços e os clientes – etapa da entrega efetiva dos serviços. Por intermédio da FIG. 5, a seguir, pode-se visualizar a dinâmica dessa abordagem, a qual encontra aderência em outros renomados teóricos do marketing, tais como Philip Kotler e Christian Grönroos.

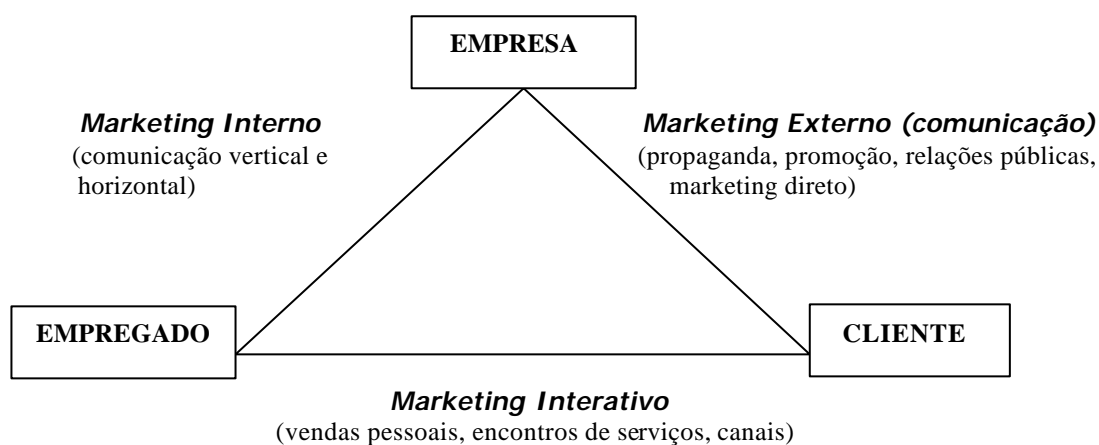


FIGURA 5 – O triângulo do marketing de serviços

Fonte: Adaptado de Mary Jo Bitner, Christian Grönroos e Philip Kotler. (Kotler, 2000)

Com base nessa concepção e para fins de montagem de seus planos estratégicos, afirmam Booms & Bitner (1981), os executivos deveriam se perguntar, por exemplo: (1) Como nossa organização do serviço se comporta nos três lados do triângulo? (2) Onde estão situadas nossas fraquezas? (3) E nossos pontos fortes? (4) como os nossos serviços serão *entregues* e por quem? (5) O sistema de suporte está apto a *entregar* o serviço prometido?

Segundo raciocínio semelhante, Grönroos (1993) também oferece um modelo de compreensão da qualidade de serviços, em que ele relaciona os elementos da qualidade esperada, da qualidade percebida e da qualidade experimentada, além dos elementos imagem, qualidade técnica e qualidade funcional.

Outra contribuição clássica vem de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), os quais montaram um modelo de mensuração da qualidade em serviços - o **SERVQUAL** -, em que, entre outras

abordagens, identificam as possíveis lacunas (*gaps*) deixadas durante o processo da prestação dos serviços, tendo como parâmetro principal, de um lado, o serviço esperado e, do outro, o serviço percebido, identificado no modelo como *gap* 5. Entre esses dois extremos, o modelo aponta possibilidades de falhas que vão desde a má interpretação das expectativas (*gap* 1), passando pela dificuldade em traduzir os anseios dos clientes em especificações para o serviço (*gap* 2), dificuldades em executar as especificações que levaria a uma *entrega* com qualidade (*gap* 3), até às falhas de comunicação externa sobre os serviços prestados (*gap* 4).

A existência de tais lacunas é reforçada pelas considerações de Sheth, Mittal e Newman (2001:443), para os quais “[...] tipicamente, fornecedores e clientes têm perspectivas diferentes, mesmo que sua especialidade técnica seja a mesma”. Assim, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) propõem um constante monitoramento das expectativas como forma de reduzir-se tal dissonância e assegurar satisfação. Entre tantos questionamentos propostos por esses autores visando a tal monitoramento, alguns dizem respeito direta ou indiretamente ao atributo entrega, por exemplo: (1) Surpreendemos os clientes durante a *entrega* do serviço? (2) Os nossos funcionários percebem que o *processo de entrega* do serviço representa a melhor oportunidade para superar as expectativas dos clientes?⁴⁵

No bojo dessas indagações está uma clara estratégia de defesa e ataque com vistas a ocupar e/ou manter um lugar de destaque no mercado, como argumentam Berry e Parasuraman (1992:157):

As empresas de serviços podem aumentar sua fatia do mercado de três maneiras: atrair mais clientes novos, fazer mais negócios com os clientes atuais ou reduzir atritos com clientes. As empresas que dirigem os recursos de marketing aos clientes atuais estão voltadas pra duas dessas três possibilidades: aumentam as oportunidades de expandir seus relacionamentos com os clientes e reduzem as chances de eles passarem aos concorrentes.

Rust e Zahorik (1993:195), ratificam essa idéia ao advogarem que, objetivamente, o valor da satisfação de um cliente, sob a ótica do provedor, é medido pela participação no mercado e/ou na preferência geral desse cliente (*market share* e *share of wallet*). Embora pareça óbvio, essa assertiva implica que, também para o provedor, há um interesse racional e objetivo por trás de

⁴⁵ Adaptado de Kotler (2000: 460-61).

uma oferta diferenciada, a qual deve ser medida sob a mesma ótica de custo/benefício, típica das transações *business to business*.

Cabe, então, ao marketing estratégico em serviços, entender os processos de tomada das decisões empresarias, e, com base neles, alinhar seus recursos de forma a dotar a organização de uma efetiva oferta e entrega distintivas de valor, podendo, para tanto, valer-se dos procedimentos preconizados no triângulo do marketing de serviços de Booms e Bitner (1981) – FIG 5.

2.4.2.1 Particularidades do mercado de serviços *Business to Business*

As principais características distintivas do chamado marketing industrial (B2B) são as bases mais racionais e técnicas para a tomada de decisão em contraposição às motivações emocionais dos consumidores individuais; o número menor de intermediários em termos de canais e cadeia fornecedor-cliente (SHETH, GARDNER E GARRETT, 1988); a multiplicidade de atores (influenciadores e decisores) nas compras; e a formalidade dos ambientes de negociação (WEBSTER Jr. e WIND, 1996).

Para Webster Jr. e Wind (1996), as organizações são sistemas multivariados influenciados por variáveis individuais (status, poder, autoridade), sociais (confiança, relacionamento), organizacionais (estruturas, tecnologias, processo de comunicação, compras centralizadas) e ambientais (posições geográficas, ambiente econômico, político, legal, cultural, concorrencial, etc.), em que, na maioria das vezes, os compradores buscam maximizar a relação benefício/custo nas transações, além de almejavem longevidade do relacionamento.

Especificamente no mercado de serviços *business to business*, para Riesenbeck (2000:109), a essência do marketing está em “[...] segmentar mercados, ter clientes-alvo e desenvolver produtos/serviços de acordo com esses clientes”. Nesse sentido, para Beckwith (2001:23-24) a palavra-chave é “importância”. Para ele “a questão essencial para um fornecedor de serviços é fazer com que seu cliente sinta que é importante para ele. [...] Importância é a palavra crucial ao definir o que é preciso fazer para estabelecer uma relação duradoura.”

Sheth, Mittal e Newman (2001:571) ao iniciarem seus estudos sobre o comportamento do consumidor corporativo (B2B) procuram deixar nítida uma premissa básica:

Nas vendas para empresas, uma coisa deve ficar imediatamente clara: os processos decisórios dos clientes industriais (B2B) são muito diferentes dos processos decisórios dos clientes individuais (B2C). O desafio de vender para clientes organizacionais é, portanto, entender os processos decisórios desses clientes como usuários, pagantes e compradores finais.

Beckwith (2001:110) compartilha dessa visão:

[...] No mercado *business to business* o cliente é mais complicado [...] e a organização-cliente também é mais complexa. [...] se você pensar no marketing dirigido ao consumidor, verá que ele tenta atingir apenas um tomador de decisão: a pessoa que compra ou consome o produto. No marketing *business to business* você tem o comprador - muitas vezes um técnico -, o executivo da área comercial, o superior dele, uma série de pessoas que decidem.

Para Prahalad (2000), a mudança na dinâmica dos negócios vem sendo amplamente debatida nos últimos anos. Para ele, já se vê nas relações do mercado *business to business* o abandono de papéis formais, bem definidos, de fabricantes, fornecedores e distribuidores. Iniciativas de parceria e soluções de continuidade provocadas por fenômenos como desregulamentação, globalização, convergência tecnológica e rápida evolução da internet contribuíram para apagar os limites entre os papéis desempenhados pelas empresas nos contatos com outros negócios.

Assim, segundo Prahalad (2000), o consumidor deixa de ser uma média estatística, com consumo predeterminado e para quem a tarefa dos fornecedores era a de persuasão, num relacionamento puramente transacional e passa a ser uma pessoa que faz parte de um tecido social e cultural e que valoriza ligações duradouras e de confiança, fazendo parte ativa da cadeia aprimorada, ajudando a criar e extraindo valor dos negócios.

Na visão de Sheth, Mittal e Newman (2001), quatro características organizacionais da empresa-cliente afetam seu comportamento de compra: (1) tamanho; (2) estrutura; (3) recursos de compra; (4) orientação de compra, as quais devem ser compreendidas antes de se montar as ofertas. Eles destacam também, a presença de estruturas especialmente montadas para a realização das compras – as chamadas centrais de compra – e enfatizam o fluxo do processo decisório, o qual compreende fases como: (1) identificação de fornecedores, (2) qualificação de fornecedores, (3) convite para propostas, (4) avaliação de propostas, (5) seleção de propostas.

No rol dessas atividades está um conjunto de variáveis que tornam complexas as interações entre os pretensos fornecedores e os clientes corporativos. Dentre elas, figuram fatores como: percepção de risco, pressão do tempo, resolução de conflitos, resolução de problemas, barganha, politicagem, fontes de informação, além das expectativas (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

Então, Riesenbeck (2000:110) destaca que tais consumidores não decidem baseados apenas no produto/serviço, mas levam também em conta todos os elementos importantes para o relacionamento, ou seja: “a marca, as características técnicas do produto, o preço, a assistência técnica, a reputação da empresa, a *logística (processo) e o serviço de entrega*⁴⁶.”

Nesse contexto, ressurge a necessidade e se reforça a relevância da identificação de indicadores controláveis que possam traduzir essas linguagens abstratas (entrega, processo, reputação, etc.) em uma linguagem concreta e operacionalizável – proposta maior da presente pesquisa, dotando as organizações de serviços de instrumentos gerenciáveis capazes de levar a efeito suas investidas estratégicas pela diferenciação.

2.4.2.2 Aspectos do setor de serviços financeiros e estratégias de marketing junto ao consumidor corporativo de crédito

No mundo todo, o setor financeiro e, de forma destacada, o setor bancário, exerce papel crucial nas relações de mercado e na história do desenvolvimento das nações. Na Alemanha e na Suíça, por exemplo, os bancos compreendem uma substancial parte dos acionistas do país e a maioria das ações é mantida para aplicação em longo prazo e são raramente negociadas, representando um sustentáculo financeiro para a economia (COUTINHO e FERRAZ, 1994; MOREIRA e PUGA, 2000).

As instituições financeiras enfrentam grandes desafios: (1) desregulamentação e nova regulamentação; (2) desintermediação; (3) diversificação; (4) informatização; (5) *commoditização*; (6) expansão dos canais; (7) transparência dos preços (no caso brasileiro, o Banco Central os divulga pela internet); (8) necessidade de maior ênfase em serviços e

⁴⁶ Grifo do pesquisador.

assessoria; (9) concorrência global mais acirrada; (10) competição “intertipo” (competição entre empresas que oferecem produtos/serviços similares usando formatos diferentes) (KOTLER, 2003).

Para Zineldin (1996b:16), diante desse novo ambiente competitivo, os bancos se vêm impelidos a reverem suas formas de se relacionar com os clientes, destacando que “[...] os bancos e os banqueiros precisam reconhecer que vendem *transações* e não, *produtos*” e que “[...] um banco de sucesso é aquele cujos clientes sentem que recebem um valor de real significado quando transacionam com eles [...]” Apesar disso e da importância dos relacionamentos entre bancos e empresas – “negligenciados pelos bancos por longo tempo” (TURNBULL e MOUSTAKATOS, 1996a, 1996b), só recentemente (a partir da década de 1990) o assunto tem merecido a atenção dos acadêmicos (BINKS e ENNEW, 1997). De lá para cá, no entanto, as contribuições têm proliferado (Athanassopoulos e Labroukos, 1999; Binks e Ennew, 1997; Devlin, 2000, 2001; Ennew e Reed, 1993; Militello, 1998; Pamela e Turnbull, 1994; Perera, Kimura e Ishikawa, 2003; Prabhakaran e Satya, 2003; Raddon, 1998; Turnbull e Moustakatos, 1996a, 1996b; Zineldin, 1995, 1996a, 1996b), buscando definir as bases estratégicas para se “estabelecer, manter e desenvolver parcerias em longo prazo com clientes corporativos”(ZINELDIN, 1996b:14).

Para Kotler (2003:15), a evolução do marketing de serviços financeiros veio passando por vários estágios e culturas até chegar ao nível atual: (1) cultura cavalheiresca (tradicional); (2) cultura da produção (operações como as de uma fábrica); (3) cultura de vendas (publicidade e vendas agressivas); (4) cultura de posicionamento de marketing (diferenciação); (5) segmentação; (6) cultura de serviço (fazer tudo para satisfazer os clientes); (7) cultura do *database* marketing (customização).

O autor destaca ainda os avanços, tendências e práticas recomendáveis para o marketing de serviços financeiros no cenário competitivo atual e traça um paralelo dessa evolução em relação ao pensamento tradicional (QUADRO 4):

QUADRO 4
Competências requeridas aos profissionais do marketing financeiro

Habilidades tradicionais	Novas competências requeridas
Pesquisa de marketing	Tecnologia da Informação
Força de vendas	<i>Customer relationship management, database marketing e data mining</i> ; comunicação integrada de marketing
Publicidade	Telemarketing e gestão da central de atendimentos; construção de marca; marketing experimental
Promoção de vendas	Marketing de relações públicas e <i>partner relationship management (PRM)</i> – gestão do relacionamento com os parceiros
	Análise da lucratividade aplicada a clientes, segmentos e canais

Fonte: KOTLER, Philip. Marketing para serviços financeiros. In: Fórum Mundial de Marketing e Vendas, 1., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: HSM Management, 2003. p. 17.

Na perspectiva de Kotler (2003), o marketing em serviços financeiros precisa chegar ao que ele denomina “excelência trilateral”, ou seja: excelência em inovações de produtos/serviços; excelência operacional (McDonalds); e excelência em “intimidade” com o cliente. Prescrições essas, que encontram reforço, por exemplo, nos postulados de Levitt (1972, 1976) e Shostack (1987) – linha de produção e industrialização dos serviços; e de McKenna (1993), Berry (1992) e Barnes (1977) – relacionamento e customização.

No contexto das estratégias do marketing de serviços financeiros e especificamente para os agentes financeiros que lidam com as empresas, a compreensão do que representa as expectativas desses clientes em relação às operações de crédito reveste-se de grande importância. Afinal, reforçando a visão de Zineldin (1995, 1996a, 1996b) e de Turnbull e Moustakatos (1996a, 1996b), Prabhakaran e Satya (2003:169) destacam: “[...] tomadores de crédito não se satisfazem apenas com o acesso ao dinheiro em si, mas também com o processo desde o protocolo do pedido até a sua liberação e, num mercado caracterizado pela *comoditização*, a qualidade do serviço é fator ganhador de pedidos”.

A relevância desse tema – financiamento de empresas – em todo o mundo, é tão grande, que vem merecendo a atenção exclusiva de diversos veículos acadêmicos, como, por exemplo, o *Journal of Business Venturing*, além da crescente importância das conferências sobre a

matéria, bem como o interesse dos acadêmicos em desenvolver pesquisas sobre o assunto, usando, com frequência, abordagem multidisciplinar (BROPHY, 1981).⁴⁷

Na esteira desses trabalhos pode-se destacar o estudo de Militello (1998:137-41), o qual, depois de entrevistar onze empresas americanas de grande porte e quatro bancos comerciais, em pesquisa cujo objetivo guarda alguma semelhança com a que ora se desenvolve, recolheu informações qualitativas de relevância, como, por exemplo, o relato e as conclusões seguintes:

Os bancos comerciais americanos têm reconquistado suas posições como líderes da indústria financeira mundial [...] a consolidação do setor financeiro comercial americano tem sido muito benéfica para nós. [...] Maiores e com balanços mais sólidos, eles podem melhor nos atender em nossas demandas por crédito...

(Tesoureiro de uma das maiores companhias de transportes americana).

A evolução da criação e desenvolvimento de negócios e empresas constituiu-se em excelente forma de se aferir a atuação dos bancos na área de crédito, além de sinalizar à indústria financeira o que seus integrantes *devem* fazer.

As empresas reconhecem os níveis de riscos a que se expõem os bancos quando entregam crédito e, por isso, procuram compensá-los com outras oportunidades de negócios (reciprocidade).

À medida que as organizações sentem o comprometimento dos bancos com o crescimento de seus negócios, a relação entre eles tende a ficar mais sólida e compensadora para ambas as partes (*win-win negotiation*).

O acesso ao crédito é o critério central de seleção do parceiro financeiro.

As empresas estabelecem relacionamentos multilaterais com considerável capacidade de substituir os provedores de crédito.

Ainda no campo dos desafios ambientais, além das já aludidas desregulamentações, Beckett, Hower e Howcroft (2000) salientam que a emergência de novas tecnologias tem potencializado a concorrência nos mercados, fato que tem afetado diretamente os agentes da indústria financeira, assim como tem influenciado os consumidores corporativos desses serviços. Por isso, as empresas do setor financeiro precisam entender melhor seus clientes e, não só atender, mas antecipar, influenciar e determinar os comportamentos de compra das

⁴⁷ BROPHY, David J. Venture capital investment. In: VESPER, K. (ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 1981. p. 246-280.

empresas-clientes (BECKETT, HEWER e HOWCROFT, 2000). Para tanto, na visão de Zineldin (1996b), os bancos devem rever e renovar ou desenvolver as estratégias de gestão e de marketing de seus serviços e, principalmente, sistematizar seus serviços de suporte.

Barnes (1977:766), por sua vez, destaca o distanciamento entre clientes e bancos provocado pelo uso intensivo da tecnologia e, por isso, chega a afirmar que “nenhuma indústria de prestação de serviços parece mais interessada em estabelecer relações com seus clientes do que a de serviços bancários”.

No rol dessas abordagens percebe-se o destaque do *relacionamento* entre bancos e empresas nesse ambiente de negócios, fato fartamente ratificado no trabalho de campo dessa pesquisa. Mas, o que significa esse relacionamento? O que, de fato, representa essa chamada *parceria*?

Para Grönroos (1993), o estabelecimento de uma relação envolve fazer promessas e sua manutenção está vinculada ao cumprimento dessas promessas. Já a longevidade do relacionameto, segundo esse autor, está ligada a uma freqüente oferta de novas e mais sofisticadas promessas, sempre tendo como pré-requisito o cumprimento das anteriores. Para Zineldin (1996a, 1996b:17), cuja abordagem encontra total concordância de vários acadêmicos, como, por exemplo, Binks e Ennew (1997):

O relacionamento banco-empresa é um processo dinâmico, o qual demanda interações entre duas partes ativas, onde ambos devem obter benefícios na forma de redução de custos e/ou de incertezas e incremento de rentabilidade. Durante o ciclo de vida desse relacionamento, o provedor deve primar pela solução dos problemas da empresa e satisfazer necessidades específicas por meio de um conjunto de transações. Ao mesmo tempo, a empresa avalia a qualidade do serviço recebido e o nível de desenvolvimento do relacionamento. Assim, o cliente não só participa da elaboração dos serviços como também o avalia. Em síntese, o relacionamento de parceria banco-empresa é uma filosofia sobre como o banco e o cliente podem conduzir, juntos, seus negócios correntes.

A tendência, segundo Zineldin (1996b), é de que com o tempo (ciclo de vida), bancos e clientes empresariais venham a se tornar mais valiosos um para o outro, aumentando sobremaneira o volume e a diversidade de suas transações, além de torná-las mais simples, dado o aumento da confiança mútua que, aliás, vale repetir, segundo Morgan e Hunt (1994), é a base da longevidade de qualquer relacionamento. Nesse processo de amadurecimento, Zineldin (1986b) destaca quatro estágios: o estágio inicial, o de desenvolvimento, o estágio

sedimentado (longo prazo) e o que o autor chama de relacionamento de parceria (*partnership relationship*)⁴⁸.

O estágio inicial é marcado por incertezas e inseguranças a respeito das perspectivas de ganho com o relacionamento, bem como em relação à capacidade de performance do provedor. Nesse estágio, segundo Zineldin (1996b), o desafio dos bancos seriam: (a) identificar clientes corporativos-alvo, seus comportamentos e as razões subjacentes a tais comportamentos; (b) despertar o interesse do cliente por seus produtos e serviços; (c) entender precisamente as necessidades desse cliente e a extensão da sua satisfação em relação aos serviços que vem recebendo da concorrência.

No estágio de desenvolvimento, algumas soluções em produtos e serviços já foram contratadas e vive-se uma fase de experimentação do relacionamento e de maior conhecimento entre os parceiros. O sucesso nos cumprimentos de promessas nessa fase, segundo Zineldin (1996b), é fundamental para se avançar e seu alcance estaria condicionado a, por exemplo: (a) provar que a solução oferecida atende às exigências; (b) identificar necessidades futuras; (c) mensurar e acompanhar os níveis de satisfação do cliente; (d) desenvolver um processo eficaz de comunicação com esse cliente; (e) identificar tendências.

Já o terceiro estágio – relacionamento em longo prazo – é caracterizado pela conjugação de confiança e satisfação mútuas, onde a interatividade já se encontra consubstanciada. Para Zineldin (1996b), nesse estágio o grau de lealdade do cliente é alto e os bancos devem: (a) criar bases sólidas para a continuidade do relacionamento via criação de vínculos que sejam importantes para as empresas-clientes e difíceis de serem imitados; (b) continuamente adaptar e inovar, mantendo a atratividade dos produtos e serviços; (c) manter canais abertos de *feedback* com os clientes, monitorando sua satisfação e descobrindo novas formas de maximizar a relação; (d) promover *entregas* de serviços cada vez mais profissionais e de forma individualizada. Nesse estágio ainda, conclui o autor, a percepção de qualidade dos serviços está fortemente ligada à qualidade das interações.

Finalmente, no quarto estágio – parceria – segundo o mesmo autor, a empresa-cliente tem plena confiança na habilidade do banco em cuidar dos seus problemas atuais e futuros e de

⁴⁸ Tradução do pesquisador.

provê-los com *pacotes* de produtos e serviços de alta qualidade. Além disso, há, nesse estágio, uma interdependência entre os parceiros, vínculos de ordem social (confidencialidades, ligações de ordem ética, por exemplo) e complexas relações interpessoais e até psicológicas, evoluindo para os chamados vínculos institucionais. Os clientes sentem que estão recebendo valor, sentem-se valorizados e estarão dispostos a pagar um preço *premium* pelos benefícios das ofertas que lhes são feitas. Nesse estágio, destaca o autor, as inovações, inclusive tecnológicas, para uma *entrega superior de serviços*⁴⁹ constituem-se no principal fator de manutenção do relacionamento.

Os resultados do avanço dos bancos em relação ao atingimento do estágio mais elevado de relacionamento, segundo Zineldin (1996b) são, dentre outros: (a) aumento dos negócios com os clientes atuais; (b) propaganda boca-a-boca favorável, possibilitando a aquisição de novos clientes (*prospects*); (c) redução dos níveis de concorrência puramente por preços; (d) aumento da atratividade.

Assim, para as estratégias de marketing dos bancos, voltam à tona as indagações de Sheth, Mittal e Newman (2001): O que os clientes-alvo dos bancos valorizam? De todas as dimensões de valor que esses clientes-alvo desejam, quais são as mais importantes? Qual é a causa de um dado desempenho em dimensões de valor importantes? Em que medida se está oferecendo o valor que esses clientes-alvo desejam?

Desse conjunto de questões – cruciais para quem busca diferenciação – a última (em que medida se está oferecendo o valor que esses clientes-alvo desejam?) reveste-se de importância diferenciada para o contexto da presente pesquisa porque, para respondê-la, forçosamente, terá de se traduzir essa *entrega de valor* em indicadores mensuráveis. Decorre daí a inclusão proposital de uma “pergunta complementar” àquela colocada por Sheth, Mittal e Newman (2001) e que atende ao interesse particular dessa investigação, qual seja: *Quais são os indicadores controláveis que compõem o atributo entrega no âmbito do marketing de serviços financeiros business to business, na ótica de empresas de médio e grande portes no Brasil diante de suas demandas de crédito junto às instituições financeiras?*

⁴⁹ Grifo do pesquisador.

Entende-se que só por meio das respostas a essa última questão será possível caminhar em direção às demais e então, finalmente, ensejar a elaboração de estratégias eficazes para a competição.

2.4.2.2.1 Características do mercado de crédito B2B brasileiro (no atacado)

No Brasil, todo o setor de serviço financeiro – a chamada “indústria financeira” – é regulado e fiscalizado pelo Conselho Monetário Nacional – CMN, formando um complexo de funções e atividades que consiste no Sistema Financeiro Nacional, o qual é estruturado e regulado pela Lei 4595, de 31 de dezembro de 1964.

O Sistema Financeiro Nacional, segundo a concepção do Conselho Monetário Nacional, foi estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do país e a servir interesses da coletividade. As instituições financeiras, pelas próprias leis que regulam o setor, devem incorporar em suas funções o papel de intermediador financeiro (por definição, sua principal atividade), redirecionando suas captações para as atividades produtivas.

Sendo assim, essas instituições podem captar recursos de fontes diversas, mas têm nos clientes corporativos – pessoas jurídicas – um de seus principais mercados, principalmente no que tange à aplicação dos recursos captados, ou seja, na função de fornecedor de créditos diversos. É, portanto, uma atividade tipicamente mercantil, que se encontra caracterizada no Código Comercial Brasileiro.

Para o conceito de crédito, pode-se valer de concepções clássicas, as quais sustentam, por exemplo, que crédito “[...] é o poder de compra conferido a quem não tem dinheiro necessário para realizá-la.” Ou, ainda, “crédito é a permissão de usar o capital de outrem; é a negociação de uma obrigação futura e envolve, pelo menos dois elementos implícitos: a confiança (crédito = crer) e tempo.”⁵⁰ Na visão clássica de Schumpeter (1982:74), “[...] crédito é essencialmente a criação de poder de compra [...]”

⁵⁰ Werner Sombart e Stuart Mill, citados pela Dji – Índice Fundamental do Direito, disponível em <<http://www.dji.com.br>>.

Há, no Brasil, um interesse renovado dos bancos pelas empresas do chamado segmento *middle*, o qual compreende, via de regra, clientes com faturamento entre 10 e 100 milhões de reais por ano. Dentre as razões dos bancos pra tal interesse figuram, por exemplo, a sua representatividade no contexto geral das organizações empresariais brasileiras; seu potencial de negócios, inclusive ancorado pelas relações que essas empresas têm com grandes companhias; o risco real dessas empresas, que é considerado relativamente mais baixo do que em outros segmentos, como o das micro e pequenas empresas, por exemplo; além da possibilidade de os bancos poderem trabalhar com margens mais atraentes do que aquelas normalmente auferidas junto às mega-empresas.

Esse interesse comum aos principais bancos comerciais instalados no Brasil explica o nível de acirramento da concorrência e justifica as pesquisas em busca de diferenciadores para suas *commodities* (BATESON e HOFFMAN, 2001), com o fim de atrair as empresas-alvo, retê-las por meio de sua satisfação, e estabelecer relacionamento de parceria valiosa e duradoura para ambas as partes (dentro da visão de que *commodities* não existem e que todo produto ou serviço pode ser diferenciado, de Levitt (1980)).

O mercado de crédito brasileiro, no entanto, é bastante hostil para os tomadores, conforme já relatado em grande medida no capítulo de introdução desse trabalho, mais especificamente no tópico destinado à problematização da pesquisa. Assim, se por um lado há uma disputa entre os bancos pelos melhores clientes, os quais esperam respostas tempestivas e assertivas por parte dos provedores; por outro lado, a pressão se vê reduzida, por exemplo, pela presença do Estado como maior e privilegiado tomador de crédito nesse mesmo mercado, figurando como principal fator redutor da disponibilidade de crédito no Brasil. Esse quadro, por vezes, contraria Trout (2001:28), quando ele diz que “qualidade é algo esperado e não uma diferenciação em si”, fazendo com que o critério da qualidade da entrega, que deveria ser “qualificador”, seja ainda visto como “ganhador de pedidos” e, portanto, diferencial competitivo, nesse contexto específico.

Decorre dessa escassez de oferta uma certa disputa entre tomadores no mercado de crédito bancário *business to business* brasileiro, a qual termina por provocar desencontros entre os interesses desses tomadores e os dos bancos provedores (materializados em *gaps* entre expectativas e percepções), resultando em insatisfações. Muitas vezes, esses *gaps* são vivenciados no ambiente interno dos bancos, notadamente entre as instâncias comerciais –

linha de frente – e as instâncias de análise – *back office* (que não têm contato com o cliente e, às vezes, não se vêem compromissadas com o tempo de resposta, pelo menos, no mesmo nível que os gerentes comerciais, diretamente responsáveis pela satisfação ou não do cliente – *service encounter*). A recorrência de alusões a esses conflitos nas falas dos entrevistados desse trabalho ratifica empiricamente a existência desses embates internos e externos.

Não obstante, há uma fatia de recursos que será efetivamente colocada à disposição dos empresários e é nesse seleto mercado que vem sendo travada, palmo a palmo, a batalha entre os bancos. Nesse contexto, tudo leva a crer que a vitória (traduzida em *market share e share of wallet* (RUST e ZAHORIK, 1993)) pertencerá àquele que alcançar, em nível mais elevado e mais rapidamente, o patamar de excelência na entrega dos serviços de crédito.

2.4.3 Diferenciação em serviços

As maiores empresas de serviços são “obcecadas por seus clientes”, afirma Kotler (2000:460). Para esse autor, essas empresas “[...] sabem muito bem quem são seus clientes-alvo e quais são as suas necessidades. Por isso desenvolvem uma estratégia própria (e, portanto, diferenciada) para satisfazer essas necessidades”. Em outras palavras, elas industrializam os processos (LEVITT, 1972, 1976) e customizam as entregas de soluções (BERRY, 1992).

É com base nessas premissas e nas considerações genéricas sobre diferenciação, já vistas, que as empresas e os acadêmicos (Bateson e Hoffman, 2001; Berry, 2001; Grönroos, 1993; Kotler, 2000; Lovelock, 2001; Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990; Zeithaml e Bitner, 2000) vão buscar modelos que lhes permitam identificar necessidades e expectativas, bem como caminhos para satisfazê-las.

Nessa busca, para Kotler (2000:470), a organização de serviços enfrenta três tarefas de marketing: (1) Ela precisa diferenciar sua *oferta*, sua *entrega* ou sua *imagem*; (2) Ela precisa administrar a qualidade do serviço, para que possa satisfazer as expectativas dos clientes, ou excedê-las; (3) Ela precisa gerenciar a produtividade do profissional de serviços (fazendo com que trabalhe de maneira mais inteligente), aumentar a quantidade de serviço em detrimento de alguma qualidade, “industrializar o serviço”, inventar novas soluções de produtos, desenvolver serviços mais eficazes, apresentar aos clientes incentivos para substituírem o

trabalho da empresa pelo seu trabalho e utilizar a tecnologia para economizar tempo e dinheiro.

Esse raciocínio vale para os bancos, como assinala Levitt (1980:83):

A exemplo das corretoras que operam no mercado de metais e grãos, os bancos comercializam produtos genéricos, mas não *commodities*. O atributo *intangível* que eles vendem para os clientes, de fato, é a diferença na execução da operação: eficiência nas transações feitas, respostas imediatas, velocidade nos processos, prontidão [...] Dessa forma, derruba-se um dos grandes mitos em relação às ditas *commodities* de que, nesse mercado, só vence aquele que praticar o preço mais baixo.

Em outras palavras, afirma Levitt (1980), os clientes nunca compram apenas o produto genérico. Compram algo que transcende, e esse “algo” ajuda a determinar de quem compram, o preço que pagam e se são fiéis ou inconstantes. É esse “algo” que pode ser administrado em toda sua capacidade de conquistar e satisfazer o cliente.

Assim, para o contexto em análise, afloram-se alguns fatores que realçam esse “algo” mais esperado pelas empresas-clientes.

O fator tempo – naturalmente ligado a subconstrutos como velocidade, agilidade, rapidez – emerge novamente, afigurando-se como elemento de vital importância na formulação de estratégias diferenciadoras. Para Wright, Kroll e Parnell (2000: 257), por exemplo,

A velocidade no desenvolvimento, na fabricação e na distribuição dos produtos e serviços pode trazer para uma empresa uma notável vantagem competitiva. Na realidade, uma pesquisa junto a 50 empresas sediadas nos EUA revelou que a velocidade, também chamada “estratégia de base temporal” (*time based strategy*) era uma alta prioridade.

Ratificando essas assertivas, Denton (1990:69) afirma que para muitos clientes, “mesmo que o serviço seja bom, ele não o será se chegar tarde”, enquanto Stalk Jr. (1998:43-44), assevera:

Hoje, o tempo é uma vantagem-chave. As formas como as empresas líderes de mercado gerenciam o tempo [...] representam as mais poderosas novas fontes de vantagem competitiva. [...] de fato, como uma arma estratégica, o tempo equivale a dinheiro, produtividade, qualidade e até mesmo inovação. [...] a possibilidade de estabelecer uma vantagem de tempo de resposta abre novas avenidas para a construção de estratégias competitivas vitoriosas. [...] O atraso adicional na resposta somente aumenta a dianteira insuperável que o

ataque indireto baseado no tempo criou. Enquanto as empresas tradicionais acompanham custos e tamanho, o novo concorrente extrai vantagem do tempo, permanecendo sempre à frente, deixando seus rivais para trás...

Sheth, Mittal e Newman (2001:410) reforçam: “[...] no mercado industrial, as empresas sempre lutaram contra o tempo...” Enquanto na perspectiva de Chandler⁵¹ (*apud* McCraw, 1998:205),

O advento da grande empresa norte-americana mostra que [...] a vantagem competitiva resultou muito mais da velocidade do que do tamanho. A velocidade acarretava tamanho; mas o tamanho de modo algum garantia velocidade.

Dessas considerações pode-se inferir que não se trata de uma disputa em que o maior supera o menor, mas onde o mais rápido pode suplantar o mais lento. Essa reflexão faz muito sentido quando se está falando de um mercado caracterizado por fusões e aquisições, transformando os principais *players* em verdadeiros megabancos. Ou seja, se o agigantamento é uma estratégia de sobrevivência, pelas observações narradas (Chandler, 1998; Sheth, Mittal e Newman, 2001; Stalk Jr., 1998), ela deve ser acompanhada de uma excelência em performance, aqui traduzida em tempo de resposta e flexibilidade. Aí, sim, um gigante flexível e ágil, poderia se tornar um competidor imbatível.

Um outro componente que se faz presente no contexto da entrega de serviços diz respeito aos *processos* (GRÖNROOS, 1993; LEVITT, 1972, 1976; MCKENNA, 1993; SHOSTACK, 1987; TREACY e WIERSEMA, 1995). Para Grönroos (1993:87), por exemplo: “[...] No que tange a serviços, a produção é uma fonte da qualidade. A qualidade técnica do resultado é consequência do processo total de produção”.

Levitt (1972) compara o *back office* inerente a toda organização de serviços com a *fábrica* tradicional da indústria. Para ele, ali se lida com uma variedade de fatores de produção em condições de alta dinamicidade, cujo resultado afetará diretamente a performance da empresa aos olhos do consumidor. Nesse contexto, Levitt (1972) defende a idéia de uma *linha de produção* (industrialização) para os serviços e cita o caso dos *fast foods* (McDonalds) como exemplo da factibilidade de sua tese.

⁵¹ CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure:** chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

Para o caso do serviço de crédito dos bancos (interesse particular dessa pesquisa), Shostack (1987) reconhece ser um sistema de serviços de alta complexidade, porém, passível de automação, padronização, rotinização e, portanto, da *industrialização* proposta por Levitt (1972,1976), assegurando presteza, confiabilidade, flexibilidade e precisão aos seus consumidores a um custo compatível⁵², valendo lembrar, no entanto, que “quanto maior a complexidade, maior a importância da inovação como fonte de vantagem competitiva” (BRARADWAJ, VARADARAJAN e FAHY, 1993:89).

No cerne da reflexão e proposta de Levitt (1972) está um fator decisivo para as organizações, qual seja: a concepção do objetivo final da empresa. Assim, cita Levitt (1972:50), ao industrializar os processos, a Revlon Inc. assumiu que “na *fábrica* nós fazemos cosméticos; na loja, vendemos esperança”. Na mesma direção, segundo o autor, o McDonalds *fabrica* sanduíches, mas vende rapidez, limpeza, segurança e padrão, por exemplo. Assumindo a importância dessas reflexões, o que será que *fabrica* ou deveria *fabricar* um banco comercial que tenha como clientes empresas à procura de crédito? E o que elas realmente vendem ou deveriam vender? Espera-se que a escala ora proposta ajude a caminhar em direção às respostas.

Ainda no elenco dos potenciais fatores de diferenciação em serviços, Zeithaml e Bitner (2000:287) enfatizam o papel das pessoas, cuja importância encontra adesão solene dos principais estudiosos do assunto (Callan, Ward e Acutt, 2001; Denton, 1990; Grönroos, 1993; Kotler, 2000; Lovelock, 2001; McKenna, 1993; Treacy e Wiersema, 1995, por exemplo). Para elas, “as pessoas, tanto na linha de frente quanto no *back office*, representam fator crítico para o sucesso de qualquer organização de serviço”. Na visão das autoras, todas as pessoas da organização devem estar a serviço do cliente final, direta ou indiretamente: “[...] numa organização, se você não está servindo ao cliente, você deve trabalhar e servir a alguém que esteja”. Trata-se de um apelo à formação de atitudes, hábitos e de um estado de espírito no próprio empregado, que o levem a tomar decisões consideradas vantajosas para a organização – cultura de serviços, também teorizada por Simon (1948).

⁵² As observações de Lynn Shostack (1987) merecem destaque especial nesse contexto porque, além de ser uma acadêmica renomada e recorrentemente citada em trabalhos científicos, à época em que escreveu o artigo em referência, ela era Vice Presidente do Citibank, N. A. e Diretora de Marketing do *Investment Management Group*. Esse fato reforça a credibilidade das suas assertivas a respeito das possibilidades de se (re)desenhar os processos dos bancos comerciais, com vistas a alcançar a excelência na entrega de serviços.

De fato, numa organização de serviços, as pessoas representam a empresa e podem influenciar a satisfação dos consumidores, estabelecendo ou não um relacionamento valioso, vendendo ou não confiança, prestando ou não um bom atendimento; elas personificam o produto e a organização; elas representam o conhecimento e a *expertise* da empresa; elas influenciam na formação da imagem organizacional, enfim, nas palavras de Zeithaml e Bitner (2000:287), “[...] elas *são* o serviço; elas *são* a organização aos olhos dos clientes; e elas *são* os verdadeiros *players* em ação”.

Lovelock (2001:535), por sua vez, destaca aspectos ligados à tecnologia. Para ele, a tecnologia, sobretudo a da informação, impacta a forma pela qual os serviços são produzidos, comercializados e entregues. Nesse último aspecto – entrega, para Lovelock (2001), os avanços das telecomunicações e dos computadores vêm fazendo uma revolução no processo de acesso e disponibilização dos serviços, principalmente com o advento da internet. Para o autor, cabe aos estrategistas do setor de serviços descobrir quais os tipos de tecnologia são relevantes para diferenciar seus processos de serviço e, novamente, buscar o melhor arranjo desses recursos, com vistas a posicionar-se na vanguarda. Aliás, na visão de Lovelock (2001), tecnologia e inovação estão fortemente correlacionados.

Esse é um fator crítico para a investigação em análise. Afinal, a rigor, o setor financeiro, no mundo inteiro, é movido via tecnologia da informação (satélites, supercomputadores, fibras óticas, etc.) até porque se trata de uma indústria que funciona 24 horas por dia e envolve transações, às vezes instantâneas, em todo o globo. É notório que as negociações continuam sendo efetuadas pelas pessoas (cuja importância já fora destacada), porém, após fechados os acordos, tudo o mais é conduzido com uso intensivo da tecnologia da informação.

Finalmente, embora não se tenha pretensão de ser exaustivo, Treacy e Wiersema (1995) destacam a figura do preço e do custo, fatores bastante relevantes quando se está falando de transações de crédito bancário. Para Treacy e Wiersema (1995:65) há uma diferença sutil entre um anúncio de *preço* mais baixo e outro de menor *custo total*. Para eles,

O menor custo total pode significar o preço mais baixo, mas nem sempre. O que significa é que, quando são somados todos os custos em que incorre o cliente para possuir e usar o produto ou serviço da empresa – custos como

preço, tempo gasto, inconveniências de reparos inoportunos –, nenhuma outra proposta é melhor.

Assim, quando algumas empresas falam do seu *custo total* mais baixo, elas podem estar enfatizando a confiabilidade dos serviços e outros valores intangíveis, os quais reduzem os futuros custos do cliente. “Clientes apreciam a confiabilidade que recebem juntamente com o preço baixo. À medida que passam os anos sem problemas, os preços que eles pagaram parecem cada vez menores”, sentenciam Treacy e Wiersema (2001:66).

No caso dos bancos, até mesmo os preços chegam a ser *commoditizados*, na perspectiva de Kotler (2003), haja vista, por exemplo, que alguns limites são ditados pela política monetária do Governo Federal e as taxas praticadas pelos membros do Sistema Financeiro Nacional são divulgados publicamente, no caso brasileiro, pelo Banco Central do Brasil. No entanto, estar alinhado com o mercado parece ser um balizador, podendo até ser considerado um elemento “qualificador” para uma posterior análise dos demais custos, fato que encontrou aderência empírica ao longo das entrevistas executadas.

Sobre esse conceito, vale lembrar Levitt (1980), para o qual, só se pode pensar em disputar mercados unicamente baseados em preços, quando não se encontrou a “fórmula” para a diferenciação, ainda que num mercado dito de *commodities*. Assim, nesse quesito, o intento das empresas excelentes em serviços, seria praticar preços nivelados com o mercado e buscar diferenças de fato distintas para se posicionar.

Ressalte-se, novamente e por oportuno, que na base de todos esses potenciais fatores de diferenciação, está um componente subjetivo de extrema importância, considerado como pré-requisito para o avanço das relações comerciais *business to business* em qualquer mercado e, com mais ênfase ainda, no mercado de crédito: trata-se da confiança, já referenciada nesse trabalho.

Note-se também que, dentre os elementos diferenciadores citados por Kotler (2000) – oferta, entrega e imagem – tem-se, claramente, que a *entrega* exerce papel central, visto que a oferta (promessa) é uma função direta da capacidade efetiva de entrega (cumprimento) e que a imagem é uma consequência de um círculo virtuoso e dinâmico entre promessas de alto nível e seus cumprimentos regulares e precisos.

No entanto, embora as primeiras fontes para a identificação dos indicadores procurados comecem a aflorar (tempo, processo, pessoas, confiabilidade, preço e tecnologia, por exemplo), vale repetir que todas essas abordagens ainda mantêm o atribuo *entrega* numa camada abstracional distante das aplicações práticas, requerendo avanços em termos de pesquisa. Em outras palavras, o que vem se afluando são os subconstrutos e não os indicadores passíveis de mensuração direta.

2.4.4 Qualidade em serviços

Segundo Kotler (2000:460), diversos estudiosos mostram que empresas de serviços gerenciados com excelência têm em comum as seguintes práticas: concepção estratégica, comprometimento da alta gerência com a qualidade, padrões rigorosos, sistemas de monitoramento do desempenho dos serviços, atendimento às reclamações dos clientes e ênfase na satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes. Nesse contexto, numa outra obra, Kotler (2003:199) adverte que a gerência é responsável por 85% dos problemas de qualidade nas organizações. Fato que, tomado como premissa, por si só, inspira uma revisão dos paradigmas gerenciais existentes.

Denton (1990:9) ratifica essa posição, afirmando que

Frequentemente os administradores de empresas de serviços com qualidade inferior desenvolvem uma espécie de visão de túnel. Eles somente vêem o que eles mesmos ou seus departamentos desejam, e não o que os demais dentro da companhia vêem”. “[...] muitos administradores em empresas de serviços são treinados em marketing ou finanças, mas poucos conhecem a respeito do que realmente importa para produzir um produto ou fornecer um serviço.

Para Drucker⁵³ (*apud* Kotler, 2003:200), “qualidade em serviços ou produtos não é o que colocamos neles. É o que os clientes extraem deles”. Pode-se considerar que dessa visão de Drucker (1973) aparece uma série de outras definições derivadas, mas que redundam na busca pela máxima convergência entre as ofertas e as aspirações dos clientes-alvo, partindo do pressuposto de que tais aspirações tenham sido corretamente capturadas.

⁵³ DRUCKER, Peter F. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York: Harper & Row. 1973.

Assim tem-se, por exemplo, qualidade como “adequado para uso”; “conformidade com as exigências”; “ausência de variação”; “erro zero”; “cumprimento das especificações”, etc. (KOTLER, 2000:79).

Kotler (2000:79) adota e apresenta, então, a definição da Sociedade Americana para Controle da Qualidade, qual seja: “Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. Segundo o autor, essa é uma definição claramente voltada para o cliente, da qual se pode inferir que a empresa tem qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas dos clientes ou as excede.

Na visão de Berry e Parasuraman (1992:157-158), a manutenção do status de empresa de qualidade é tarefa ininterrupta. Para eles,

[...] o que a empresa faz para criar, alimentar e reforçar o relacionamento com o cliente é decisivo para a eficácia e eficiência de seu marketing. Trabalhar arduamente para atrair novos clientes e depois ter complacência em relação ao reforço desse relacionamento não tem muito sentido.

Com uma metáfora, os autores acrescentam:

[...] grosseria, falta de estoque, serviço ruim, empregados sem treinamento, má qualidade, valor pobre representam “furos” no barril de clientes. Ou a empresa se propõe a “despejar” constantemente novos clientes no barril – um processo caro que jamais termina –, ou tapa os buracos e passa a perder muito menos. (p. 158).

Enquanto Berry e Parasuraman (1992) associam a qualidade ao relacionamento, Denton (1990:14) a associa à produtividade. Para ele, “[...] muitas companhias européias e japonesas reconhecem que a qualidade e a produtividade são igualmente cruciais. A qualidade e a produtividade são dois fatores da mesma equação. As duas juntas significam a satisfação dos clientes e o sucesso do negócio”.

Denton (1990:31) salienta, ainda, que serviço com qualidade é uma questão de cultura e que qualquer esperança de inserir essa cultura na organização reside na capacidade da corporação

em posicionar a garantia da qualidade num status igual ou maior que outras preocupações operacionais, de marketing ou financeiras, por exemplo.

Na concepção desse autor, os fornecedores de serviços que querem ter sucesso no futuro devem focar seus clientes fazendo o seguinte:

- Não presumir as necessidades dos clientes, mas descobri-las;
- Permanecer em íntimo contato com os clientes, o que os ajudará a reconhecer suas oportunidades de serviços e desenvolver uma estreita parceria com eles;
- Investir em pesquisa a respeito dos clientes;
- Usar tecnologia apropriada para o tipo de cliente (a tecnologia somente tem valor se atender às necessidades dos clientes);
- Comunicar os seus desejos (e de seus clientes) para os seus funcionários.

Muitas dessas prescrições encontram amparo nas considerações de Kotler (2000), que recomenda três ações para controle de qualidade em empresas de serviços: investimento em pessoal; padronização dos processos em todos os setores da organização; e acompanhamento da satisfação do cliente (pesquisas com clientes e comparação com concorrentes).

Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), (1) Qualidade percebida é diferente de qualidade objetiva, uma vez que esta última se refere a uma superioridade mensurável; (2) qualidade percebida possui alto nível de abstração. Isso acontece pelo fato de os consumidores organizarem suas informações em vários níveis abstracionais; (3) qualidade percebida é uma avaliação global de um produto ou serviço, que em alguns casos se assemelha com atitude; (4) qualidade percebida é um julgamento feito dentro de um contexto, onde a qualidade seria avaliada em relação às alternativas eventualmente disponíveis.

Já a respeito das insatisfações causadas pela falta de qualidade, para Prabhakaran e Satya (2003:160),

Há múltiplos cenários, nos quais um cliente possa se sentir insatisfeito: (1) quando a organização não está segura sobre as dimensões importantes para o cliente; (2) quando a organização não sabe a importância relativa das dimensões; (3) quando a organização não sabe exatamente que indicadores compõem as dimensões de qualidade segundo a ótica do cliente.

Assim, a premência pela descoberta e decodificação das dimensões da qualidade de serviços em cada contexto se faz presente.

2.4.5 O atributo *entrega* no contexto da diferenciação

Especificamente, a *entrega* faz parte de quase todos os modelos de qualidade e gerenciamento de serviços, seja de forma direta ou indireta (vide, a título de ilustração, o QUADRO 5 e as FIG. 6, 7 e 8, a seguir). No entanto, praticamente inexistem na literatura acadêmica definições diretamente ligadas ao construto entrega (em serviços), sendo Kotler (2000) o único autor que o aborda de forma mais operacional, nesse caso, traduzindo-o num conjunto de três variáveis ou subconstrutos: processo, precisão e velocidade (ponto de partida da presente pesquisa, conforme mencionado nos tópicos introdutórios).

Registre-se, no entanto, que não obstante iniciar-se a pesquisa com base nos subconstrutos apontados por Kotler (2000), manter-se-ão abertas as possibilidades de surgimento de outros subconstrutos, haja vista a natureza exploratória do trabalho (portanto aberto a contribuições inéditas), além da especificidade e do foco da pesquisa em questão, fatores certamente não contemplados nos estudos de Kotler (2000).

QUADRO 5
O atributo *entrega* no contexto dos três níveis do marketing de relacionamento

NÍVEL	TIPO DE VÍNCULO	GRAU DE CUSTOMIZAÇÃO/ PERSONALIZAÇÃO DE SERVIÇO	PRINCIPAL ELEMENTO DO MIX DE MARKETING	POTENCIAL PARA VANTAGENS EM LONGO PRAZO SOBRE OS CONCORRENTES
UM	Financeiro	Baixo	Preço	Baixo
DOIS	Financeiro e social	Médio	Comunicações Pessoais	Médio
TRÊS	Financeiro, social e estrutural	De médio a elevado	Entrega do serviço	Alto

Fonte: Berry e Parasuraman (1992).

Note-se que a *entrega* de serviço é aqui considerada o principal elemento do mix de marketing para o cliente classificado no nível mais elevado da tipologia dos autores.

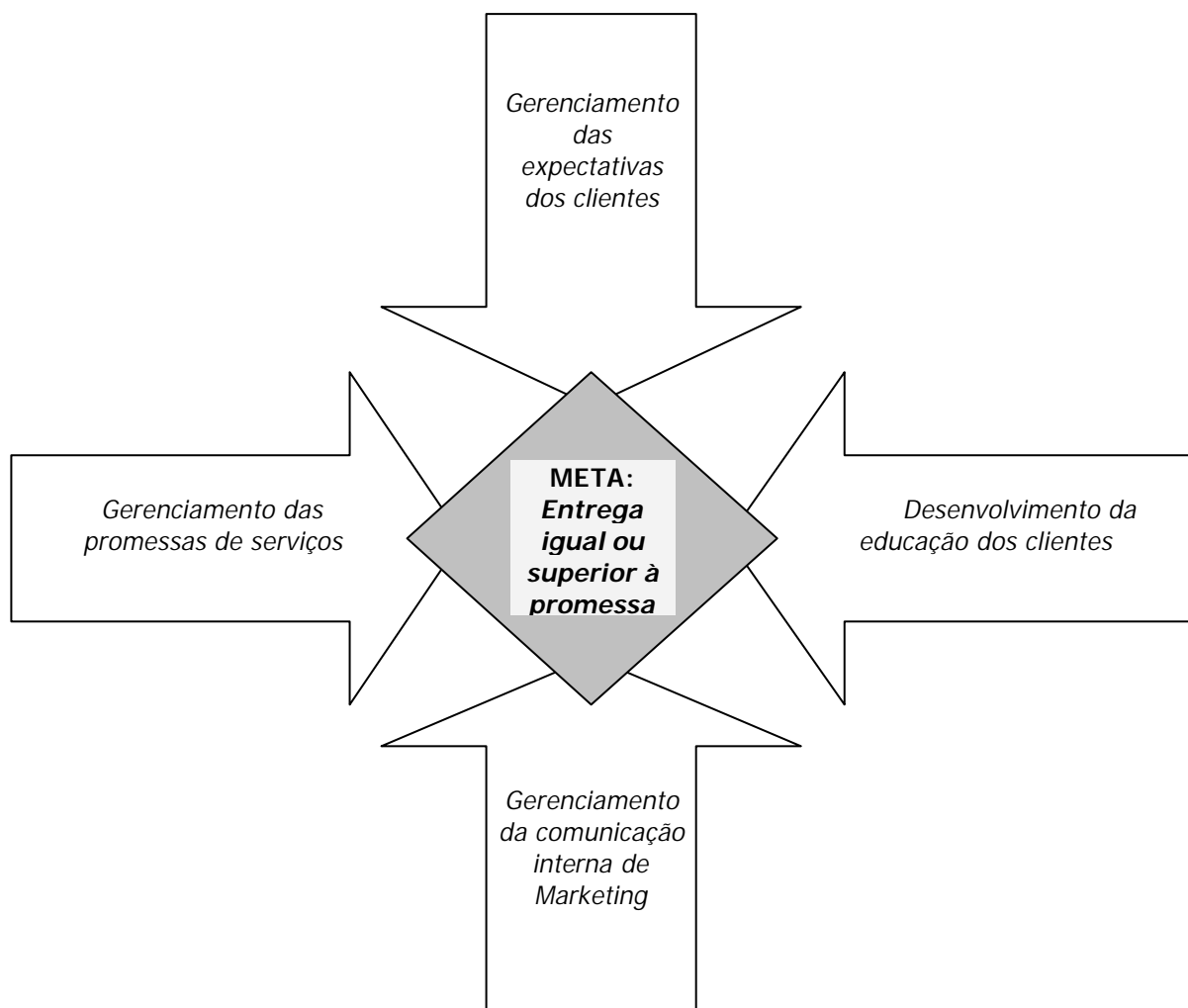


FIGURA 6 – O atributo *entrega* no contexto da comunicação integrada em marketing de serviços

Fonte: ZEITHAML, V.; BITNER, Mary Jo. **Services marketing: integrating customer focus across the firm**. 2nd. ed. New York: McGraw-Hill, 2000. p. 408.

Mais uma vez, o ideal de uma *entrega* superior à promessa (o que poderia também ser interpretado como uma entrega superior à da concorrência) figura como centro das atenções gerenciais.

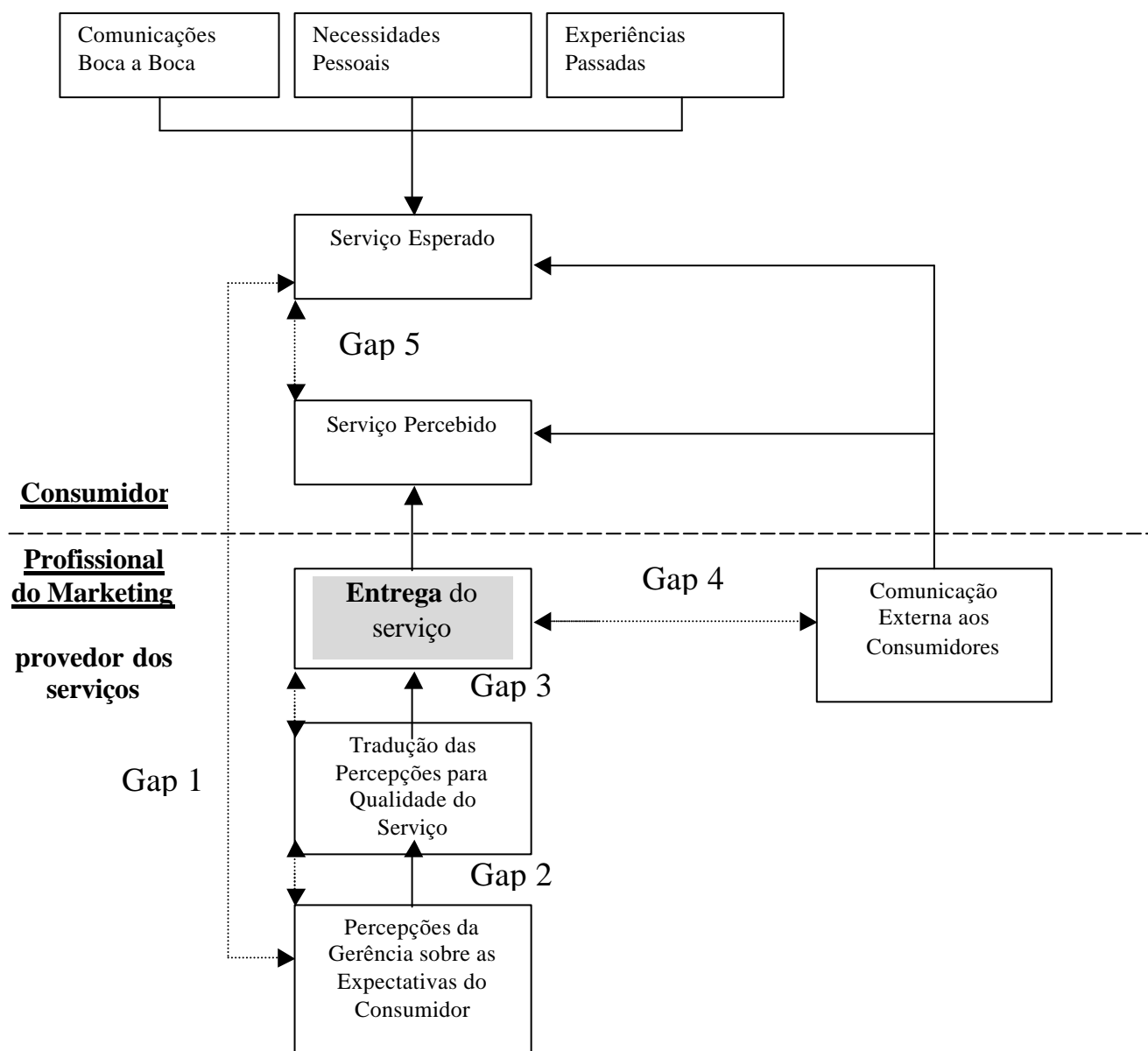


FIGURA 7 – O atributo entrega no modelo SERVQUAL

Fonte: Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: Free Press, 1990.

Destaque-se que, no SERVQUAL, a *entrega* é o único elo prático entre os provedores e o consumidor. É ela que, em última análise, influencia a percepção do cliente. Por seu turno, na FIG. 8, a seguir, a *entrega* ocupa o núcleo do modelo.

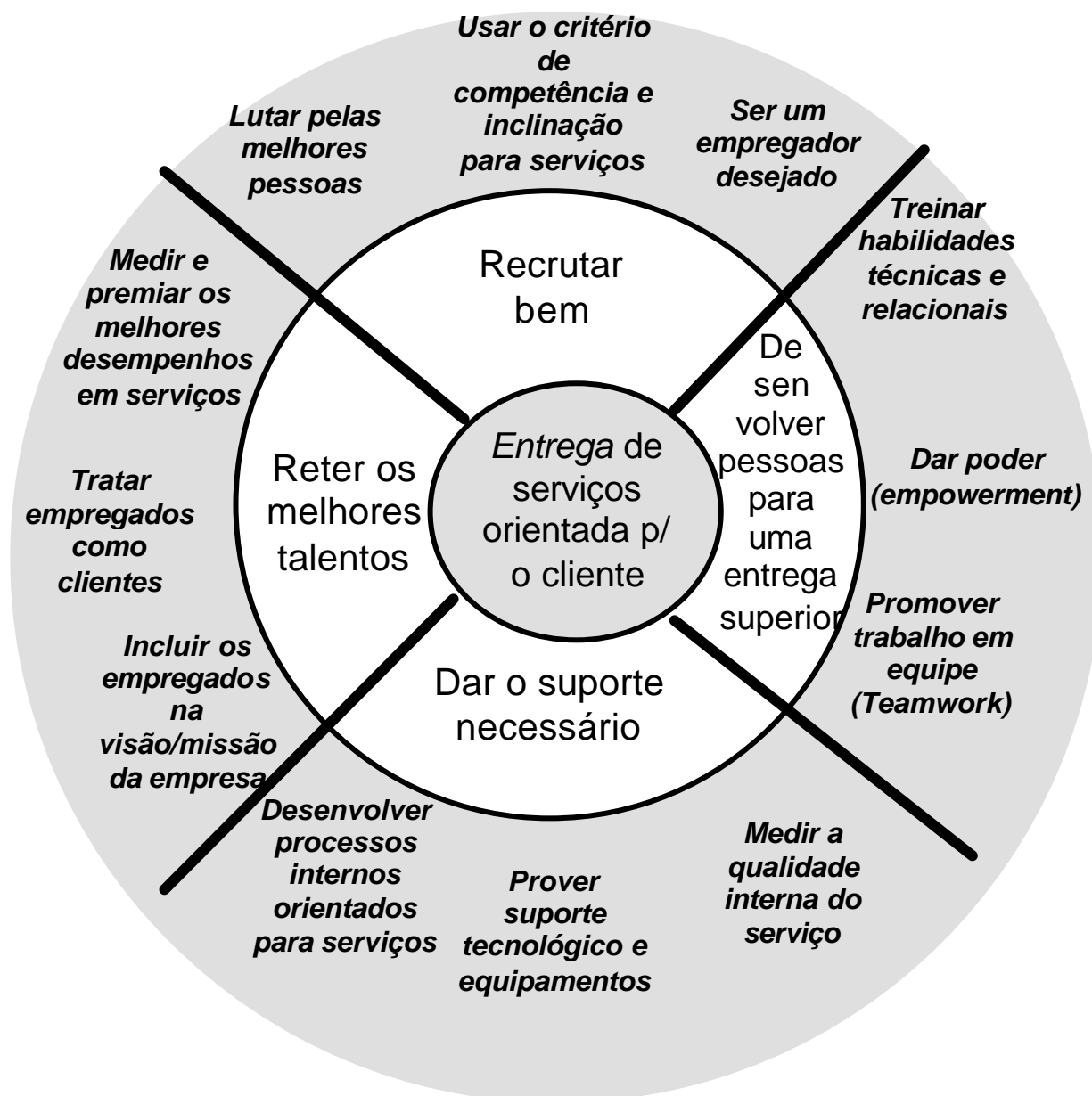


FIGURA 8 – O atributo *entrega* no contexto das estratégias de recursos humanos para sanar o gap 3 do modelo SERVQUAL

Fonte: Zeithaml e Bitner (2000:295).

O que se percebe, à exceção de Kotler (2000), são abordagens que tangenciam o construto, sem defini-lo diretamente, como se pode ver por meio do QUADRO 6, a seguir. Aliás, na lista do que ainda se precisa conhecer em marketing de serviços de Zeithaml (2000:71), dentre outros, constam questões como: (1) Que aspectos do serviço são mais importantes para a retenção dos clientes? (2) Quais os procedimentos-chave em cada encontro de serviço? Note-se que ambas sinalizam, de alguma forma, uma carência conceitual do construto *entrega*.

QUADRO 6
Algumas abordagens conceituais e periféricas ao construto *entrega* em serviços

ENTREGA / ABORDAGENS	REFERÊNCIAS
<p>“<i>Entrega</i> é a qualidade com que os produtos e serviços são disponibilizados para os consumidores”.</p> <p>A <i>entrega</i> compreende velocidade, precisão e a atenção aos processos.</p>	Kotler (2000)
<p>Qualidade (de <i>entrega</i>) é fruto da diferença de percepção entre o que o provedor <i>deveria</i> fazer e a sua real performance, na ótica do consumidor.</p> <p>As dimensões da qualidade em serviços (poder-se-ia ler qualidade de <i>entrega</i>) são a segurança, a empatia, a confiabilidade, aspectos tangíveis e a receptividade.</p>	Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990)
<p>Os “valores essenciais” que sustentam o desempenho das empresas na <i>entrega</i> de serviços são a excelência, a alegria, a inovação, o respeito, trabalho em equipe, lucro social e integridade.</p> <p>A <i>entrega</i> de serviços é o principal <i>drive</i> para a sustentação do relacionamento no seu nível mais elevado (NR3).</p>	Berry (2001) Berry e Parasuraman (1992) Zineldin (1996b)
<p>A “fórmula” para a disciplina operacional (em serviços) que distinguem as empresas operacionalmente excelentes consiste numa combinação de <i>know how</i>, tecnologia e gerenciamento firme.</p>	Treacy e Wiersema (1995)
<p>Uma <i>entrega</i> superior de serviços é uma conjugação de aspectos técnicos – o que entregar; e de aspectos funcionais – como se entrega.</p>	Grönroos (1993)
<p>O fator tempo (de resposta) é crítico em termos de performance na <i>entrega</i> de serviços.</p>	Stalk Jr. (1998)
<p>As pessoas exercem papel preponderante no processo de <i>entrega</i> de serviços.</p>	Zeithaml e Bitner (2000)
<p>A industrialização dos processos é fator determinante de uma <i>entrega</i> superior de serviços.</p>	Levitt (1972, 1976) Shostack (1987)
<p>A tecnologia da informação (TI) e o avanço das telecomunicações (internet) influenciam a capacidade de <i>entrega</i> dos prestadores de serviços.</p>	Lovelock (1993)
<p>A excelência na <i>entrega</i> de serviços é medida, objetivamente, pelo <i>market share</i> e pelo <i>share of wallet</i>.</p>	Rust e Zahorik (1993)
<p>O desempenho na <i>entrega</i> é função de sua velocidade e confiabilidade.</p>	Gaither e Frazier (2001:40)
<p>As estratégias clássicas de <i>entrega</i> de serviço envolvem o uso e o controle dos processos para se chegar aos <i>outcomes</i> e a <i>expertise</i> para a customização com foco no sucesso do cliente.</p>	Walsh (2002)

Fonte: Compilação do autor.

Assim, a conceituação do construto *entrega* passa por um somatório de abordagens e, dada a diversidade e heterogeneidade do setor de serviços, provavelmente tal conceito, em nível operacional, terá de ser “construído” de forma “customizada”, ou seja, setor a setor e até por tipo de serviço e segmento-alvo.

Então, um conjunto de recursos (humanos, materiais, tecnológicos) e competências (*know how*) devem ser alinhados e “arranjados” para a montagem de um arcabouço de soluções customizadas, possibilitando aos provedores a eleição da excelência na *entrega* de serviços para um posicionamento forte na mente do consumidor – como pregam Ries e Trout (2001), fazendo dela um diferencial competitivo (qualificador e ganhador de pedidos) e uma vantagem competitiva capazes de proporcionar uma melhor posição no mercado – *market share e share of wallet* – como pregam Rust e Zahorik (1993), mantendo uma cultura de inovação como forma de tornar essa vantagem sustentável e duradoura.

Para fazer frente a esse desafio, a tarefa específica dessa pesquisa é decodificar o atributo *entrega* no âmbito dos serviços financeiros de crédito no mercado *business to business*, abrindo possibilidades para a ampliação da visão de Kotler (2000) acerca de sua operacionalização, haja vista não constarem validações científicas para as variáveis apontadas por ele, além de potencializar a incorporação das demais fontes de diferenciação apregoadas pelos vários autores citados nesse capítulo.

2.4.5.1 Decodificação do atributo *entrega* no contexto dos serviços financeiros de crédito *business to business* no Brasil - reapresentação da proposta

Diante do encadeamento teórico apresentado, a reinserção do desenho da pesquisa (FIG. 9) se faz oportuna e aguça a necessidade de se buscar caminhos metodológicos apropriados para a sua consecução.

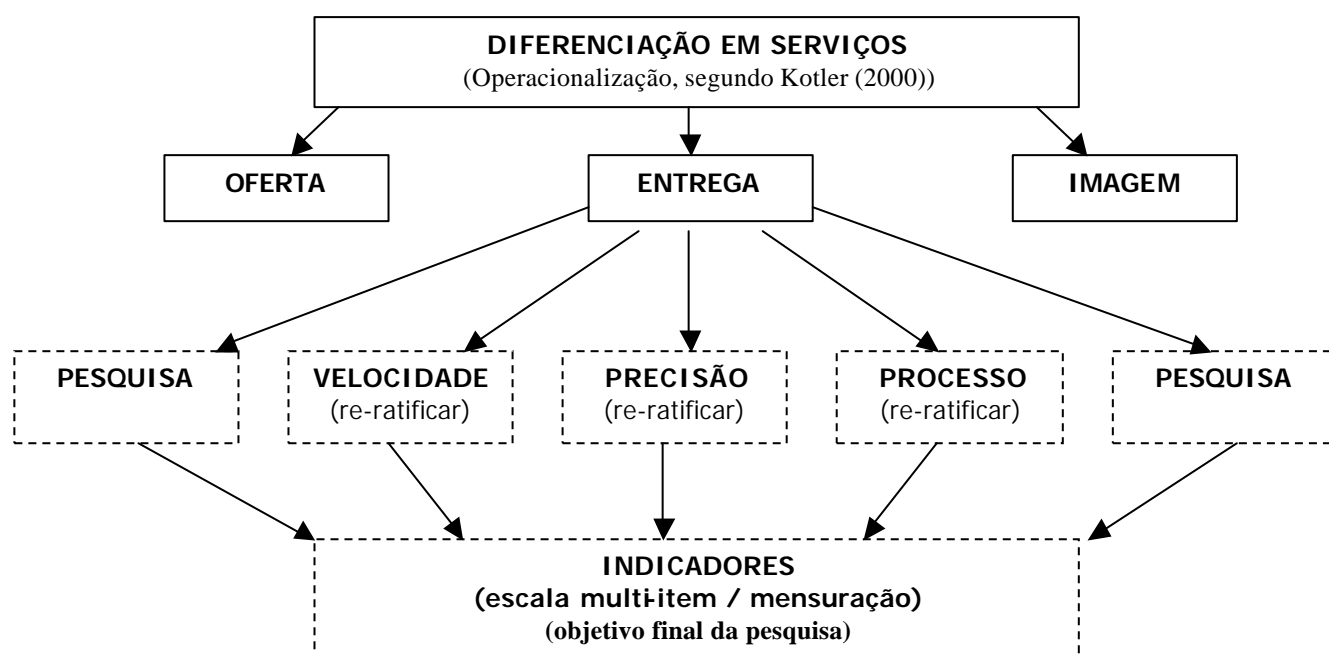


FIGURA 9 – Representação esquemática dos conceitos de diferenciação em serviços de Kotler (2000) – Módulo adaptado para a pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas premissas de diferenciação em serviços propostas por Kotler (2000).

Assim, com a proposição da escala, busca-se comportamentos físicos através dos quais o construto se expressa. Uma vez decodificado, espera-se propiciar a criação de um circuito que se inicia com a segmentação e identificação da percepção de valor sob a ótica do cliente, passando pelo arranjo inteligente dos vários recursos e fatores diferenciadores, chegando a uma oferta reconhecidamente distinta e valiosa, acompanhada de uma sistemática capacidade de entrega, as quais mereçam a preferência dos clientes e que, com o tempo, possa se transformar em instrumento de retenção, comprometimento e lealdade.

A idéia é estabelecer um método de tornar essa seqüência circular e dinâmica, sempre (re)impulsionada por novas pesquisas (*feedback*), transformando-se num círculo virtuoso de liderança tanto em termos de ocupação de espaço privilegiado na mente do consumidor, potencializando sua longevidade como cliente (*life time value*), quanto em termos de domínio de mercado (*market share*).

Finalmente, saliente-se que, com esse capítulo pretendeu-se estabelecer os pilares teóricos que sustentam a pesquisa e oferecer ao leitor uma síntese das abordagens que permeiam a estratégia de diferenciação e posicionamento no mercado de serviços e, mais particularmente,

no setor de serviços financeiros de crédito B2B, desembocando numa necessidade latente de se decodificar o atributo *entrega*, agora inequivocamente reconhecido com um dos principais vetores da excelência na prestação de serviços.

Assim, localizado o problema dentro de seu contexto teórico, descreve-se no capítulo seguinte o caminho metodológico escolhido para atingir o objetivo de identificar os indicadores do atributo *entrega* dentro do escopo desse trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 Introdução

O produto final desse trabalho, sem dúvida, é a escala multi-item capaz de operacionalizar o atributo *entrega* no âmbito dos serviços financeiros de crédito bancário no mercado B2B, sendo para essa finalidade que se procurou resposta para o problema de pesquisa colocado. Não obstante, o caminho metodológico percorrido para se atingir tal objetivo, ao longo do processo, foi merecendo destaque por parte da comunidade acadêmica que, de alguma forma, teve contato com ele, a ponto de sugerir que o considerasse como uma contribuição à parte. Tal sugestão foi ratificada, inclusive, por analistas da *American Marketing Association*, por ocasião da avaliação (*blind review*) de artigo encaminhado ao 2004 *Winter Marketing Educator's Conference*, em julho de 2003, oriundo da execução das primeiras fases desse trabalho. Aqueles revisores expressaram textualmente que o roteiro metodológico então desenhado poderia revestir-se de maior importância e significado acadêmico do que a própria descoberta das variáveis e indicadores representativos de valor para uma determinada indústria⁵⁴. Observações essas, que haviam sido externadas pelo orientador desse trabalho desde o início das investidas.

Dado esse quadro, reforça-se a necessidade de se iniciar esse capítulo com o embasamento teórico que norteou as escolhas dos métodos e técnicas, bem como com conceitos sólidos sobre a elaboração de escalas em todo o seu percurso, conforme antecipado aos leitores, por intermédio do QUADRO 2, ao final do primeiro capítulo dessa dissertação. Em seguida, será oferecida uma breve caracterização dos agentes e operações envolvidos na investigação – instituições financeiras, empresas de médio e grande portes instaladas no Brasil e crédito bancário. Na seqüência, após expor novamente o desenho da pesquisa, caracterizar a amostra com a qual se trabalhou e elucidar procedimentos de testes e validações, além de pontuar as limitações, o aludido roteiro metodológico será exposto e, então, o *modus operandi* de cada etapa nele contido será detalhado, finalizando o capítulo e preparando a abertura do seguinte, que trará os resultados alcançados.

⁵⁴ Pelo menos em três passagens do *feedback* dado ao artigo, via ofício do *Department of Marketing – College of Business Administration – The University of Texas at Arlington*, em setembro/2003, os revisores fizeram menção elogiosa à metodologia, como segue: (1) “[...] I also like the “methodological route followed by the research”; (2) “Again, I very much like the methodology described in Table 1”; e (3) “I think HOW they developed those indicators (the methodology) is more interesting than the items themselves”.

3.2 Base Teórica para os Procedimentos Metodológicos

O trabalho em questão insere-se com maior propriedade no contexto da descoberta (HUNT, 2002:27) em que se busca identificar indicadores que decodifiquem o atributo *entrega* no âmbito dos serviços financeiros *business to business*, especificamente no que tange às relações que envolvem operações de crédito entre bancos e empresas de médio e grande portes no Brasil.

Para tanto e dada a ausência de decodificação anterior na literatura, uma pesquisa exploratória que faça aflorar tais indicadores do ponto de vista dos tomadores desses créditos – unidades de observação desse estudo – não só é indicada e recomendável, como imprescindível, principalmente para o início da missão. Saliente-se, no entanto, que o próprio processo qualiquantitativo escolhido para o processo de descoberta termina por dotar a pesquisa também de um caráter descritivo-explicativo, ainda que sem nenhuma pretensão de diagnosticar causalidades e/ou tecer generalizações.

Além disso, dado o pioneirismo da escala, os postulados preconizados pela *grounded theory* (GLASER e STRAUSS, 1967) também contribuíram para a descoberta, visto apregoar a originação (e/ou o avanço) de teorias a partir dos dados, então coletados de forma indutiva e não hipotético-dedutivo – teste de hipóteses, em que a teoria é imposta aos dados (KEAVENEY, 1995; GOULDING, 2001), além de considerar a descoberta um processo dinâmico e retroalimentado (SOULLIERE, BRITT e MAINES, 2001).

Em resumo e como já anunciado no capítulo de introdução desse trabalho, trata-se, então: de uma abordagem *qualiquantitativa* em pesquisa do tipo *exploratória e descritivo-explicativa* em que se valeu do método indutivo-estatístico (dos fatos menos gerais para o mais geral) – por meio de análise amostral do tipo intencional/conveniência (na fase qualitativa) e um misto de intencional/conveniência e probabilística aleatória estratificada (na fase quantitativa), onde complementarmente se valeu do método *survey* – “mecanismo de busca” também utilizado para explorar fenômenos sociais (BABBIE, 1999), sendo utilizada a técnica da análise fatorial para o tratamento dos dados oriundos desse método.

A execução desse processo, porém, é delicada e cercada de detalhes (possibilidade de vieses, subjetividades, ambigüidades, erros de interpretação, etc.), os quais requerem uma série de cuidados (técnicas de validações qualitativas e quantitativas) para se atingir a fidedignidade dos resultados. Diante desse desafio e para cercar a pesquisa do desejável rigor metodológico, buscou-se amparo teórico em renomados autores (Aaker, Kumar e Day, 2001; Churchill, 1979, 1980, 1984; Demo, 2000, 2002; Hair et.al., 1998; Kerlinger, 1979; Hunt, 1982; Malhotra, 2000; Mattar, 1996; Maxwell, 1996; Miles e Huberman, 1994; Nunnally e Bernstein, 1994; Selltiz, Wrightsman e Cook, 1987; Spector, 1992) de metodologia científica, sobretudo no campo do desenho e condução das pesquisas qualitativas, exploratórias e descritivas, adequando suas recomendações às necessidades específicas de cada fase da pesquisa. Assim, antes de apresentar o quadro-resumo dessas fases e descrever os procedimentos (último tópico desse capítulo), viu-se a necessidade de expor, minimamente, os conceitos teóricos acerca dos métodos e técnicas em questão.

3.2.1 Aspectos da pesquisa qualitativa exploratória e descritiva

A abordagem qualitativa é, por natureza, não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, flexível e visam proporcionar *insights* de compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2001:155). Busca-se com ela a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo, onde se procura entender os fenômenos, segundo as óticas dos participantes da situação estudada, reduzindo a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN⁵⁵ *apud* Neves, 1996:1). É largamente utilizada na fase de montagem de questionários para pesquisas quantitativas (*surveys*), além de adequadas e indicadas para entender o senso dos participantes acerca do fenômeno estudado, compreender um contexto e um processo em particular, procurando conhecer as seqüências dos eventos e promovendo suas conexões. Trata-se, portanto, de abordagem mais preocupada com o significado do que com a frequência (MATTAR, 2001:19; MAXWELL, 1996:19-20; MILES e HUBERMAN, 1994:7).

Para Demo, (2002:10),

⁵⁵ MAANEN, Van John. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quartely**, v. 24, n. 4, p. 520-526. 1979.

A pesquisa qualitativa é proposta necessária pelo simples fato de que fenômenos qualitativos precisam ser captados qualitativamente, sem perder de vista sua formalização implícita no campo do método científico. A pesquisa qualitativa também formaliza, mas procura preservar a realidade acima do método.

Aliás, sobre essa formalização dos resultados oriundos de pesquisas qualitativas, corroboram o pensamento de Demo (2002) outros estudiosos do método qualitativo (Miles e Huberman, 1994 e Maxwell, 1996, por exemplo), os quais defendem que mesmo explicações de causalidade podem advir de pesquisas qualitativas, pela via da correta e cuidadosa descrição e da visualização seqüencial de eventos. Maxwell (1996:20), por exemplo, cita diversos autores, das duas áreas – qualitativa e quantitativa, para enfatizar que a tradicional visão de que pesquisas qualitativas não podem identificar relações causais vem sendo cada vez mais abandonada⁵⁶. Miles e Huberman (1994:1), por sua vez, defendem que por meio de dados qualitativos pode-se ver que eventos levam a que conseqüências, podendo-se extrair explicações muito úteis, além de ensejar o aparecimento de novos e inesperados *insights* (*serendipities*), sendo, portanto, indicado para se criar ou revisar estruturas conceituais.

Nesse quesito, Demo (2002:7,21) salienta que “[...] a ciência prefere o tratamento quantitativo porque ele é mais apto aos aperfeiçoamentos formais: a quantidade pode ser testada, verificada, experimentada, mensurada [...]” Mas, não se deve confundir o mais importante com o mais mensurável. Ao contrário do que é extenso, salienta o autor, “o intenso é profundo, envolvente e participativo”.

Assim, ainda que não se tenha aqui pretensões e compromissos com generalizações e constatações de causa e efeito, mas, antes, com a descoberta, descrição e elucidações acerca do atributo *entrega* de serviços no contexto em estudo, importa registrar que há um consenso em torno da idéia de que as abordagens quantitativas e qualitativas são complementares, antes de serem concorrentes (DEMO, 2002; MALHOTRA, 2001; MATTAR, 2001; MAXWELL, 1996; MILES e HUBERMAN, 1994) e que, para melhorar em substância, fidedignidade e validade os resultados das pesquisas científicas, o melhor seria, sempre que possível, conjugar as duas abordagens.

⁵⁶ Aos interessados em saber mais sobre essas discussões acerca da formalização dos resultados oriundos de pesquisas qualitativas, bem como conhecer os diversos autores e obras citadas nas argumentações de Maxwell (1996), sugere-se, pelo menos, consulta às obras de Demo(2000,2002) e Maxwell (1996:20), constantes do referencial bibliográfico desse trabalho.

3.2.2 Medidas nas relações sociais

Na ótica de Demo (2002), para o pesquisador “[...] não faz nenhum sentido desprezar o lado da quantidade, desde que bem feito”. Pelo contrário, “[...] só tem a ganhar a avaliação qualitativa que souber se cercar inteligentemente de base empírica, mesmo porque qualidade não é a contradição lógica da quantidade, mas a face contrária da mesma moeda.” (DEMO, 2002:35). Ademais, a triangulação (mix de métodos e abordagens) proporciona redução dos vieses; possibilita análise conjunta do “o quê” com o “como”, o “por quê” e o “quanto”, além de contemplar a visão dinâmica da realidade.

“Mensuração é a atribuição de algarismos a objetos ou eventos de acordo com determinadas regras” (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994:3). Assim, para esses autores, a mensuração científica é obtida com definições operacionais que podem ser usadas e replicadas por outros pesquisadores, sem interferência nos resultados.

No entanto, não estão plenamente resolvidas as controvérsias sobre a possibilidade de mensuração científica nas ciências sociais, pelo menos, nos moldes das que se pratica nas ciências naturais. Dentre os empecilhos à mensuração, figura com destaque a questão da subjetividade/relativismo, como destacam Sheth, Gardner e Garrett (1988:186), quando envolvidos em discussão sobre o caráter científico do marketing: (1) a realidade que envolve os fenômenos sociais é multifacetada e dinâmica; (2) em ciências sociais, pesquisadores e fenômenos são mutuamente interativos; (3) os fenômenos não podem ser segregados em causas e efeitos; (4) a investigação é inerentemente propensa a juízos de valor. Além disso, observa Spector (1992:13): “[...] se os construtos são abstrações teóricas (isto é, existem mais na mente dos cientistas sociais do que na dos sujeitos e objetos das pesquisas), como se pode assegurar que uma escala consegue medi-lo”?

Não obstante, para Kerlinger (1979:46), “[...] os cientistas sociais têm de ir adiante. Precisam definir as variáveis que usam nas hipóteses de maneira tal que as hipóteses possam ser testadas”. Para ele, a ponte que ligará os conceitos às observações é a chamada “definição operacional”, a qual o autor reputa como notável. Para Selltitz, Wrightsman e Cook (1987:13), sem a definição operacional não haveria mensuração científica. E, embora ratifiquem que em ciências sociais nenhuma medida seja 100% fidedigna e 100% válida, defendem o uso de múltiplas definições operacionais (multi-item) para um único construto: “cada uma é apenas

uma aproximação, um substituto parcial do construto subjacente”. Essa visão é corroborada por Spector (1992), segundo o qual é possível chegar-se às validações, desde que se dedique especial atenção à definição dos construtos e se estabeleçam suas ligações com teorias de base e com outros construtos mais objetivamente observáveis.

Há uma convergência na abordagem dos autores (Churchill e Peter, 1980; Demo, 2000, 2002; Kerlinger, 1979; Maxwell, 1996; Miles e Huberman, 1994; Seltiz, Wrightsman e Cook, 1987) em torno da idéia de ter de se conviver com algum grau de imprecisão quando se está mensurando fenômenos sociais, o que pode ser sintetizado com a expressão de Seltiz, Wrightsman e Cook (1987:13): “[...] nunca podemos estar certos de que qualquer escala mede o que pretendíamos medir, a menos que a comparemos com outra, a qual, por sua vez, admitimos, também é falível [...] Desistimos de buscar a certeza e, em vez disso, aceitamos o consenso”. A concordância dos autores em torno dessa questão assume o caráter não-determinístico dos fenômenos sociais, mas de forma alguma reduz seus esforços e incentivos para a continuidade da conjugação de métodos qualitativos e quantitativos nas pesquisas. Aliás, é desse pensamento que decorre a continuidade da busca pelas operacionalizações dos construtos em ciências sociais.

3.2.3 Caracterização e operacionalização de construtos

Segundo Seltiz, Wrightsman e Cook (1987), o primeiro passo para realizar qualquer pesquisa no campo das relações sociais é estar apto a observar e medir os construtos que desejamos estudar. Para eles, construtos são abstrações que os cientistas sociais consideram nas suas teorias, tais como “poder”, “status social” (assim como *entrega de serviços*, para o caso particular dessa pesquisa). Para Kerlinger (1979), quando os cientistas falam sobre conceitos usados em seu trabalho, chamam-lhes freqüentemente de “construtos”. Para mensurá-los é preciso identificar variáveis e indicadores, aos quais possam ser atribuídos valores, segundo um conjunto de determinadas instruções. Nisso consiste sua “operacionalização” (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987; KERLINGER, 1979; NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994).

Kerlinger (1979) destaca a existência de dois tipos de definição de variáveis: uma constitutiva – define palavras com outras palavras; e outra operacional – atribui significado a um construto ou variável especificando as atividades ou “operações” necessárias para medi-lo ou manipulá-lo. Para o autor, o maior objetivo das definições operacionais é ajudar o pesquisador a chegar

a aspectos da realidade “comportamental”, embora, repita-se, jamais expressem o significado completo. Nada obstante, assim como Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), Kerlinger (1979:50) assevera que essa limitação “não implica que seja impossível inventar e usar definições operacionais que aproximem aspectos significativos da “realidade” conceitual” e que, “sem dúvida, o sucesso científico em inventar e usar definições tão limitadas tem sido gratificante”.

A dificuldade natural de se caracterizar um construto, no entanto, pode-se ver agravada nos casos em que sua complexidade requiera seu desdobramento em subconstrutos (como é o caso da presente pesquisa)⁵⁷. Esse fato caracteriza o construto como “multidimensional” e vai exigir a elaboração de uma espécie de “subescala” para cada subconstruto vinculado ao construto principal em foco.

De antemão, Spector (1992) salienta que a divisão de um construto em subconstrutos será sempre questionada, mas o propósito da escala – multi-item e somativa – é a promoção de análises baseadas na combinação dos escores dos itens e eventuais subconstrutos e não de cada subescala em separado. Ademais, adverte Spector (1992:17)⁵⁸:

A última resposta sobre como finalmente dividir um construto deve ser baseada na *utilidade* tanto teórica quanto empírica. Se a subdivisão de um construto favorece significativamente o poder de explicação de uma teoria, e se pode ser suportado empiricamente, então essa subdivisão é indicada.

Nesse exercício para a identificação de itens relativos a construtos e subconstrutos, segundo Spector (1992), o pesquisador pode (e deve) se valer de escalas existentes e que versam sobre o mesmo tema/objeto, fazendo as adaptações que julgar conveniente à luz das teorias existentes⁵⁹.

⁵⁷ Fato já antecipado por Mary Jo Bitner em seu depoimento, colhido pelo autor em janeiro de 2003: “[...] Eu não estou segura de haver uma mensuração específica para o construto *entrega*. O conceito é sem dúvida complexo e deve abarcar múltiplos subconstrutos e dimensões...” (Mary Jo Bitner, 01/01/2003).

⁵⁸ Tradução nossa. Original: The ultimate answer about how finely to divide a construct must be based on both theoretical and empirical utility. If subdividing a construct adds significantly to the explanatory power of a theory, and if it can be supported empirically, then subdividing is indicated.

⁵⁹ Mais uma vez, o depoimento de Mary Jo. Bitner antecipou essa possibilidade: “[...] o que mais se aproxima dessa questão seria a escala SERVQUAL que nós discutimos nos capítulos 4 e 5 em nosso livro. Uma vez que o SERVQUAL objetiva medir qualidade de serviço do ponto de vista do consumidor, muitas de suas dimensões se relacionam diretamente a aspectos de *entrega* de serviços”. (Mary Jo Bitner, 01/01/2003).

Finalmente, o esforço de identificação de indicadores explicativos de construtos normalmente redonda num “documento” formal/estruturado – questionário, o qual, via de regra, é usado *a posteriori* para as aludidas valorações e medições.

3.2.4 Elaboração de questionários

A mensuração de construtos e, com ela, a explicação de fenômenos tem se tornado frequente entre pesquisadores das ciências sociais. No entanto, antes de se partir para as medições, há que se cumprir a imprescindível tarefa de elaborar instrumentos de coleta de dados compatíveis com o ambiente e objeto de análise em lide. No Brasil, muitas medições têm sido realizadas valendo-se de questionários “importados”. Esse fato, ainda que não seja de todo reprovável (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987), se não for cercado de acuradas avaliações e controle, pode comprometer a validade dos resultados, principalmente na área da administração, em que as peculiaridades dos diferentes ambientes competitivos fazem muita diferença. Esse tema, aliás, tem sido bastante discutido em vários congressos brasileiros de administração.

Para Selltiz, Wrightsman e Cook (1987:25), a formulação do exato problema a ser respondido fornece o ponto de partida para o processo completo de elaboração de um questionário, o qual, segundo eles, compreende seis passos: (1) decidir quais informações serão necessárias; (2) decidir que tipo de questionário deverá ser empregado; (3) escrever um primeiro esboço; (4) reexaminar e revisar questões; (5) realizar pré-teste; (6) editar o questionário e especificar procedimentos para o seu uso. Vale registrar que a negligência desses pontos pode fazer do questionário uma das grandes fontes dos chamados erros “não-amostrais” (dubiedade e tendenciosidade de questões, por exemplo).

A base de dados para a elaboração formal do questionário normalmente advém de prévias pesquisas exploratórias, executadas sob as mais variadas técnicas e táticas, segundo as circunstâncias e conveniência do pesquisador, as quais devem passar por um processo específico de depuração/interpretação (tópico 3.4.2.7 (p. 157) – *modus operandi* – adiante), antes de comporem o questionário. O conjunto de teorias acerca do tema em estudo, assim como resultados de pesquisas anteriores são as outras principais fontes dos *insights* necessários à construção do questionário (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987; MALHOTRA, 2001).

Segundo Malhotra (2001:274), “[...] o principal ponto fraco da elaboração de um questionário é a ausência de teoria. Como não existem princípios científicos que garantam um questionário ótimo ou ideal, sua concepção é uma habilidade que se adquire com a experiência”. Assim, numa tentativa de mapear os detalhes que cercam a confecção de um questionário, diversos autores (Churchill, 1979; Malhotra, 2001; Nunnally, 1994; Selltiz, Wrightsman e Cook, 1987; Spector, 1992) apontam algumas necessidades, tais como: (1) o questionário precisa bem traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas; (2) os itens da escala devem ser claros, bem escritos e conter uma idéia ou significado único; (3) os jargões devem ser evitados; (4) o nível das questões deve ser condizente com o dos respondentes-alvo; (5) deve-se zelar para que os itens representem idéias concretas; (6) deve-se zelar para que a forma de redação dos itens não potencialize as possibilidades de vieses (por exemplo, itens que inspirem respostas do tipo socialmente corretas ou desejáveis); (7) ele precisa conter elementos de estímulo à cooperação e resposta do pesquisado. Nessa mesma direção Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) recomendam cuidados adicionais com o *lay-out*, conteúdo, formato, seqüência das questões, garantia de anonimato, dentre outros quesitos.

Vale registrar, aqui, que a eficiência nesse processo de elaboração do questionário é fator crítico para a redução dos chamados erros aleatórios e sistemáticos, os quais concorrem para a confiabilidade e validade das escalas, conforme ainda será mostrado.

Parece claro que a tática mais consistente para se cercar de segurança mínima quanto à elaboração do questionário de pesquisa é a sua submissão a sessões de *feedback*, tanto com especialistas acadêmicos quanto com amostras de respondentes finais das perguntas – *member check* (MAXWELL, 1996), salientando que esse é um processo circular e que deve se repetir tantas vezes quantas se fizerem necessárias.

Uma vez concluído em última instância o questionário, o próximo passo é submetê-lo ao público a que se destina (*survey*), com vistas a ensejar as análises estatísticas que ratificarão ou não sua consistência, dando também condições ao pesquisador de promover as depurações necessárias à elaboração final de sua escala.

3.2.5 Elaboração de escalas

Escalas são instrumentos que auxiliam o pesquisador a identificar dimensões-chave contidas em avaliações de respondentes acerca de um determinado objeto ou fenômeno (HAIR, et. al, 1998:519).

Trata-se de um dos mecanismos mais utilizados em pesquisas científicas em todas as áreas e, como já mencionado, vem ganhando cada vez mais destaque nas ciências sociais. Sua introdução nesse campo do saber é atribuída a Rensis Likert (1932), cujo intento era a mensuração de atitudes (SPECTOR, 1992). De lá para cá, no entanto, elas vêm sendo usadas também para mensuração de opiniões, personalidades, descrição de fenômenos diversos, estados emocionais (ansiedade, pressão, etc.), necessidades pessoais (autonomia, poder, etc.), só para citar um mínimo de exemplos.

Geralmente as escalas são construídas para fins específicos e precisam reunir, na visão de Spector (1992:1), quatro características distintas: (1) elas precisam conter múltiplos itens, os quais serão combinados ou somados (*summated rating scale*) – sem essa característica, corre-se o risco da falta de consistência do instrumento; (2) cada item da escala deve contribuir para a medição de um conceito (construto) subjacente num *continuum* de natureza quantitativa; (3) não deve haver respostas certas ou erradas para cada item da escala, o que a torna diferente dos testes de múltipla-escolha; (4) os itens da escala devem ser representados por sentenças assertivas, sobre as quais os respondentes são chamados a atribuir seus *scores*.

Os desafios para a construção de uma boa escala começam com sua primeira premissa, qual seja, a de que uma boa escala deve apresentar boas propriedades psicométricas – confiabilidade e validade (SPECTOR, 1992: 4), donde decorre a necessidade de um alto investimento em esforço e tempo, além de *expertise* para se conseguir a colaboração dos respondentes-alvo, sem abrir mão da qualidade e quantidade desejáveis desses respondentes.

Para Spector (1992), se a escala mede “alguma coisa” de forma consistente – desafio mais ligado ao fator tempo, ela satisfaz ao quesito confiabilidade e, se mede o que se propôs a medir, então, atende ao quesito validade. A conjugação dessas duas características determina a qualidade da escala e, para ambos os parâmetros, existem testes de aferição, tais como o “teste-reteste” e o coeficiente de consistência interna (Alfa de Cronbach), para a

confiabilidade; e as análises de convergência e discriminação, para a validade. Dada a importância dessa matéria para a credibilidade de uma escala, principal objetivo desse trabalho, essas técnicas de validação serão tratadas em subtópico à parte – item 3.3.3, do presente capítulo.

No que tange ao processo de elaboração, as recomendações dos autores convergem para cinco grandes passos: (1) definir o(s) construto(s) de interesse de forma clara e precisa⁶⁰, passo considerado crítico no processo; (2) montar e desenhar a escala propriamente dita (formato, seleção do tipo e extensão das respostas, instruções aos respondentes, etc.); (3) submeter a versão inicial a um pré-teste e discutir seus resultados em sessões de *feedback* e *member check* – promoção de ajustes; (4) submeter a escala a uma amostra válida⁶¹ de respondentes-alvo para promover os diversos tratamentos estatísticos, cujos resultados auxiliarão na conclusão da escala; (5) validar e normatizar o uso da escala.

Por intermédio da FIG. 10, a seguir, oriunda do trabalho de Spector (1992), sintetiza-se esse processo, ressaltando-se que a cadeia nela representada é um consenso entre os principais teóricos desse assunto, tais como, Churchill (1979); Selltiz, Wrightsman e Cook (1987); Nunnally e Bernstein (1994); Hair et. al. (1998); Miles e Huberman (1994); Kerlinger (1996); Mattar (1996); Malhotra, 2001:

⁶⁰ Vide definição constitutiva e operacional de construtos de Kerlinger (1996) e Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) – explanadas no item 3.2.3 (p. 111) desse capítulo.

⁶¹ Há controvérsias entre os teóricos a respeito do tamanho ideal e/ou mínimo da amostra necessária para as análises estatísticas nas fases de depuração e validação de uma escala. Spector (1992) sugere amostras de “100 a 200” respondentes; Hair et. al. (2001:98-99) vinculam o tamanho da amostra ao número de itens do questionário, mas, mesmo assim, não são assertivos em suas considerações, como se vê (no original): “[...] *preferably the sample size should be 100 or larger. As a general rule, the minimum is to have at least five times as many observations as there are variables to be analyzed, and the more acceptable size would have a ten-to-one ratio. Some researches even propose a minimum of 20 cases for each variable.*” Em outra oportunidade (p.12-13) eles asseveram que se deva fazer interpretações diferenciadas para os resultados estatísticos em função do “efeito tamanho da amostra”, conjugando três fatores: tamanho da amostra x níveis de significância esperado x poder de explicação (α propriamente dito). Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), no artigo em que lançaram a escala SERVQUAL, usaram amostras de 200 respondentes (por tipo de serviço estudado), tanto para o questionário original de 97 itens quanto para o segundo estágio onde o questionário tinha sido reduzido para 34 itens (PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, spring. 1988. (p.18). Diante disso, nesse trabalho optou-se pelo parâmetro (mínimo) de 5 respondentes válidos por item do questionário original, visto que isso significa 225 respostas (45 itens x 5) e que, coincidentemente, atinge e até supera os padrões comumente recomendados.

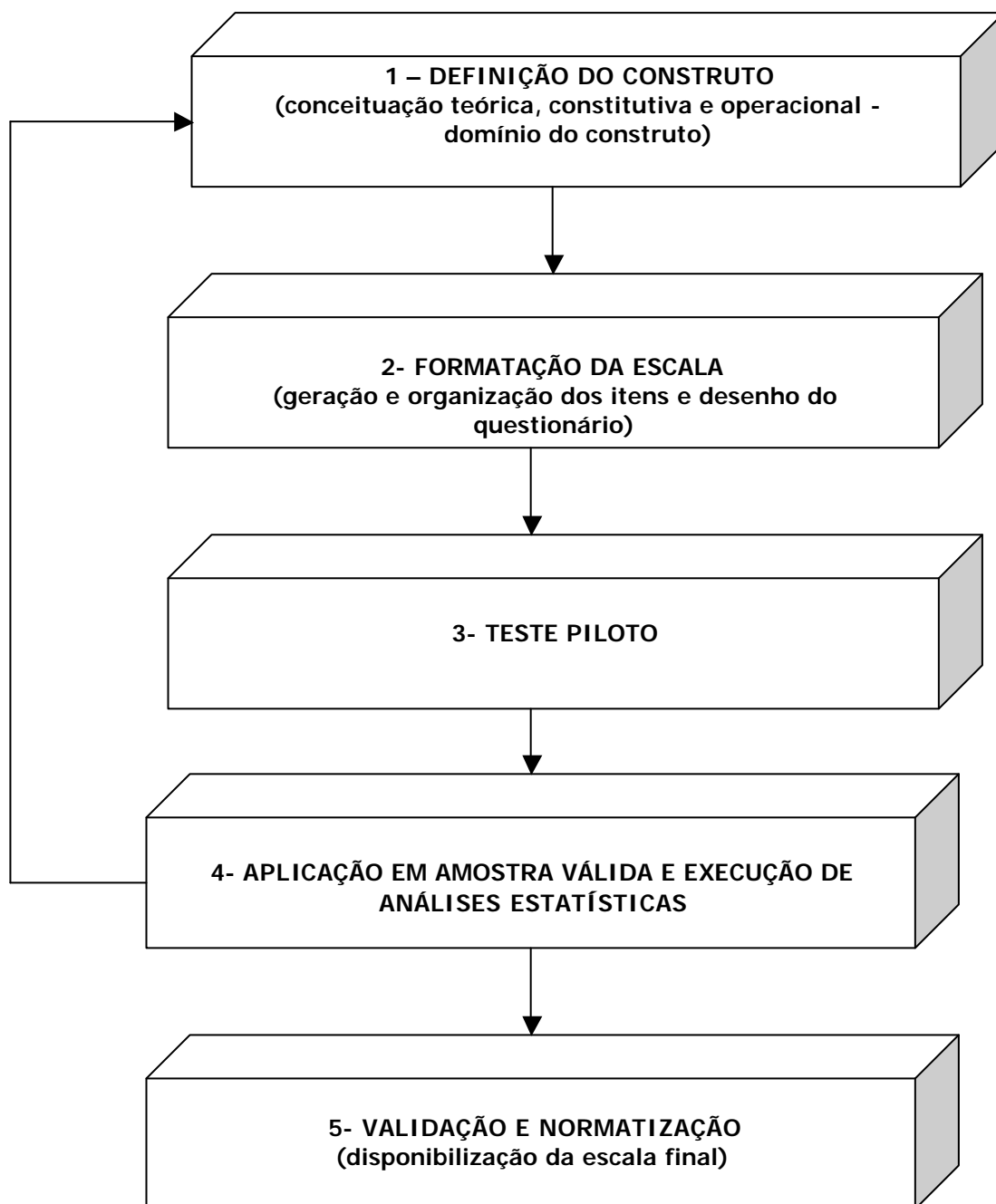


FIGURA 10 – Principais passos para o desenvolvimento de uma escala multi-item.

Fonte: Adaptação do autor sobre o esquema apresentado por: SPECTOR, Paul E. **Summated rating scale construction: an introduction.** Newbury Park (CA): SAGE Publications, Inc., 1992. (Series: Quantitative Applications in the Social Sciences. Volume 82. p. 8).

Note-se, no entanto, que esse diagrama apenas aponta os procedimentos em grandes itens e que para cada um deles, uma série de tarefas devem ser efetivadas. Tais tarefas encontram-se narradas em detalhes em tópico específico adiante.

O tipo de escala somatória mais frequentemente usado nas ciências sociais segue o modelo criado por Likert em 1932 e é denominado *escala tipo Likert* (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987). Porém, alertam os autores, só se pode considerar que um pesquisador está desenvolvendo uma escala tipo Likert quando os procedimentos condensados na FIG. 10 são constituídos adequadamente.

Para Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), há deficiências na fundamentação teórica para a construção desse tipo de escala, haja vista que escores semelhantes, mas provenientes de conjugação de diferentes itens poderiam refletir, por exemplo, diferentes atitudes. Por causa disso, os autores questionam se se poderia classificar com precisão as escalas tipo Likert como uma escala ordinal ou, menos ainda, como uma escala intervalar. Não obstante, os mesmos autores sustentam que os escores obtidos por meio do questionário tipo Likert frequentemente fornecem, em termos pragmáticos, a base para uma ordenação segura dos objetos em análise, ainda que em termos aproximativos. Para esses autores, “[...] o problema de saber se é possível atribuir, com significado, o mesmo escore a diferentes combinações de respostas é um problema que se coloca para a investigação empírica.” (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987:64).

Para o propósito particular dessa pesquisa, cuja escala indireta (multi-item) pode, então, ser classificada como *escala somatória do tipo Likert*, parece claro que o problema assinalado por Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) possa realmente ser minorado, na medida em que um dos objetivos da escala é verificar a importância relativa de seus itens componentes na ótica dos respondentes. Em função disso, escores semelhantes oriundos de diferentes combinações poderão ser analisados sob um critério válido de ponderação, ainda que, também aqui, em termos aproximativos. Ademais, todos os cuidados adicionais (múltiplos itens, triangulação de métodos e cumprimento do roteiro básico de elaboração de escalas desse tipo, por exemplo), foram tomados para que a fragilidade pudesse ser reduzida a ponto de não comprometer a validação empírica da escala, como recomenda Spector (1992:13).

Tomados esses cuidados e conscientes das armadilhas presentes para os pesquisadores envolvidos na elaboração de escalas, pode-se então enumerar as vantagens oriundas de uma escala tipo Likert, cujas principais, na visão de Selltiz, Wrightsman e Cook (1987:63), são: (1) permite-se o emprego de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada (pode-se incluir qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado

total); (2) tende a ser mais fidedigna, dado que, dentro de certos limites, a fidedignidade de uma escala aumenta à medida que se aumenta o número de possíveis respostas alternativas; (3) é de construção mais simples; (4) a amplitude de respostas permitidas a determinado item, numa escala tipo Likert, apresenta, na realidade, informação mais precisa sobre a opinião do indivíduo a respeito da questão apresentada por esse item.

Por sua vez, a natureza das respostas numa escala somatória tipo Likert é relevante e deve ser decidida nas primeiras fases da elaboração dos questionários. Para Spector (1992) existem três mais comuns: as de concordância (*agreement response choice* – muito/pouco), as de frequência (*frequency response choice* – raramente/frequentemente) e as de avaliação (*evaluation response choice* – péssimo/ótimo). As questões que requerem a concordância ou não dos respondentes apresentam-se geralmente em forma de assertivas e são as mais versáteis e populares, no entanto, o fator determinante para a escolha da natureza das respostas, na visão de Spector (1992), é a exata natureza do construto de interesse, além dos objetivos perseguidos pelo pesquisador.

Para o propósito particular da presente pesquisa, a qual, vale repetir, além de identificar itens representativos de valor, almejou hierarquizá-los, e tendo sido realizadas várias rodadas de pesquisas qualitativas exploratórias para a montagem do questionário, as respostas do tipo “concordância” se afiguraram como as mais indicadas, haja vista a necessidade de “confirmar” a pertinência dos itens do questionário montado (dado o seu pioneirismo) antes de adaptar a escala para a avaliação das performances dos provedores dos serviços em análise. Assim, optou-se por uma das variações possíveis desse tipo de questões, qual seja, a que busca respostas do tipo “muito importante/pouco importante”. Registre-se, entretanto, que, quando disponibilizada a escala para fins práticos/executivos – avaliação e diagnóstico das entregas dos bancos, adaptações nas assertivas deverão ser promovidas para que se possa ensejar respostas do tipo “concordo totalmente/discordo totalmente” e, então, apresentar os resultados via soma e ponderação dos escores, segundo a normatização convencional.

A próxima decisão do elaborador de escalas somativas diz respeito à amplitude das alternativas de resposta. Para Spector (1992), há um consenso entre os autores em termos de que uma amplitude maior proporciona maior precisão. No entanto, como não há uma metodologia específica para essa decisão, o autor aponta, baseado em outros especialistas, a utilização de escalas entre 5 e 9 pontos como eficientes para a maioria dos casos.

Embora não esgote o assunto, resta ainda uma importante consideração acerca dos fundamentos teóricos da elaboração de escalas, os quais sustentam toda a racionalidade por trás dos procedimentos até aqui descritos. Trata-se de uma abordagem derivada da chamada teoria clássica de mensuração (GUILFORD⁶² *apud* Selltiz, Wrightsman e Cook, 1987) que provê parâmetros teóricos para a interpretação das medias oriundas das escalas somatórias, distinguindo os chamados *escore verdadeiro* e *escore observado*, os quais trazem consigo o conceito de erro aleatório e erro sistemático presumivelmente presentes nessas mensurações (SPECTOR, 1992).

Segundo aquela teoria, o escore verdadeiro é o valor teórico que cada sujeito tem a respeito do construto ou da variável de interesse e o escore observado é aquele que se consegue extrair via processo de mensuração. Assim, ela assume, por pressuposto, que o escore verdadeiro não pode ser direta e inteiramente capturado pela escala, mas, sim, inferido, dado que “toda mensuração comporta algum erro”, ou seja: $\text{Escore Observado} = \text{Escore Verdadeiro} + \text{Erro}$. Nesse caso, o escore verdadeiro só se igualaria ao escore observado naqueles casos em que se tivesse uma mensuração perfeitamente confiável e válida e, portanto, fidedigna.

Segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987:4), “Uma medida fidedigna é aquela cujo componente de erro é pequeno e, portanto, não flutua aleatoriamente de um momento para outro”, isto é, “mantém a mesma história de um momento para outro”. Para Spector (1992), quando uma escala é reaplicada várias vezes no tempo, é provável que apresente alguma inconsistência nas observações e tais erros são inversamente proporcionais à validade do instrumento. Todavia, reforça o autor, quando múltiplos itens são combinados para estimar o escore verdadeiro, a interferência dos erros aleatórios tende a aproximar-se de zero, dotando o instrumento da fidedignidade requerida. Nisso consiste o raciocínio-base (teoria clássica) das escalas somatórias (SPECTOR, 1992).

Na visão de Spector (1992), porém, há ainda os chamados erros sistemáticos, os vieses. Dessa forma, ele propõe estender a fórmula da teoria clássica para: $\text{Escore Observado} = \text{Escore Verdadeiro} + \text{Erro Aleatório} + \text{Erro Sistemático}$. Para ele, ao contrário dos erros aleatórios, os erros sistemáticos não podem ser reduzidos pela via do aumento do número de indicadores de um construto e geralmente estão atrelados à forma como são enunciados os itens de pesquisa.

⁶² GUILFORD, J. P. *Psychometric methods* (2nd. ed.). New York: McGraw-Hill, 1954.

Assim, se o conjunto de itens ligados a um determinado construto está redigido de maneira a induzir uma resposta “socialmente desejável”, por exemplo, haverá *sempre* uma tendência a um tipo de escore (viés).

Em síntese, segundo Spector (1992), a fidedignidade da escala somatória virá da conjugação de dois fatores, os quais devem merecer toda a atenção dos pesquisadores: (1) levantamento e construção de bons e variados itens, isto é, itens de fato representativos do construto e em número suficiente para produzir um aceitável nível de confiabilidade; (2) elaboração cuidadosa das assertivas de forma a reduzir as possibilidades de vieses. Dessas e de outras necessidades é que decorrem os vários testes de validação recomendados pelos teóricos e que, para o caso específico da presente pesquisa, como já mencionado, estão delineados em subtópico específico (3.3.3), adiante.

Vale reforçar, ao finalizar esse tópico, que, por seu intermédio, o objetivo do pesquisador foi o de estabelecer um mínimo de base teórica para o tipo de pesquisa em questão e para os vários procedimentos metodológicos adotados, bem como para justificar e sustentar as escolhas efetivadas. A literatura sobre a elaboração de escalas, por exemplo, é bastante vasta e, apesar de não haver grandes divergências sobre os conceitos e procedimentos críticos, haveria ainda espaço para descrições mais pormenorizadas. A seguir, passa-se apenas a descrever os métodos e técnicas adotados, (re)desenhando a pesquisa e seu escopo, caracterizando os agentes nela envolvidos e discorrendo sobre seu processo (*modus operandi*) propriamente dito.

3.3 Delineamento da Pesquisa

3.3.1 O desenho da pesquisa

A forma como os diferentes componentes (pilares) de uma pesquisa interagem pode determinar a consistência e a longevidade dos seus resultados (MAXWELL, 1996). Para Maxwell (1996), o desenho da pesquisa representa um esquema em que se “arranja” as idéias e os elementos de constituição da investigação, e por meio do qual se direciona e se governa a sua condução.

Maxwell (1996) apresenta um modelo “interativo” para o desenho de pesquisa e, embora admita concebê-lo com uma estrutura definida, atesta seu caráter de interconectividade e flexibilidade, considerando-o um processo reflexivo que permeia todas as fases do projeto ao invés de ser um plano passo-a-passo preestabelecido.

No modelo de desenho de pesquisa proposto por Maxwell (1996:4-5) – FIG 11 – há cinco componentes-chave, por meio dos quais se abarca e tenta-se responder as questões mais críticas que envolvem uma pesquisa científica:

- 1) **O propósito** – quais os principais objetivos que se quer alcançar com a pesquisa? Que aspectos do conhecimento se quer iluminar e que práticas se deseja influenciar? Por quê vale a pena executá-la?
- 2) **O contexto conceitual** – O que está acontecendo com o fenômeno em estudo? Que teorias, resultados existentes, estruturas e modelos conceituais relativos a esse fenômeno irão guiar ou instruir o estudo, além das investidas exploratórias e sua própria experiência?
- 3) **O(s) problema(s) da pesquisa** – O que especificamente se deseja entender ao fazer esse estudo? O que não se sabe sobre o fenômeno? Que questões se quer responder e qual a relação entre essas questões?
- 4) **Métodos** – O que efetivamente se executará na condução do trabalho? Que abordagens e técnicas se usará para coletar, analisar e interpretar os dados e como essas abordagens se integram na estratégia de trabalho?
- 5) **Validade** – Por quê dever-se-ia acreditar nos resultados alcançados? Que explicações alternativas se teria e como se lida com esse fato?

No centro do modelo de Maxwell (1996) situa-se o problema de pesquisa, que norteia e conecta os demais; no topo, os aspectos externos à pesquisa; e na base, os seus aspectos internos.

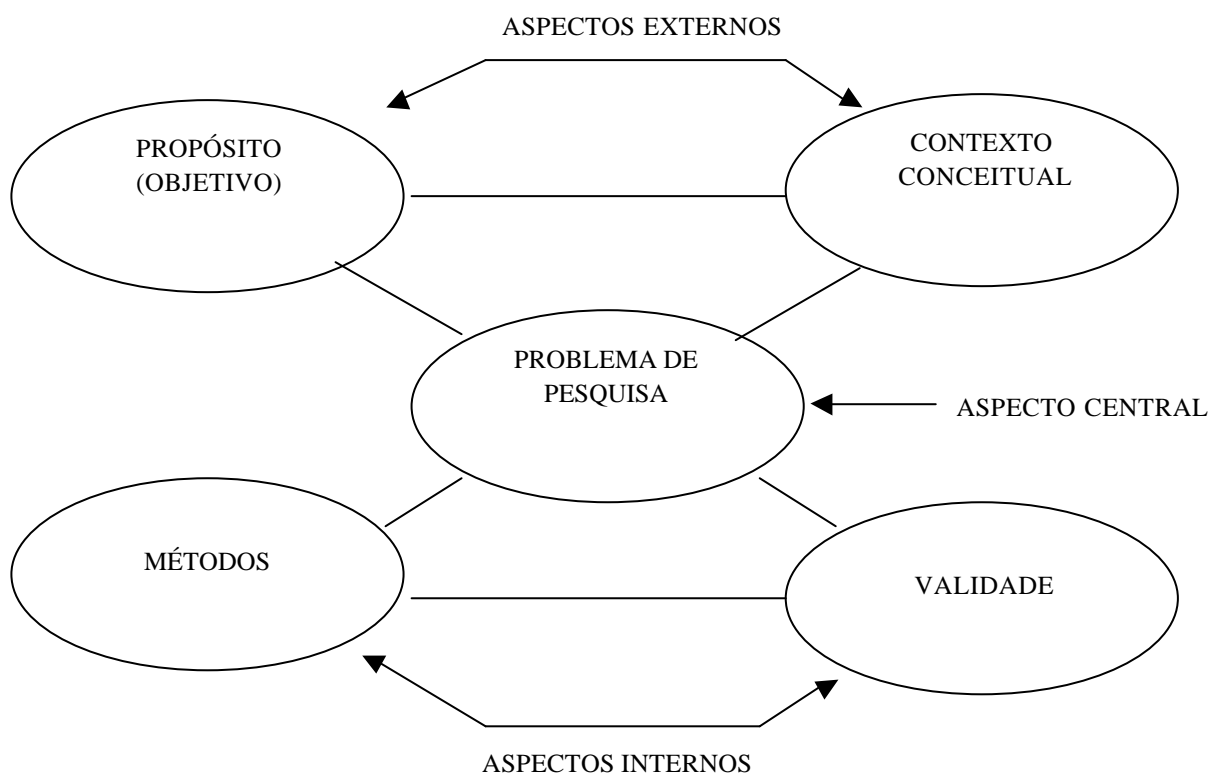


FIGURA 11 – Modelo interativo de desenho de pesquisa

Fonte: MAXWELL, Joseph A. **Qualitative research design: an interactive approach**. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications, Inc., 1996. (Applied Social Research Methods Series, v. 41). P. 5.

Maxwell (1996) não atribui ao modelo em si o caráter inovador, mas, sim, à interatividade defendida por ele, a qual faz com que haja muito mais ligações entre os componentes do modelo do que os representados na FIG. 11, principalmente à medida que as perguntas vão sendo formuladas e começam aparecer outras questões subjacentes e mutuamente influentes⁶³. Essa perspectiva vem ao encontro dos estudiosos das pesquisas qualitativas em marketing, para os quais, resta inequívoco que o emprego de métodos qualitativos pode conferir redirecionamentos na investigação (NEVES, 1996:3). Aliás, no trabalho em lide essa conjectura se vê confirmada, haja vista que modificações tiveram de ser introduzidos no seu desenho inicial, em função da não decodificação do atributo *entrega* na literatura e da inexistência de validação para os subconstrutos preconizados por Kotler (2000).

Essas premissas de Maxwell (1996) para o papel do desenho de uma pesquisa, instigam o pesquisador a re(lançar) seu olhar sobre seus propósitos com a pesquisa, bem como a indagar se junto a esse propósito existem os demais componentes mínimos capazes de levar à

⁶³ Para ver em detalhes, recomenda-se consulta à página 7 da fonte citada.

consecução do trabalho proposto, além de examinar se há abertura para as interconexões recomendadas pelo autor. Assim, sob uma nova perspectiva, agora ainda mais crítica, reapresenta-se, mais uma vez, o desenho adaptado, que desencadeou todo o processo da presente investigação – FIG.12.

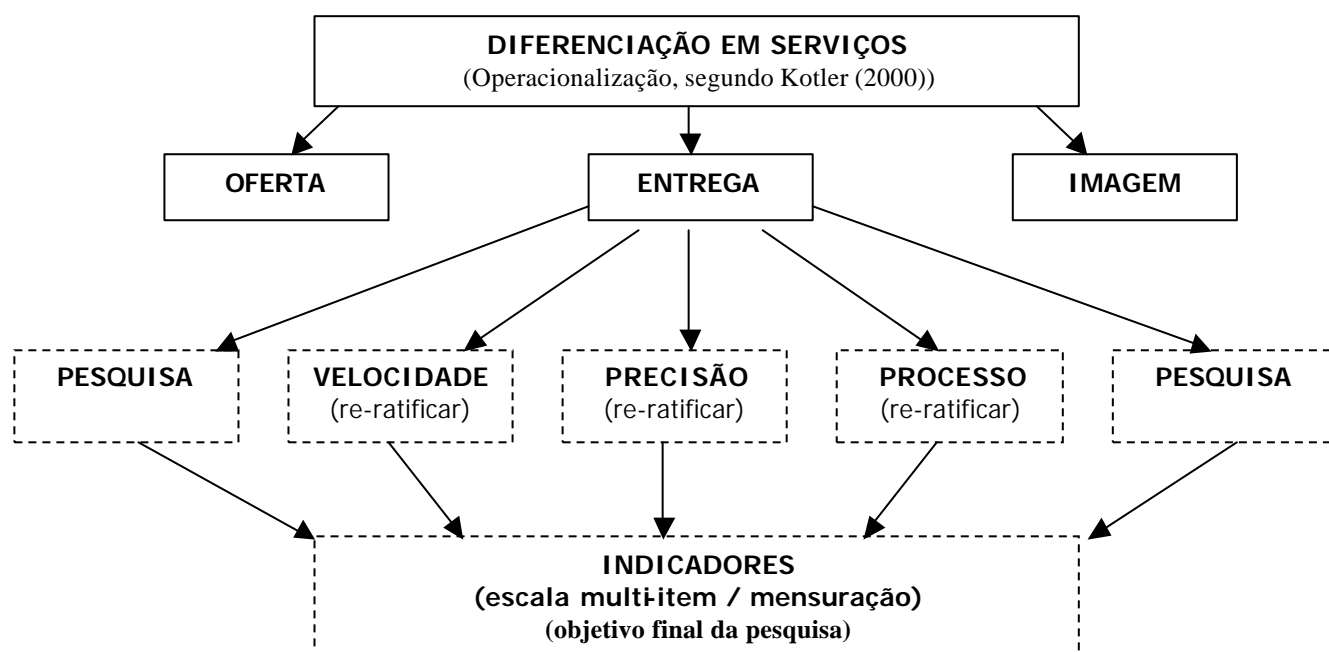


FIGURA 12 – Representação esquemática dos conceitos de diferenciação em serviços de Kotler (2000), adaptação para a presente pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas premissas de diferenciação em serviços propostas por Kotler (2000).

Pelo desenho se pode ver o principal arcabouço teórico que o abarca – diferenciação em serviços, bem como ter uma visão geral a respeito do que se espera descobrir e, com a descoberta, que teorias iluminar e que influências práticas provocar – problema e objetivos da pesquisa. Assim admitido, restariam, segundo o modelo de Maxwell (1996), identificar os métodos a empregar e, mais à frente, os testes de validação aos quais deverão ser submetidos os resultados.

3.3.2 Métodos e técnicas de coleta e análise de dados

A escolha dos diferentes métodos, técnicas e táticas de coleta e análise dos dados, principalmente na fase qualitativa da pesquisa, se dá em função das relações dos objetos dessas escolhas com a pergunta e os objetivos da pesquisa, sendo, via de regra, recomendada a triangulação – uso variado de métodos, técnicas e táticas (MAXWELL, 1996). Essas

escolhas são, também, conseqüência da análise dos meios mais eficazes para se chegar aos resultados pretendidos, dado o contexto da pesquisa – recursos disponíveis, acessibilidade, natureza do fenômeno, etc.

Note-se que o desenho de pesquisa, segundo a concepção de Maxwell (1996:83), continua exercendo um papel orientador para as escolhas, cuja conseqüência deveria ser a obtenção de respostas a perguntas do tipo: (1) O que se precisa saber? (2) Por quê se precisa saber isso? (3) Que tipo de dados, que, conjugados e trabalhados, responderão as perguntas colocadas? (4) Onde se pode achar tais dados? (5) Quem deve ser contatado para provê-los? (6) De quanto tempo se precisará dispor?

No contexto dessas escolhas e aplicações de métodos e técnicas, o *feedback* merece posição destacada (MILES e HUBERMAN, 1994). Para esses autores, em pesquisas qualitativas, a utilização de “juízes” configura-se em importante fonte de “confirmabilidade” e “validade fenomenológica”.

Diante disso, nessa pesquisa adotou-se a tática da triangulação, a começar pela conjugação das abordagens qualitativas e quantitativas e, dentre os múltiplos métodos e técnicas adotados, destacam-se: 1) Painéis com especialistas acadêmicos; 2) Entrevistas em profundidade; 3) Painéis com especialistas das unidades de observação; 4) Rodadas de *feedback* com especialistas acadêmicos – juízes; 5) Sessões de *member check* com especialistas das unidades de observação – juízes; 6) Grupos de foco; 7) *Survey*-teste; 8) *Survey* exploratório e confirmatório – questionário tipo Likert, de 7 pontos, com respostas do tipo concordância/confirmação (pouco importante/muito importante).

Para cada um desses métodos e técnicas, diversas táticas foram engendradas (*brainstorm*, complemento de sentenças, criação de metáforas e simulações, incidente crítico, etc.), sempre com a finalidade de suscitar os *insights* necessários para a continuidade da pesquisa. Uma síntese dessas táticas, acompanhadas das abordagens utilizadas, pode ser vista no APÊNDICE E (p. 283) desse trabalho.

No que tange às técnicas de análise, na parte qualitativa, valeu-se, principalmente, do exame do conteúdo das entrevistas, via transcrição das fitas de áudio e de vídeo e, na fase

quantitativa, utilizou-se técnicas estatísticas univariadas e multivariadas, com destaque para as análises fatoriais exploratórias e confirmatórias, acompanhadas dos testes de validação.

3.3.2.1 Justificativa da escolha e ajuste dos métodos e técnicas

A principal razão para a adoção dos métodos, técnicas e táticas descritos está na inserção destacada da pesquisa no campo da descoberta (HUNT, 2002), dado o pioneirismo da escala proposta e sua especificidade ao buscar respostas operacionais aplicáveis no cenário competitivo brasileiro, não podendo, portanto, ocupar-se de simples tradução de escalas eventualmente existentes, mas construídas em e para ambientes muito diferentes.

Nesse contexto, balizados por Maxwell (1996) e pelo desenho da pesquisa, todo esforço criativo para se chegar aos elementos constitutivos da resposta ao problema estipulado foram utilizados, respeitadas as questões ético-legais e demais restrições, como escassez de recursos financeiros e de tempo, por exemplo.

Diversas rodadas de *feedback* permearam todo o processo, funcionando como o principal elemento de ajuste e de redução de fragilidades. Com ele, seguindo os preceitos de Miles e Huberman (1994), buscou-se o tempo todo a “confirmabilidade” e “validade fenomenológica” não só dos métodos e dos procedimentos como também dos resultados.

3.3.2.2 Limitações dos métodos e técnicas escolhidos

Há um consenso em torno da dificuldade de se promover mensurações em ciências sociais. Apesar disso, não se deve abandonar a meta da objetividade científica nesse campo de estudo, ainda que em termos aproximativos (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987; KERLINGER, 1996; MILES e HUBERMAN, 1994; DEMO, 2001, 2002).

Sem dúvida, concorrem contra essa objetividade as limitações dos métodos e técnicas em si, bem como a racionalidade limitada do pesquisador em suas decisões e preferências, além de outros fatores, geralmente ligados aos recursos.

No caso dessa pesquisa, pode-se apontar como fragilidades/dificuldades ligadas direta ou indiretamente aos métodos e técnicas:

- (1) Dificuldade de acesso pessoal (e mesmo à distância) aos executivos financeiros de grandes empresas – redução de oferta de dados e de motivação;
- (2) Uso da linguagem na expressão das idéias – suscetível a erros de interpretação, ambivalências, etc. ou, em outras palavras, ausência de linguagem formal (TEAS e PALAN, 1977);
- (3) Os métodos e técnicas escolhidos exigem muito esforço, tempo, recursos financeiros e habilidade para a coleta, transcrição, organização, análise, interpretação e transformação dos dados em instrumento formal de coleta para o *survey* posterior;
- (4) O caráter não estruturado da maioria das investidas qualitativas impõe ao pesquisador a necessidade de muita disciplina, habilidade de interlocução e mediação, aumenta suas interações pessoais e, com elas, o risco de viés;
- (5) Para as técnicas de interação pessoal e sessões de *feedback* e julgamento, exige-se mecanismos de reprodução (fitas de áudio e vídeo), com vistas a reduzir vieses;
- (6) Os métodos para análise e as convenções a empregar não são bem estabelecidos, ao contrário do que ocorre com pesquisa puramente quantitativa (NEVES, 1996:4);
- (7) Os métodos e técnicas adotados não são suficientes para tirarem a ambigüidade própria do conceito de intensidade presente nas escalas (DEMO, 2002); nem de itens irrelevantes (SELLTIZ, WRIGHTSMAN E COOK, 1987), concorrendo para a “contaminação” dos dados de entrada para as análises estatísticas (*garbage in, garbage out*), acarretando problemas nas classificações dos itens e variáveis em fatores, por exemplo, exigindo cautela e habilidade do pesquisador;
- (8) Há controvérsias a respeito do uso de escalas de sete pontos, em função das possibilidades de interpretação do escore mediano – quatro –, além de não permitirem escores fracionários (BUTTLE, 1996);

- (9) O *survey* à distância reduz o domínio e o controle do pesquisador acerca da legitimidade dos reais respondentes e o sujeita aos humores do entrevistado, exigindo obstinação e acurácia para depurar os dados e conhecimento para lidar com a possibilidade dos erros sistemáticos e aleatórios.

Reconhece-se, no entanto, que essa lista não é exaustiva, trazendo apenas os aspectos considerados mais críticos. As limitações gerais do estudo, as quais aglutinam essas oriundas dos métodos e técnicas e da racionalidade do pesquisador, estão contempladas no capítulo final do trabalho.

3.3.3 Validações

Uma vez conhecidas as fontes, a natureza e as características das limitações mais críticas, além das teorias básicas para a elaboração de escalas em ciências sociais, cabe ao pesquisador adotar procedimentos de defesa da fidedignidade de suas medidas e, para tanto, uma série de técnicas podem e devem ser implementadas, constituindo-se nas chamadas validações qualitativas e quantitativas em trabalhos desse tipo, cuja conceituação e racionalidade já se encontra descrita, em razoável medida, nos tópicos antecedentes.

Assim, dada a importância das validações qualitativas e quantitativas para o propósito desse trabalho e com vistas a dotar o leitor de uma visualização completa e seqüenciada, sintetiza-se no QUADRO 7, a seguir, o conjunto dos procedimentos a que foram submetidos os dados coletados.

QUADRO 7
Operacionalização do construto entrega no âmbito do marketing em serviços financeiros
***business to business* – testes de validação e de fidedignidade**

(continua)

VALIDAÇÕES QUALITATIVAS E QUANTITATIVAS

TIPOS		PROCEDIMENTOS E REFERÊNCIAS
FIDEDIGNIDADE	Correlação teste-reteste	Uso do instrumento duas vezes com as mesmas pessoas ou grupos para checagem das correlações entre os dois <i>scores</i> . (Selltiz, Wrightsman e Cook, 1987; Malhotra, 2001; Miles e Huberman, 1994)
	Correlação de duas metades	Correlaciona-se os resultados obtidos em duas metades quaisquer do mesmo instrumento coletado (<i>split-half</i>). Quanto mais semelhantes forem os escores das duas metades, maior será a correlação e mais fidedigno o instrumento, interpretada como “consistência interna” (Selltiz, Wrightsman e Cook, 1987, v.2)
	Análise de consistência interna – Alfa de Cronbach	Medida da confiabilidade da consistência interna (média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades). (Malhotra, 2001)
VALIDADE	Descrição	Registro das entrevistas em áudio e vídeo e transcrição literal dos dados para <i>feedback</i> de juízes e análises, interpretações e elaboração do questionário. (Maxwell, 1996:89)
	Abordagem sobre o “ <i>modus operandi</i> ”	Descrição em detalhes dos caminhos percorridos para se chegar aos resultados apresentados. (Miles e Huberman, 1994; Maxwell, 1996)
	<i>Member checks</i>	Avaliação das respostas dos especialistas pelos seus próprios pares com a finalidade de ratificar as interpretações feitas pelo pesquisador e reduzir vieses e ambigüidades - <i>Feedback</i> “cruzado” (Maxwell, 1996; Miles e Huberman, 1994:275)
	Triangulação	Heterogeneidade de entrevistados e situações e variedade de métodos (Maxwell, 1996)
	Comparação	Comparação entre os “ <i>outputs</i> ” de diferentes grupos , situações e momentos do recolhimento dos dados com vistas a identificar elementos de ratificação de resultados e/ou de discrepâncias a serem trabalhadas. (Maxwell, 1996)
	<i>Replacement</i>	Teste de adequação de definições nominais. Consiste em substituir o construto em análise (<i>definiendum</i>) pelos definidores (<i>definiens</i>) encontrados para eles, avaliando a permanência do mesmo sentido e valor. Hunt (1991 <i>apud</i> Teas e Palan, 1997)
	Quase-estatística	Descrição numérica simples da quantidade de eventos realizados (entrevistas, painéis, etc.) e da quantidade [e reiterações] de evidências encontradas em momentos distintos e nas diferentes técnicas utilizadas, os quais reforçam as conclusões e resultados da pesquisa. (Maxwell, 1996)
	<i>Feedback</i>	Troca de informações, críticas e sugestões entre especialistas com vistas a depurar as técnicas e achados. (Maxwell, 1996)
	Validade aparente	Avaliação por grupos de juízes especialistas que lêem e opinam se o instrumento mede o que se propõe a medir. (Selltiz, Wrightsman e Cook, 1987; Malhotra, 2001; Miles e Huberman, 1994)

QUADRO 7
Operacionalização do construto entrega no âmbito do marketing em serviços financeiros
***business to business* – testes de validação e de fidedignidade**

(conclusão)

VALIDAÇÕES QUALITATIVAS E QUANTITATIVAS

TIPOS		PROCEDIMENTOS E REFERÊNCIAS
VALIDADE	Validade de construto	Demonstração de que o construto em questão existe e de que é diferente de outros construtos e, ainda, de que a escala mede este construto em particular e não outros. (via validade aparente, convergente e discriminante). (Malhotra, 2001)
	Validade convergente	Mede a extensão em que a escala se correlaciona positivamente com outras medidas do mesmo construto. (Malhotra, 2001)
	Validade discriminante	Avalia até que ponto uma medida não se correlaciona com outros construtos, dos quais se supõe que ela difira. (Malhotra, 2001)

Assume-se com esses procedimentos um dos maiores desafios colocados aos pesquisadores envolvidos em conceituação operacional de construtos, segundo Maxwell (1996:88), qual seja: o de eliminar (ou reduzir ao máximo) a possibilidade de hipóteses rivais capazes de explicar o mesmo fenômeno com maior plausibilidade. É desse conceito de validade que decorre a robustez almejada para a definição operacional do construto em análise, o que equivale a poder dizer: (1) o construto foi bem definido; (2) a escala mede esse construto em particular; (3) as medidas apresentam consistência ao longo do tempo.

Entretanto, segundo Maxwell (1996), de nada adianta listar os procedimentos se não se mostrar evidências de como essas estratégias foram postas em prática (*modus operandi*) e como contribuíram para combater eventuais e plausíveis explicações alternativas.

Ao final, tendo sido adotadas com critério as medidas descritas, também pretende-se que as eventuais diferenças em escores observados de forma empírica (aplicação efetiva da escala final) reflitam as verdadeiras diferenças entre as performances dos bancos quanto à característica de suas entregas de serviços de crédito empresarial, tendo reduzido ao máximo as influências dos erros aleatórios e/ou sistemáticos.

3.3.3.1 Pré-testes, testes e pós-testes

Há uma diferença sutil entre os testes – normalmente aplicados *durante* o processo, com fins preventivos, corretivos e diretivos – e os exames de validação – geralmente aplicados nos resultados (ainda que preliminares), portanto, com fins mais confirmatórios e de auditoria. Não obstante, há uma estreita ligação entre eles.

A utilização de testes antes de dar por encerrado o processo de elaboração de escalas é recomendação recorrente de diversos dos principais autores de metodologia nessa área (Aaker, Kumar e Day, 2001; Babbie, 1999; Bailey, 1994; Hair et. al., 1998; Kerlinger, 1996; Malhotra, 2001; Maxwell, 1996; Miles e Huberman, 1994; Nunnally e Bernstein, 1994; Selltiz, Wrightsman e Cook, 1987; Spector, 1992).

O objetivo de todos os testes é verificar a adequação dos métodos, técnicas e táticas em relação aos objetivos, aferir vieses, atestar a legitimidade de respondentes e de respostas, adequar instrumentos de coleta de dados, enfim, assegurar máxima qualidade e fidedignidade aos resultados qualitativos e, na fase quantitativa, ratificar a consistência dos resultados. Trata-se de uma sistemática de busca cíclica e dinâmica de *feedback* para cada passo do processo, dentro da perspectiva do desenho da pesquisa (interconectividade) preconizada por Maxwell (1996), já tratada em tópico específico desse capítulo. Ademais, bem aplicados os testes, seus resultados juntar-se-ão àqueles oriundos dos procedimentos de validação e comporão a argumentação necessária para a defesa dos resultados contra eventuais teorias explicativas rivais (MAXWELL, 1996).

Nesse estudo, essa recomendação foi executada sistematicamente a cada novo passo em direção ao objetivo, desde o primeiro painel com especialistas acadêmicos, conforme se pode ver por intermédio do QUADRO 8, a seguir.

QUADRO 8 – Pré-testes, testes e pós-testes

(continua)

ETAPAS	Objeto do teste	Origem	Aferição desejada	Agentes	Resultados/Indicações
Antes da elaboração do questionário	1 Técnicas e táticas de abordagem nas entrevistas	Painel de especialistas acadêmicos (abril/2003)	Nível de efetividade do uso das técnicas para a obtenção dos dados	Especialistas acadêmicos	Adoção / manutenção das abordagens
Durante a elaboração do questionário	2 Primeira versão do questionário (32 itens)	Primeira pesquisa de campo (entrevistas e painel) (abril/2003)	Aderência dos itens com as teorias; formação das sentenças; decisão sobre a natureza da escala desenhada (tipos de respostas – “avaliativa” ou “concordância”, extensão dos escores)	Especialistas acadêmicos; banca examinadora do projeto de dissertação	Validade aparente dos itens; desmembramento de itens; escala avaliativa do tipo “concordo/discordo”, de 7 pontos; revisão de enunciados e instruções aos respondentes
	3 Primeira versão do questionário (32 itens)	Primeira pesquisa de campo (entrevistas e painel) (abril/2003)	Qualidade e pertinência dos <i>insights</i> ; adequação das transcrições e assertivas; inteligibilidade das questões; novos <i>insights</i> ; tempo de resposta; qualidade do enunciado e instruções	Especialistas executivos (público-alvo do <i>survey</i>)	Necessidade de ingresso de alguns itens específicos; mudanças de redação; desmembramento de itens; reordenamento de itens; perspectiva de mudança da natureza das respostas para o tipo “muito importante/pouco importante”
	4 Segunda versão do questionário (45 itens)	Novos painéis, grupo de foco e entrevistas; fitas de vídeo e áudio; transcrições literais; <i>member check</i>	Adequação das transcrições e assertivas; inteligibilidade das questões; completeza; tempo de resposta; qualidade do enunciado e instruções; nova natureza de respostas; conteúdo das questões de ordem demográfica	Especialistas executivos (público-alvo do <i>survey</i>)	Tempo de 10 a 15 minutos para resposta; possibilidade de envio via email; adequação e inteligibilidade dos itens e enunciados; retirada de um item do conjunto de dados demográficos – nome da empresa; manutenção da nova natureza de respostas (muito importante/pouco importante)
	5 Segunda versão do questionário (45 itens)	Abordagens exploratórias dos passos anteriores	Adequação de aplicação via internet; teste de sensibilidade/níveis de resposta; tempo de resposta; recepção via sistema; adequação da versão impressa	Especialistas acadêmicos e executivos (30 envios)	Pequenos ajustes, mudanças no enunciado, nas cores e no leiaute; ajustes nos sistemas de recepção; 20% de retorno (6 respostas) em 3 dias; necessidade de telemarketing prévio

QUADRO 8 – Pré-testes, testes e pós-testes

(conclusão)

ETAPAS	Objeto do teste	Origem	Aferição desejada	Agentes	Indicações
Após a elaboração do questionário e durante os tratamentos estatísticos	6 Segunda versão do questionário (45 itens)	Abordagens exploratórias dos passos anteriores	Primeiro ensaio de vinculação dos 45 itens aos subconstrutos aflorados na pesquisa; aglutinação dos 22 subconstrutos levantados <i>a priori</i>	Especialistas acadêmicos (inclusive especialista em lingüística)	Aglutinação em 5 subconstrutos (presteza, precisão, preço, confiabilidade e flexibilidade); aguardar tratamentos estatísticos após o <i>survey</i>
	7 Questionários respondidos e válidos	<i>Survey</i>	Teste de validades quantitativas (consistência interna, análise de convergência e discriminação; análises fatoriais)	Pesquisador (pacotes estatísticos)	Dados resistentes aos testes, exceto quanto à validade discriminante. Amparo teórico anexado. Confirmação, hierarquização e agrupamento dos itens
	8 Questionário final	<i>Survey</i>	Testar a consistência do instrumento no tempo (teste-reteste)*	Amostra testada em agosto e novamente em novembro de 2003	Altas correlações; inexistência de diferenças estatisticamente significantes; confirmação da fidedignidade
Após a elaboração da escala	9 Escala	Confronto com teoria rival	Semelhanças, diferenças e vantagens	Pesquisador	A escala supera em especificidade
	10 Escala	Pesquisa	Ensaio de teste empírico; validade externa/aplicabilidade; (pós-teste)	Amostra experimental de 30 respondentes	Reforçada a validade externa do instrumento
	11 Escala	Pesquisa	Pós-teste final - validade externa (utilidade prática)	Dois executivos das unidades de análise (banqueiros)	Reforçada a validade externa do instrumento

* testes coincidentes com os procedimentos de validação.

A descrição detalhada (*modus operandi*) tanto dos procedimentos de validação quanto dos testes estão contemplados em tópico à frente, conforme recomendam, por exemplo, Maxwell (1996) e Miles e Huberman (1994).

3.3.4 Delimitação do universo da pesquisa – unidades de análise e de observação

Os autores da escala SERVQUAL a consideram como um “esqueleto que, quando necessário, deve ser adaptado e suplementado para melhor representar as características específicas de um determinado setor de serviços” (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990:175). Não há dúvidas que, embora seja pioneira a investida dessa pesquisa, trata-se da construção de uma “SERVQUAL-like scale”⁶⁴, que, no caso, visa a dotar a indústria de serviços financeiros de crédito empresarial, no Brasil, de instrumento customizado de mensuração e, portando, de diagnóstico de suas performances, trazendo implicações gerenciais diretas.

O público dos bancos é altamente diversificado e, por isso, a segmentação é uma estratégia comum a todos eles. Dessa forma, mesmo intra-indústria, o trabalho de elaborar instrumentos de diagnose tem de seguir o raciocínio que desencadeou o modelo de estratificação adotado, ou seja, o diagnóstico terá de ser feito por segmento e/ou subseguimento e, até, por portfólio de produtos e serviços preparado para esses estratos.

Assim, dada a relevância do setor de serviços financeiros de crédito empresarial para o Brasil (já descrito e justificado em razoável medida no capítulo de introdução da dissertação), sobre o qual repousa a curiosidade do presente pesquisador e atendendo à exigência de foco – atributo imprescindível para um trabalho acadêmico monotemático e em profundidade –, além de aderir às orientações dos autores da escala SERVQUAL, deliberou-se pelas seguintes escolhas:

Unidades de análise: Instituições financeiras instaladas no Brasil que atuem no segmento de pessoas jurídicas e no subseguimento de empresas de médio e grande portes.

⁶⁴ Assim também considerada pelos analistas da *American Marketing Association* por ocasião do *blind review* em artigo encaminhado ao *2004 Winter Educator's Conference* em setembro/2003, conforme já relatado.

Unidades de observação: Empresas de médio e grande portes instaladas e em operação no Brasil, por intermédio de seus executivos financeiros que lidem com as negociações junto às instituições financeiras.

Operações em foco (*drive do relacionamento*): Crédito empresarial geral.

Nível de Análise: Decodificação do conceito de valor sob a ótica do cliente – *outcomes*, que, em conjunto com os processos, caracterizem uma excelente entrega (ou a entrega ideal) de serviços dentro do foco estipulado.

No capítulo de introdução desse trabalho, especificamente no tópico destinado à justificativa (1.8, pág. 36) mostrou-se um esboço da relevância e pujança do setor financeiro brasileiro e da representatividade das empresas médias e grandes no contexto sócio-econômico do país, além de evidências de que o crédito é o principal motivador das relações entre empresas e bancos, principalmente quando a iniciativa da negociação é das empresas. Então, nos três subtópicos seguintes, tem-se apenas o propósito de situar o leitor quanto ao quadro geral desses agentes, principais sujeitos dessa pesquisa.

3.3.4.1 Caracterização das empresas de médio e grande portes no Brasil

Pelo último relatório do Ministério do Trabalho e Emprego (2001)⁶⁵, o Brasil conta com cerca de 2,3 milhões de empresas, das quais 1,4% (em torno de 32.000) são médias e grandes, pelo critério do número de empregados, o qual, segundo a mesma fonte, assim considera as empresas com mais de 100 funcionários. Essas médias e grandes empresas representam, em termos econômicos, 51% do PIB, geram 40% dos empregos oficiais e são verdadeiros sustentáculos para diversas empresas de menor porte que “orbitam” em torno delas. Geograficamente elas estão distribuídas conforme TAB. 1 e 2, a seguir, onde se pode ver uma forte concentração na região Sudeste. Por meio das tabelas também se pode ter uma idéia da evolução demográfica das empresas no Brasil, de 1999 a 2001 (últimos registros disponíveis).

⁶⁵ Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/DEMOGRAFIAEMPRESARIALBRASILEIRA/AnuarioRais3>> Acessado em outubro/2003.

TABELA 1
Quantidade de estabelecimentos empregadores no Brasil – 1999/2001

	1999	%	2000	%	2001	%
BRASIL	2.131.391	100	2.238.687	100	2.334.581	100
NORTE	58.170	2,7	63.751	2,85	68.844	3
NORDESTE	269.857	12,6	288.998	12,9	304.527	13
SUDESTE	1.174.482	55,1	1.217.513	54,4	1.256.050	53,8
SUL	464.248	21,8	490.284	21,9	513.990	22
CENTRO-OESTE	164.634	7,8	178.141	7,95	191.170	8,2

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em <www.mte.gov.br>. Acessado em outubro/2003.

TABELA 2
Quantidade de estabelecimentos empregadores no Brasil por faixa de absorção de mão-de-obra (2001)

	TOTAL	Até 19 empregados (92,8%)	De 20 a 99 empregados (5,8%)	De 100 a 499 empregados (1,16%)	Acima de 500 empregados (0,24%)
BRASIL	2.334.581	2.166.752	135.539	26.781	5.509
NORTE	68.844	62.174	5.090	1.301	279
NORDESTE	304.527	279.435	19.453	4.464	1.175
SUDESTE	1.256.050	1.163.094	75.855	14.367	2.734
SUL	513.990	482.294	25.893	4.912	891
CENTRO-OESTE	191.170	179.755	9.248	1.737	430

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em <www.mte.gov.br>. Acessado em outubro/2003.

3.3.4.2 O Sistema Financeiro Nacional e as instituições financeiras – natureza e funções

O número de bancos no Brasil reduziu-se em mais de 27% nos últimos seis anos, saindo de 231 instituições, em 1996 para 167 em 2002 (BACEN)⁶⁶, fruto de recentes extinções, fusões e aquisições. Não obstante, o setor financeiro brasileiro é um dos mais bem sistematizados, tecnologicamente equipados e pujantes do país, sendo, também, referência para o mundo. As instituições financeiras, atualmente, figuram entre as empresas mais lucrativas do país e já respondem, sozinhas, por mais de 6% do PIB nacional.

⁶⁶ Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/deorf/r200212/quadro1.asp?idpai=REVSFN200212>>.

As instituições financeiras são, por natureza, intermediadores, ligando os pólos doadores e tomadores de recursos financeiros no mercado. Com esse mecanismo, essas instituições criam moeda via efeito multiplicador do crédito. O objetivo principal desses bancos, assim definido pelos órgãos reguladores e fiscalizadores, é proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, a curto e médio prazos, os agentes econômicos do país, que compreendem o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços e as pessoas físicas em geral.

Entretanto, essa função tem se situado aquém do desejável, fato que repercute negativamente no processo de desenvolvimento econômico do país. Contribui para esse quadro, o contexto macroeconômico por que vem passando o país há décadas, o qual coloca o Governo Federal como maior demandante de crédito bancário interno e, portanto, concorrente direto das empresas.

Segundo a Febraban, as instituições financeiras empregam atualmente cerca de 400 mil pessoas⁶⁷ e estão presentes em todo o país e também no exterior. A estrutura reguladora e fiscalizadora dessas instituições pode ser vista por meio do QUADRO 9, a seguir, onde também se pode visualizar o posicionamento das instituições responsáveis pelo crédito privado no Brasil dentro do Sistema Financeiro Nacional.

⁶⁷ Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/recursoshumanos.asp>>. Registre-se que o quadro apresentado pela Febraban inclui trabalhadores não vinculados diretamente aos bancos (terceirizados), tais como os que se ocupam de serviços de vigilância, limpeza e parte da digitação.

QUADRO 9
Localização das instituições financeiras na estrutura do Sistema Financeiro Nacional

ÓRGÃOS DE REGULAÇÃO E FISCALIZAÇÃO			
CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL (CMN)	BANCO CENTRAL DO BRASIL	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS CAPTADORAS DE DEPÓSITOS À VISTA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bancos Múltiplos com Carteira Comercial ➤ Bancos Comerciais ➤ Caixas Econômicas ➤ Cooperativas de Crédito
	COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bancos Múltiplos sem Carteira Comercial ➤ Bancos de Investimento ➤ Bancos de Desenvolvimento
	SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS	DEMAIS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento ➤ Sociedade de Crédito Imobiliário ➤ Companhias Hipotecárias ➤ Associação de Poupança e Empréstimo ➤ Agências de Fomento ➤ Sociedade de Crédito ao Microempreendedor
	SECRETARIA DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR		

Fonte: Adaptado do Banco Central do Brasil, disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>⁶⁸

Quanto à participação desses agentes no crédito privado interno, há uma predominância das instituições financeiras privadas, seguidas pelos bancos com controle estrangeiro. Note-se, no entanto, que a participação isolada do Banco do Brasil no contexto geral é bastante destacada (TAB. 3). A rigor, esses são os agentes – unidades de análise – a quem mais se destina a escala apresentada nesse trabalho. Em outras palavras, nas mãos desses agentes estará ou não a excelência na entrega dos serviços de crédito, na ótica das empresas em estudo.

⁶⁸ A estrutura completa compreende diversos outros intermediários e auxiliares financeiros, entidades ligadas ao sistema de previdência e seguros, administração de recursos de terceiros e sistemas de liquidação e custódia e pode ser vista no endereço eletrônico mencionado na fonte.

TABELA 3

Participação percentual das instituições nas operações de crédito do segmento bancário

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	
						Jun	Dez
Bcos com Controle Estrangeiro	11,71	14,88	19,75	25,16	31,51	30,03	29,94
Bcos Privados Nacionais	35,35	30,97	31,66	34,53	42,13	40,65	39,73
Bcos Públicos (+ Caixa Estadual)	10,30	8,86	8,13	5,12	3,09	4,92	4,78
CEF	30,93	32,31	28,74	23,00	7,13	7,47	7,61
BB	10,97	12,05	10,58	10,95	14,53	15,25	16,17
Cooperativas de Crédito	0,74	0,93	1,14	1,24	1,61	1,68	1,77
Área Bancária	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Banco Central: <<http://www.bcb.gov.br/htms/deorf/r200212/quadro1.asp?idpai=REVSFN200212>>

* Segundo a fonte, na data da coleta de dados de dez/2002, em função da ausência de informações por parte de algumas instituições, 1% do valor dos ativos estão fora dessa estatística.

3.3.4.3 O crédito como objeto de transação no mercado financeiro B2B

As operações de crédito representam o principal *drive* das relações entre bancos e empresas. “A intermediação financeira é, em essência, a principal atividade de um banco. Desse modo, emprestar dinheiro e financiar a aquisição de bens deve ser sua principal fonte de renda” (SILVA, 1997:51).

Há um consenso entre as principais autoridades financeiras do país em considerar o crédito como o canal por meio do qual a economia brasileira deve se recuperar. É como se pode notar, por exemplo, nas palavras do atual presidente do Banco Central do Brasil:

[...] Não há desenvolvimento social sem crescimento econômico. Não há crescimento sem investimento. E não há investimento sem uma intermediação financeira eficaz e segura. É a intermediação financeira que permite a ligação entre os planos de poupança das famílias e as oportunidades de investimento, com reflexos positivos sobre a atividade. A

construção das condições para o crescimento sustentado passa, portanto, pelo desenvolvimento de um mercado de capitais moderno, seguro e eficiente no país [...] (HENRIQUE DE CAMPOS MEIRELLES, 2003)⁶⁹.

No entanto, como já mencionado, no Brasil, parcela considerável do escasso crédito é direcionada para a chamada dívida mobiliária interna, que vem crescendo substancialmente desde 1994. Como consequência, na outra ponta, de 1991 a 2002, segundo o Banco Central, o nível de crédito ao setor privado em relação ao PIB caiu 30%, saindo de 35% para os atuais 24%, fazendo com que o endividamento bancário do setor privado brasileiro seja um dos mais baixos do mundo e representando, portanto, uma lacuna que reprime o desenvolvimento das empresas e da nação, com um consequente reflexo social. Essa retração é oposta ao objetivo do país de retomar o crescimento econômico, além de colocar a nação na contramão da rota dos países ditos emergentes.

Por meio do GRAF. 1, ilustra-se essa situação, a qual, por si só, motiva trabalhos na direção de uma efetividade maior na interação dos bancos com as organizações empresariais no que tange ao crédito e, por intermédio da TAB. 4, visualiza-se o consumo das regiões em relação ao crédito empresarial disponibilizado.

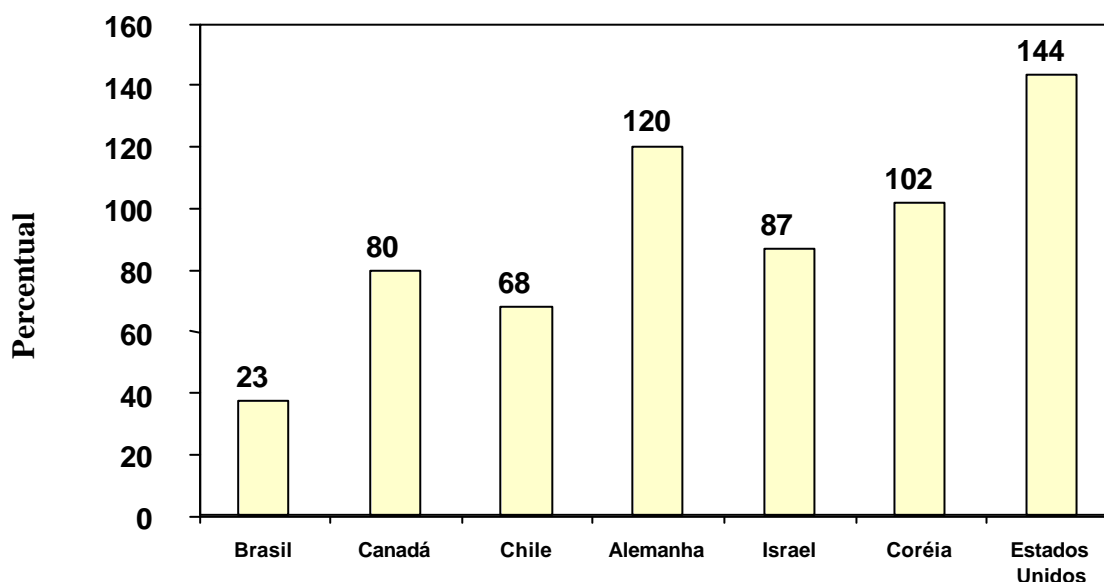


GRÁFICO 1 – Crédito ao setor privado como percentual do PIB (2002).

Fonte: Brasil: BCB, 2002; Demais países: Banco Mundial, World Development Indicators, 2002.

⁶⁹ MEIRELLES, Henrique de Campos. *Política monetária, inflação e crescimento econômico*. São Paulo, ago. 2003. Palestra.

TABELA 4
Participação percentual das regiões brasileiras nas operações de crédito e depósitos dos bancos

2002		
	DEPÓSITOS	OPERAÇÕES DE CRÉDITO
NORTE	1,56	1,15
NORDESTE	6,85	5,99
SUDESTE	64,46	72,94
SUL	10,67	11,73
CENTRO-OESTE	16,46	8,19

Fonte: Banco Central: <<http://www.bcb.gov.br/htms/deorf/r200212/quadro1.asp?idpai=REVSN200212>>

Nota-se, portanto, que, se o crédito é o principal atrativo para empresas em relação aos bancos, o provedor desses recursos que detiver a excelência em termos de prestação desse serviço, certamente deterá a preferência das empresas, podendo expandir os negócios também em outras direções/ramificações. Sendo assim, buscar-se-á em amostra da população das empresas os indicadores de valor para elas, visando a uma consistente operacionalização do atributo *entrega* de serviços nesse contexto.

3.3.5 Critérios de amostragem

Mais uma vez a moldura defendida por Maxwell (1996) – desenho da pesquisa – permite ao pesquisador orientar-se em direção a uma amostra que seja válida, ou seja, que responda a questão: “Quem deve ser contatado para prover os dados de que se necessita para encontrar respostas plausíveis para o problema de pesquisa colocado”? Nesse aspecto, a qualificação do informante é um critério de sucesso.

Para Mattar (2001:135), “a essência de uma boa amostra consiste em estabelecer meios para inferir o mais precisamente possível, as características da população por intermédio das medidas das características da amostra”. Com essa assertiva, o autor destaca o aspecto da variabilidade da população num processo de amostragem, ou seja, quanto maior a variabilidade, maior deveria ser a amostra. Considerando que em pesquisas qualitativas exploratórias se trabalha com amostras pequenas (MALHOTRA, 2001), isso poderia

representar uma fragilidade para a pesquisa em curso. Porém, no caso em estudo, dado o seu foco, viu-se reduzida essa potencial limitação, já que as manifestações e impressões colhidas na fase de entrevistas revelaram um alto grau de homogeneidade entre os integrantes da unidade de observação em lide, principalmente no que diz respeito às suas interações junto aos bancos em busca de crédito.

O critério geral para a estratificação da população das empresas foi sua classificação quanto ao porte, tendo sido adotado os padrões do BNDES – faixa de faturamento bruto anual. Esse critério se justifica por, pelo menos, três motivos: (1) sabidamente o porte das empresas influencia no seu comportamento junto aos bancos, por exemplo, em função do poder de barganha, capacidade de oferecer garantias e reciprocidades, além do acesso a mais de uma instituição; (2) em função do item anterior, a maioria dos bancos utiliza o critério do faturamento bruto anual para a montagem de suas carteiras de clientes e seu portfólio de produtos e serviços, tornando-se bastante conveniente (e pertinente) para o pesquisador, trabalhar clientes agrupados *a priori* por questões de mercado; (3) salvo pequenas variações, esses bancos adotam o mesmo padrão de agrupamento, fazendo com que só faça sentido trabalhar a excelência da *entrega*, dentro da premissa de atendimento por segmento ou carteira, segundo a qual as unidades de análise desenvolvem suas estratégias⁷⁰.

Por esse critério e de acordo com o BNDES, são consideradas médias, as empresas com faturamento bruto entre 10,5 e 60 milhões de reais/ano; e grandes, as empresas com faturamento acima de 60 milhões de reais/ano⁷¹. Ressalte-se que o critério “acima de 60 milhões/ano” não impõe um teto *a priori*. No entanto, esse teto teve de ser adotado, haja vista que as megaempresas (faturamento acima de 100 milhões/ano, assim consideradas pela maioria dos bancos) têm padrões de comportamento em relação ao crédito bancário completamente diferentes, inclusive com acesso mais facilitado ao mercado de crédito internacional, bem como ao mercado de capitais. Além disso, essas megaempresas/grupos são, via de regra, atendidas nas chamadas “carteiras corporate” dos bancos, com padrões distintivos, fugindo, portanto, do universo em pesquisa⁷².

⁷⁰ Uma visita aos sites dos principais bancos de atacado do Brasil pode oferecer uma visão clara da segmentação de clientes pelo critério do faturamento bruto anual.

⁷¹ Fonte: <www.bndes.gov.br>. Acessado em abril/2003.

⁷² Foram executadas duas entrevistas em profundidade com executivos de megaempresas/grupos, ratificando essas considerações.

Diante desse fato, finalmente, refinou-se a definição da população-alvo do trabalho, de onde se extraiu amostras para análises: empresas com faturamento bruto anual entre 10 e 100 milhões de reais em atividade no Brasil.

Assim, uma vez bem identificada a população (universo das unidades de observação), as entrevistas, painéis e grupos de foco envolveram executivos financeiros de diversos escalões das empresas de médio e grande portes atuantes no Brasil, os quais foram escolhidos de forma intencional/conveniência, adotando-se como critério de escolha, entre outros: (1) a condição de representarem empresas “multibancarizadas” (procurando-se reduzir possibilidades de viés); (2) serem representantes de empresas intensivas de capital e, portanto, contumazes na tomada de empréstimos junto a bancos; (3) serem executivos com formação acadêmica superior e/ou dotados de aguçado senso crítico e com experiência em gestão econômico-financeira de empresas privadas de médio e grande portes; (4) serem legítimos negociadores das operações de crédito junto aos bancos, sendo, portanto, profundos conhecedores dos trâmites e processos em questão e/ou tomadores de decisões no campo financeiro que sofram diretamente o impacto das relações comerciais dos bancos com suas empresas.⁷³

Já para o *survey* exploratório, não há a exigência de amostras probabilísticas completamente ao acaso (SPECTOR, 1992; HAIR, et. al., 1998). Assim, dado o foco restrito, o agrupamento praticado pelo mercado, a homogeneidade de comportamento verificada nas entrevistas e, ainda, a condição imposta de só se entrevistar empresas multibancarizadas, a amostra estratificada apresenta-se satisfatória em função de proporcionar maior grau de representatividade. Nessa modalidade, “ao invés de selecionar amostra da população total, garante-se que quantidades apropriadas de elementos sejam tirados de subconjuntos homogêneos da mesma” (BABBIE, 1999). Assim, adotou-se como tais subconjuntos, por conveniência, a segmentação (carteiras) dos bancos, formatando o que Babbie (1999:132) chama de “moldura de amostragem”:

⁷³ Procurou-se ouvir também escalões intermediários, haja vista a recomendação de Rogers (1998): “No caso do B2B recomenda-se conversar com os tomadores de decisão e também com os usuários reais, que “sentem o produto, cheiram o produto, lidam com ele”.

Surveys de organizações freqüentemente são o tipo mais simples de *survey*, do ponto de vista da amostragem, porque, tipicamente, organizações possuem listas [carteiras] de membros. Nestes casos, a lista de membros é uma excelente moldura de amostragem. Se uma amostra aleatória é selecionada de uma lista de membros, os dados colhidos desta amostra podem ser considerados como representativos de todos os membros [...]

Assim, pode-se inferir que, mesmo valendo-se eventualmente de uma única lista/carteira/moldura, a multibancarização exigida assegura representatividade semelhante à que seria alcançada ao se usar amostras aleatórias em várias listas.

Não obstante à relativa facilidade de se poder administrar o *survey* em amostras aleatórias de elementos da população listados nas carteiras dos bancos, também não há impedimentos para continuar se valendo de amostras intencionais nessa etapa. Dessa forma, nesse trabalho, um misto de amostra intencional/conveniência e aleatória estratificada foi utilizado, sempre acima dos padrões mínimos de quantidade recomendados para os tratamentos estatísticos.

Finalmente, conforme anunciado na introdução desse capítulo, resta a apresentação do roteiro e a descrição passo-a-passo do desenvolvimento das tarefas de investigação – o *modus operandi*.

3.4 O Processo da Pesquisa

Tendo alicerçado teoricamente o caminho da elaboração da escala, (re)construído o desenho da pesquisa, delimitado o cenário, (re)conhecido os agentes, escolhidos os métodos e técnicas e o processo de amostragem, apresenta-se agora o roteiro metodológico da pesquisa e narra-se o *modus operandi*, com o qual se chegou aos resultados apresentados mais à frente, a começar pela definição constitutiva do atributo *entrega*⁷⁴.

⁷⁴ Acaracterização geral das amostras consta do primeiro tópico do capítulo 4, a seguir, destinado aos resultados.

3.4.1 Roteiro metodológico⁷⁵ – apresentação

Para se chegar aos indicadores e, com eles, a uma escala capaz de operacionalizar o construto (sempre circunscrito no contexto de estudo), desenhou-se o caminho representado no QUADRO 10, a seguir, objeto das já mencionadas considerações de diversos acadêmicos acerca de sua provável utilidade para futuros pesquisadores (vide tópico introdutório desse capítulo), podendo, por isso, ser visto como um dos substratos oferecidos pelo presente pesquisador, nesse trabalho. Reforce-se, porém, por oportuno, que a definição dos domínios (definição constitutiva) do construto em análise é tarefa preliminar à execução desse roteiro (CHURCHILL, 1979, SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987 e KERLINGER, 1996).

Após a exibição do quadro-roteiro, todos os procedimentos foram detalhados, possibilitando ao leitor “reconstituir” o caminho percorrido até se chegar ao objetivo pretendido, como recomendam, por exemplo, Miles e Huberman (1994) e Maxwell (1996).

⁷⁵ Na fase de defesa do projeto de dissertação, as quatro primeiras etapas desse roteiro já tinham sido executadas e geraram um artigo aprovado em Congresso Internacional de Administração. O julgamento do projeto, bem como a aprovação do *paper*, acompanhados dos respectivos *feedbacks* reforçaram as diretrizes inicialmente traçadas, configurando-se em mais um elemento de validação da metodologia. Cinco meses mais tarde, em outubro/2003, como já mencionado, analistas da *American Marketing Association* ratificaram a consistência dessa proposta metodológica.

QUADRO 10
Roteiro metodológico da pesquisa

FASES	PROCEDIMENTOS	FINALIDADE	REFERÊNCIA
ETAPA 1	Painel com especialistas acadêmicos para montagem de roteiro básico de abordagem, à luz das teorias-base	Alinhar a forma de abordagem nas entrevistas com os seus objetivos e minimizar, <i>a priori</i> , possibilidades de vieses	Maxwell, 1996; Mattar, 1996; Selltz, Wrightsman e Cook, 1987; Kerlinger, 1979; Aaker, Kumar e Day, 2001
ETAPA 2	Entrevistas e painéis com os especialistas executivos - pré-teste	Colher os primeiros <i>insights</i> para decodificação do atributo <i>entrega</i> e entender o senso dos especialistas de como se processa a entrega de serviços no que tange às suas demandas de crédito junto aos bancos	Maxwell, 1996; Mattar, 1996; Malhotra, 2000; Selltz, Wrightsman e Cook, 1987; Kerlinger, 1979; Spector, 1992; Aaker, Kumar e Day, 2001; Demo, 2001
ETAPA 3	Novo painel com especialistas acadêmicos para feedback, primeiras validações (cotejo dos resultados com a base teórica) e levantamento de novas necessidades	Refinar a abordagem e aferir eficácia dos métodos e técnicas para as aplicações subsequentes	Spector, 1992; Maxwell, 1996; Miles e Huberman, 1994
ETAPA 4	<i>Member Check</i> – Feedback “cruzado” com especialistas executivos	Aferir eventuais ambigüidades e/ou erros de interpretação dos primeiros dados colhidos	Maxwell, 1996; Miles e Huberman, 1994
ETAPA 5	a) Nova rodada de entrevistas, painéis e grupos de foco b) <i>survey</i> exploratório – teste	Recolher dados finais para a operacionalização do construto <i>entrega</i> no contexto estudado	Maxwell, 1996; Mattar, 1996; Selltz, Wrightsman e Cook, 1987; Kerlinger, 1979; Spector, 1992; Malhotra, 2000; Demo, 2001
ETAPA 6	Transcrição, codificação, análise e interpretação do conteúdo dos depoimentos; listagem dos indicadores descobertos e vinculação preliminar (via especialistas) aos respectivos subconstrutos – também levantados em pesquisa	Montagem do questionário a ser aplicado (<i>survey</i> exploratório) para elaboração da escala e do instrumento de mensuração do construto <i>entrega</i> de serviços	Kerlinger, 1979; Spector, 1981, 1992; Hunt, 1982; Hair et. al, 1998; Churchill, 1979, 1980, 1984; Aaker, Kumar e Day 2001
ETAPA 7	Aplicação do instrumento de mensuração em amostra válida e significativa para aferições e ajustes estatísticos (consistência interna, análise fatorial/ parcimônia) e demais validações – <i>survey</i>	Simplificação do instrumento e hierarquização dos fatores dentro de seus respectivos subconstrutos, desenho final e normatização da escala	Kerlinger, 1979; Spector, 1992; Hunt, 1982; Hair et. al, 1998; Churchill, 1979, 1980, 1994
ETAPA FINAL	Pós-teste: aplicação da escala final em amostra-teste; Submissão da escala e dos resultados às unidades de análise (bancos) para ratificação de sua validade externa	Teste final (validade externa e fidedignidade) e disponibilização da escala. Elaboração de hipóteses passíveis de serem pesquisadas à luz das novas descobertas	Churchill, 1979; Spector 1992; Miles e Huberman, 1994)

3.4.2 Fases e etapas - execução (*modus operandi*)

3.4.2.1 Definição constitutiva do construto entrega

O passo preliminar à investida metodológica para a construção de uma escala é a definição constitutiva do construto estudado (Kerlinger, 1996) – conceituação teórica e verbal dos seus domínios –, exigindo-se revisitação à pergunta de pesquisa e aos objetivos do pesquisador (CHURCHILL, 1979). Para tanto, assumiu-se o conceito constitutivo do atributo *entrega* estipulado por Kotler (2000:315), admitindo, por pressuposto, sua clareza e precisão (questitos recomendáveis): “[...] *entrega é a qualidade com que o produto ou serviço é disponibilizado ao cliente*”. Destaque-se que se trata de uma abordagem conceitual do ponto de vista do provedor dos serviços e não do consumidor (embora seja óbvio que os indicadores tenham de partir deste último)⁷⁶.

Nesse conceito constitutivo do construto *entrega*, a palavra qualidade exerce forte influência e pressupõe avaliação do consumidor e, por isso, também requer menção conceitual. No trabalho de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), após revisarem diversas abordagens acerca do conceito de qualidade, concluiu-se pela existência de um consenso em torno da definição de que “*qualidade de serviço, julgada pelo consumidor, emerge da comparação entre o que provedores deveriam fazer e sua percepção da performance real desses provedores*”. Trata-se, portanto, de um “julgamento global” que transcende os limites da qualidade intrínseca – características e benefícios – do produto ou serviço em análise (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988:16). Para Ennew, Reed e Binks (1993:59), “em termos simplificados, qualidade pode ser pensada como a capacidade de um produto ou serviço de cumprir o previsto/anunciado em suas especificações”.

Em reforço a esses conceitos, vale registrar as considerações de Grönroos (1993), para quem, freqüentemente pesquisas de valor focam no “quê” o consumidor recebe (*outcome of service*, por exemplo) em relação ao “quê” é esperado, sem considerar o contexto. Para esse autor, qualidade não é resultado apenas do que os clientes recebem, mas da combinação de

⁷⁶ Embora guarde perfeita coerência conceitual, do ponto de vista do consumidor, a entrega pode ser traduzida como “serviço percebido/recebido”, “qualidade percebida/recebida” e correlatos, conforme consta em alguns modelos teóricos sobre qualidade de serviços.

elementos técnicos (o quê) e funcionais (como), os quais, por sua vez, redundam na imagem corporativa do provedor dos serviços.

Embora seja forçoso reconhecer que se trata de termos controversos, cujas definições nominais inspiram análises mais acuradas e contextualizadas (TEAS e PALAN, 1997)⁷⁷, esse conjunto de abordagens atende à necessária definição constitutiva do construto *entrega*, nos moldes como caracterizada por Kerlinger (1996) e Selltiz, Wrightsman e Cook (1987).

Entretanto, diante da inexistência de operadores diretos para esse construto na literatura acadêmica atual (BITNER, ZEITHAML e KOTLER, 2003 – relatos), bem como de comprovação científica para os subconstrutos listados por Kotler (precisão, velocidade e atenção aos processos) e, ainda, diante da diversidade de abordagens tangenciais ao atributo (Bateson e Hoffman, 2001; Berry, 2001; Fornell, 1992; Grönroos, 1993; Lovelock, 2001; Treacy e Wiersema, 1995; Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990; Zeithaml e Bitner, 2000), houve-se por bem (e até por recomendação da banca examinadora do projeto desse trabalho) explorar a pesquisa não só ao nível de indicadores, mas também de subconstrutos⁷⁸.

Então, revisitando a pergunta da pesquisa (CHURCHILL, 1979), quais seriam os principais subconstrutos e indicadores controláveis que compõem o atributo *entrega* no âmbito do marketing de serviços, na ótica das empresas de médio e grande portes no Brasil diante de suas demandas por crédito junto às instituições financeiras? Na esteira da resposta a essa “primeira parte” da pergunta, também interessa descobrir: qual a importância relativa desses indicadores na visão dessas empresas?

Com base nas premissas conceituais acima e diante do desafio de se obter respostas plausíveis para as questões colocadas é que se elaborou o roteiro metodológico já apresentado e se adotou os procedimentos narrados a seguir.

⁷⁷ Esse argumento é mais apropriado para o construto “qualidade” do que para o construto *entrega*, sobre cuja definição, defendida por Kotler (2000), não parece pairar maiores controvérsias.

⁷⁸ Vale registrar novamente o depoimento de Mary Jo Bitner (2003), para quem “[...] o conceito [operacional] do construto entrega é sem dúvida complexo e deve abarcar múltiplos subconstrutos e dimensões...”

3.4.2.2 Primeira etapa do roteiro metodológico – painel com especialistas acadêmicos

QUADRO 11– Primeira etapa do roteiro metodológico

FASES	PROCEDIMENTOS	FINALIDADE	REFERÊNCIA
ETAPA 1	Painel com especialistas acadêmicos para montagem de roteiro básico de abordagem, à luz das teorias-base	Alinhar a forma de abordagem nas entrevistas com os seus objetivos e minimizar, <i>a priori</i> , possibilidades de vieses	Maxwell, 1996; Mattar, 1996; Selltz, Wrightsman e Cook, 1987; Kerlinger, 1979; Aaker, Kumar e Day, 2001

Para consecução da primeira etapa do processo metodológico escolhido (QUADRO 11 derivado do QUADRO 10), montou-se um painel seguido de rodadas de feedback, envolvendo quatro especialistas acadêmicos, além de um mestrando com notória experiência, como colaborador. O maior objetivo nessa etapa era o de montar um roteiro básico para balizar a exploração das unidades de observação da pesquisa e discutir abordagens passíveis de extrair os primeiros *insights* para a decodificação do construto *entrega*. Adicionalmente, pretendia-se antever e reduzir possibilidades de viés do pesquisador (MAXWELL, 1996; MATTAR, 1996; SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987; KERLINGER, 1979; AAKER, KUMAR e DAY, 2001).

No painel contou-se com a colaboração de dois doutores em Marketing, sendo um deles também especialista em Metodologia de Pesquisa Científica, ambos do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG) e um mestrando em Administração do próprio CEPEAD, com vinte e quatro anos de experiência em serviços bancários, simulando o papel de “contratante” da pesquisa e fazendo, ao final, uma avaliação dos métodos, técnicas e abordagens acordados entre os especialistas, sob o ponto de vista da factibilidade e das perspectivas de sucesso com o uso das indicações ali selecionadas, sopesado o aspecto da competência do entrevistador/pesquisador. A introdução dessa figura – “contratante” – pode ser considerada uma inovação, já que não parece haver registros dessa prática nos livros de metodologia de pesquisa qualitativa. Na ocasião, esse “contratante” exerceria o papel de juiz, concluindo pela “contratação” ou não de um pesquisador que estivesse saindo a campo com as recomendações ali definidas.

O painel foi realizado no dia 11 de abril de 2003, teve duração de 1h15min. e foi gravado em fita K7. Foi coordenado pelo pesquisador e contou com a participação efetiva dos presentes. Ao final, os especialistas validaram as propostas apresentadas pelo pesquisador e reforçaram o

uso de multi-técnicas, tais como, entrevistas em profundidade, grupos de foco, painéis de especialistas, recomendando valer-se também do incidente crítico (*recall*), complemento de sentenças, *brainstorm* e debate livre provocado pelo roteiro básico elaborado, seguindo as orientações de alguns dos principais autores de metodologia para pesquisas qualitativas (Aaker, Kumar e Day, 2001; Kerlinger, 1979; Mattar, 1996; Maxwell, 1996; Selltz, Wrightsman e Cook, 1987). Para cada tipo de técnica foram elaboradas algumas abordagens possíveis, as quais receberam a “aprovação” da figura do “contratante” da pesquisa, representado pelo mestrando-colaborador.

Em seguida, em momentos distintos, dois outros doutores do mesmo Centro de Pesquisas, um da área de Marketing de Serviços e outro da área de Estratégia e Metodologia, foram abordados individualmente com vistas a fornecer *feedback* acerca das indicações e recomendações recebidas, re-ratificando-as (MAXWELL, 1996). Os encontros tiveram duração média de trinta minutos e ocorreram nos dias 11 e 14 de abril de 2003, respectivamente. Todas as indicações anteriores foram reforçadas e algumas novas formas de interação com as unidades de observação foram introduzidas. O APÊNDICE E traz um quadro-resumo das recomendações então levantadas.

Assim, depois de depuradas as técnicas de abordagens, bem como as recomendações para aplicação das mesmas, consolidou-se um roteiro básico para nortear as investidas junto ao público-alvo da pesquisa, além de formulários-padrão para levantamento dos dados descritivos e demográficos das amostras entrevistadas e para controle de datas, horários, tempo de duração e outras informações sobre os eventos, imprescindíveis para descrições futuras (modelo-base constante do APÊNDICE C), habilitando o pesquisador a iniciar a próxima etapa do roteiro metodológico, qual seja, a aplicação das técnicas em nível de pré-teste, porém, já explorando as unidades de observação.

3.4.2.3 Segunda etapa do roteiro metodológico – entrevistas e painéis com especialistas executivos

QUADRO 12 – Segunda etapa do roteiro metodológico

FASES	PROCEDIMENTOS	FINALIDADE	REFERÊNCIA
ETAPA 2	Entrevistas e painéis com os especialistas executivos - pré-teste	Colher os primeiros <i>insights</i> para decodificação do atributo <i>entrega</i> e entender o senso dos especialistas de como se processa a entrega de serviços no que tange às suas demandas de crédito junto aos bancos	Maxwell, 1996; Mattar, 1996; Malhotra, 2000; Selltz, Wrightsman e Cook, 1987; Kerlinger, 1979; Spector, 92; Aaker, Kumar e Day, 2001; Demo, 2001

A primeira rodada de entrevistas em profundidade e o primeiro painel com especialistas (executivos de empresas, responsáveis pela condução de operações de crédito junto a bancos desde a fase de protocolo das propostas até as últimas formalidades para liberação dos recursos) ocorreram em Campo Grande, capital do Mato Grosso do Sul, no dia 16 de abril de 2003 e consumiram treze horas de trabalho, compreendidas entre as 7:30h e as 20:30h, aí incluído um intervalo de 1h15min para um almoço oferecido aos painelistas. A região foi intencionalmente escolhida para o início dos trabalhos em função da facilidade de acesso do pesquisador.

Em todas as abordagens os painelistas e entrevistados foram convidados a pensar a definição operacional de *entrega* de crédito sob sua ótica, alicerçados, a princípio, pela proposta-base de Kotler (2000) apresentada a eles. Para facilitar a disposição mental dos envolvidos, evitar ou reduzir direcionamentos a um banco específico qualquer (viés), além de focar o trabalho em seu principal objetivo, quatro táticas foram implementadas, todas reveladas aos participantes, a saber:

- (1) Utilização de multi-técnicas pré-aprovadas nos painéis e rodadas de *feedback* com os especialistas acadêmicos, tais como: complemento de sentenças, *brainstorm*, incidente crítico (*recall*), dentre outras (APÊNDICE E);
- (2) Criação de uma figura abstrata chamada “BANCO DIFERENTE SA”, por meio da qual se buscou, de um lado, caracterizar uma entrega – a princípio dentro das três dimensões: velocidade, precisão e processo – de um banco que se proponha a ser diferente para melhor; e, de outro lado, sedimentar a idéia de diferenciação em serviços, principal motivador teórico da presente pesquisa. Assim, durante todo o

transcurso das abordagens, a tentativa de “construção” de um “banco diferente” trazia consigo a idéia da existência de quesitos esperados (expectativas) e eventualmente não supridos a contento pelos bancos existentes;

- (3) Formulação de um convite para que, ao longo das interações, debates e discussões, fosse elaborada uma espécie de “receita” a ser seguida por aquele que desejasse ser “*o melhor banco para a empresa de médio e grande porte no Brasil*”, em termos de satisfação de expectativas no que se refere às suas demandas por crédito, respeitadas as limitações que independessem da vontade dos próprios bancos e que, por isso, fugissem de seu campo de atuação estratégica. Note-se que a figura da “receita” tem um propósito específico: chamar a atenção dos participantes para a necessidade de se encontrar definições **operacionais**, quer dizer, definições que sejam auto-explicativas e que inspirem uma ação concreta e imediata, como ocorre numa receita tradicional da culinária. O papel dessa metáfora se revelou bastante válido para a decodificação de alguns *insights* que eram oferecidos sob uma forma ainda muito abstrata.
- (4) Formulação de um desafio em que, ao final do painel, ao rever o conjunto de fatores que então comporia o atributo entrega (receita), se pudesse sustentar uma exclamação do tipo⁷⁹:

“[...] se o BANCO DIFERENTE SA de fato adotar esses procedimentos, haverá um excepcional salto qualitativo nas relações banco-empresas de médio e grande portes no Brasil, no que tange às transações de crédito e financiamento!”

Essas quatro táticas e, com mais ênfase, as últimas três, tiveram suas origens numa antevisão, que veio a se confirmar logo nas primeiras investidas e que permeou toda a pesquisa: a extrema dificuldade dos participantes em traduzir suas expectativas em processos para alcançá-las⁸⁰, saindo do campo abstracional para o concreto, além de uma latente ambigüidade entre os termos “precisão”, “velocidade” e “processo” no contexto em análise,

⁷⁹ Adotado somente no painel de especialistas.

⁸⁰ Kotler (em seu depoimento por email em dezembro/2002) definiu tais expectativas como “*outcomes*” e sugeriu que, após levá-los junto à unidade de observação, se buscasse junto aos entrevistados a descrição dos processos para chegar a eles, objetivo final da pesquisa.

presente também no painel de especialistas acadêmicos e que se configurou, logo de início, um desafio à parte para o pesquisador.

Então, foram realizadas quatro entrevistas em profundidade, com duração média de 1:45h cada uma, todas gravadas em fita K7. A amostra de executivos foi intencional e a seleção, vale repetir, obedeceu aos critérios previamente considerados críticos para uma boa extração dos dados almejados: formação, criticidade, experiência, níveis de utilização e demanda por crédito bancário e utilização de mais de uma instituição financeira, além de serem todos executivos de empresas de médio e grande portes. Nessa etapa, foi introduzida, propositalmente, uma inovação: um dos entrevistados foi o executivo de uma renomada empresa de consultoria e assistência técnica, cuja atividade principal é a elaboração de planos de negócios (*business plan*), seu protocolo junto aos bancos e o acompanhamento de todo o processo de análise e condução pelo banco, constituindo-se, portanto, num público de alto interesse para a pesquisa, embora suas características extrapolassem em parte o escopo das unidades de análise previamente estipuladas.

Segundo os mesmos critérios de seleção, o painel contou com a presença de outros quatro especialistas executivos, foi coordenado pelo pesquisador e registrado em vídeo (VHS/DVD) por uma equipe de profissionais de uma rede local de televisão, resultando em duas horas de gravações, afora os comentários que antecederam a constituição da mesa, bem como aqueles que se sucederam durante o almoço, os quais foram registrados em notas do pesquisador.

Ao todo foram abordados oito executivos, envolvendo os setores: (1) de serviços (maior instituição de ensino privado, maior empresa de segurança e empresa líder em consultoria e assistência técnica em projetos de investimentos daquele Estado); (2) de construção e energia (empresa especializada em construções para o setor elétrico); (3) de varejo (maior rede de farmácias do estado de Mato Grosso do Sul); (4) de indústria (atacadista de vidros especiais para construções e indústria moveleira e maior indústria do setor de couros do Estado); (5) da agroindústria (indústria de suplementos minerais para gado bovino). Juntas, essas empresas faturam cerca de R\$380.000.000,00 (trezentos e oitenta milhões de reais) por ano e respondem por mais de 5.300 empregos diretos.

As entrevistas e os debates foram antecidos por uma exposição de cerca de dez minutos, por parte do pesquisador, para a contextualização dos participantes e comunicação dos

propósitos do encontro. Nas entrevistas em profundidade, as técnicas e táticas foram utilizadas de forma alternada e circunstancial, enquanto, no painel, todas as técnicas sugeridas foram utilizadas, assim como todas as quatro táticas acima narradas, visando à máxima exploração dos presentes em busca dos primeiros *insights* para a definição do construto *entrega* no contexto em questão.

Justamente por se tratar de um pré-teste da metodologia definida para a pesquisa, já nessa primeira investida procurou-se atuar com bastante critério, além de seguir com rigor as orientações oriundas do painel de especialistas acadêmicos e das rodadas de *feedback*. Assim, dessas interações decorreu um esboço preliminar da decodificação do construto em análise – primeiro quadro de indicadores, cujos enunciados passariam pelos crivos (*feedback*) descritos nos dois próximos passos.

3.4.2.4 Terceira etapa do roteiro metodológico – rodada de *feedback* com especialistas acadêmicos

QUADRO 13 – Terceira etapa do roteiro metodológico

FASES	PROCEDIMENTOS	FINALIDADE	REFERÊNCIA
ETAPA 3	Novo painel com especialistas acadêmicos para <i>feedback</i> , primeiras validações (cotejo dos resultados com a base teórica) e levantamento de novas necessidades	Refinar a abordagem e aferir eficácia dos métodos e técnicas para as aplicações subsequentes	Spector, 1992; Maxwell, 1996; Miles e Huberman, 1994

O primeiro esboço de indicadores foram submetidos a três crivos: o primeiro, de dois dos especialistas acadêmicos que participaram da primeira fase para que pudessem examinar os dados conseguidos com o uso das técnicas indicadas por eles; o segundo, de um especialista acadêmico que não participou da primeira fase, para que pudesse dar *feedback* e, eventualmente, ratificar os procedimentos de pesquisa; o terceiro, de três especialistas executivos que não participaram das entrevistas e painel, com vistas a também darem *feedback*, configurando uma das técnicas de aferição da fidedignidade dos resultados – o *member check*, preconizado por Maxwell (1996). Nesse subtópico específico, descrever-se-á o painel com os especialistas acadêmicos.

Foram envolvidos três doutores, sendo dois deles, os mesmos que participaram da primeira fase. Esses profissionais, depois de examinarem parte das gravações e ouvirem o pesquisador sobre como se deu a condução do painel e entrevistas, ratificaram a utilidade das abordagens, validaram a postura do pesquisador na condução e mediação das interações, entendendo que, de fato, elas reduziam o risco de viés. Ademais, por ocasião da defesa do projeto, em maio de 2003, a banca examinadora referendou os procedimentos, recomendando, no entanto, não mais “forçar” os *insights* aos preceitos de Kotler (2000) – velocidade, precisão e processo –, por dois motivos: primeiro, por não haver comprovação empírica para aquele postulado teórico (poderia ser um “campo minado” – relato de um dos acadêmicos); segundo, por se tratar de uma escala pioneira (construída no e para o ambiente competitivo brasileiro), o melhor, na visão unânime daqueles doutores, seria explorar a pesquisa também ao nível de subconstrutos.

Todas as novas recomendações passaram imediatamente a fazer parte das estratégias a serem utilizadas nas novas investidas. Antes, porém, era preciso submeter os resultados a um grupo de executivos-juízes.

3.4.2.5 Quarta etapa do roteiro metodológico – *member check – feedback* “cruzado” com executivos

QUADRO 14 – Quarta etapa do roteiro metodológico

FASES	PROCEDIMENTOS	FINALIDADE	REFERÊNCIA
ETAPA 4	<i>Member Check</i> – Feedback “cruzado” com especialistas executivos	Aferir eventuais ambigüidades e/ou erros de interpretação dos primeiros dados colhidos	Maxwell, 1996; Miles e Huberman, 1994

O *member check* foi conduzido por intermédio de uma mini pesquisa (*survey*), via internet, precedida de um telemarketing de sensibilização e explicação do propósito da mesma. Os primeiros *insights* foram anexados, recebendo deles as re-ratificações e complementos. Quatro executivos foram abordados: um gerente de financiamentos de uma grande empresa do setor de Gás Natural, sediada no Rio de Janeiro; um superintendente econômico-financeiro de uma das maiores companhias de energia elétrica do país, localizada no Estado do Espírito Santo; um diretor econômico-financeiro de uma grande empresa também do setor elétrico de Santa Catarina; e um diretor financeiro de uma das maiores agroindústrias do ramo de suplemento mineral, sediada em São Paulo.

Esse processo se deu entre os dias 22 de abril e 7 de maio de 2003 e, dos quatro executivos abordados, três deram retorno, sendo o executivo de Santa Catarina, a única exceção. Também nesse evento, houve mais ratificações do que retificações e os *feedbacks* colhidos foram incorporados às novas estratégias.

Vale registrar, como reforço, que os procedimentos narrados nesse subtópico e no anterior – *feedback e member check*, constam na literatura acadêmica como práticas fortemente recomendáveis, embora pouco executadas pelos pesquisadores (MILES e HUBERMAN, 1994). Na visão desses cientistas, essas técnicas datam de 1920 e são consideradas por vários autores como uma fonte de “validade fenomenológica” – no caso do *feedback* – e como uma espécie de critério de “confirmabilidade” de resultados – no caso do *member check* – (BRONFENBRENNER⁸¹, 1976 e GUBA⁸², 1981 *apud* Miles e Huberman, 1994).

Reforçadas as estratégias de investigação, o próximo passo era voltar a campo.

3.4.2.6 Quinta etapa do roteiro metodológico – novas interações com executivos e *survey-teste*

QUADRO 15 – Quinta etapa do roteiro metodológico

FASES	PROCEDIMENTOS	FINALIDADE	REFERÊNCIA
ETAPA 5	a) Nova rodada de entrevistas, painéis e grupos de foco b) <i>survey</i> exploratório – teste	Recolher dados finais para a operacionalização do construto <i>entrega</i> no contexto estudado	Maxwell, 1996; Mattar, 1996; Selltz, Wrightsman e Cook, 1987; Kerlinger, 1979; Spector, 1992; Malhotra, 2000; Demo, 2001

Validados e incrementados os métodos, técnicas e posturas, e sob novas diretrizes (abertura para a emergência de novos subconstrutos) seguiu-se, nessa segunda pesquisa de campo, o mesmo padrão de procedimentos adotados anteriormente, inclusive valendo-se dos mesmos formulários, metáforas e táticas de provocação das falas, já narrados.

Desta feita, quatro novas entrevistas em profundidade foram feitas, uma em São Paulo e três em Minas Gerais, envolvendo executivos de empresas do setor siderúrgico, de energia, do comércio varejista e um presidente de uma entidade da classe empresarial. Essas entrevistas

⁸¹ BRONFENBRENNER, U. The experimental ecology of education. *Teachers College Record*, 78 (2) p. 157-178. 1976.

⁸² GUBA, E. G. Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology Journal*, v. 29, p. 75-92. 1981.

foram desenvolvidas entre os dias 11 e 20 de agosto de 2003 e tiveram duração média de 1 hora cada, sendo todas elas gravadas em fitas K7. Na oportunidade, no momento de encerramento das conversas, o esboço inicial dos indicadores (colhidos na primeira pesquisa de campo) era apresentado aos entrevistados, já em formato de questionário, como forma de aproveitar o ensejo para colher críticas, checar ambigüidades, testar a inteligibilidade dos itens, ratificar a pertinência deles, além de avaliar em conjunto com o entrevistado se aqueles itens traduziam os assuntos que acabavam de ser discutidos naquela entrevista. Esse procedimento funcionou como uma espécie de pré-teste (*survey-teste*) para o futuro questionário e como mais uma forma de *member check*.

Também nessa etapa, foi conduzido um grupo de foco com a participação de sete executivos de empresas localizadas em Belo Horizonte, cuja seleção obedeceu ao critério de intencionalidade/conveniência, atendidas as características estipuladas para as amostras. Esse trabalho foi desenvolvido no dia 20 de agosto de 2003, foi cinegrafado (VHS) e durou 1h40min. As empresas ali representadas pertenciam ao setor de construção civil (residências), da chamada construção pesada (obras de infra-estrutura, tais como hidrelétricas, pontes, etc.), comércio varejista de materiais de construção, do setor de alimentos e distribuidores.

Ao todo foram abordados 11 executivos, que, somados aos oito da primeira fase e aos outros três que responderam ao email do *member check*, perfazem o total geral de 22 executivos envolvidos na fase qualitativa.

Dada a heterogeneidade e diversidade de situações (triangulação) – desejável para conferir maior confiabilidade às descobertas – e, diante de uma clara redundância de *insights* nos eventos finais, entendeu-se como desnecessárias novas explorações. Nesse caso, o trabalho a fazer era o de transcrever as gravações, “formalizar” as entrevistas (DEMO, 2001,2002), codificá-las, enfim, providenciar as condições mínimas para extrair o máximo de informações, tanto em termos quantitativos quanto (principalmente) qualitativos para, então, buscar as “confirmações” via *survey* futuro.

3.4.2.7 Sexta etapa do roteiro metodológico – organização dos subconstrutos e indicadores levantados – montagem do questionário-base

QUADRO 16 – Sexta etapa do roteiro metodológico

FASES	PROCEDIMENTOS	FINALIDADE	REFERÊNCIA
ETAPA 6	Transcrição, codificação, análise e interpretação do conteúdo dos depoimentos; listagem dos indicadores descobertos e vinculação preliminar (via especialistas) aos respectivos subconstrutos – também levantados em pesquisa	Montagem do questionário a ser aplicado (<i>survey</i> exploratório) para elaboração da escala e do instrumento de mensuração do construto <i>entrega</i> de serviços	Kerlinger, 1979; Spector, 1981, 92; Hunt, 1982; Hair et. al, 1998; Churchill, 1979, 1980, 1984; Aaker, Kumar e Day 2001

O trabalho de capturar, no fluxo das falas, o que é recorrente, repetitivo, regular, indicando algo estrutural é bastante complexo e requer um mínimo de estruturação e sistematização, como assinala Demo (2000:120):

[...] para estabelecer algum começo, além da contextualização sócio-histórica, é recomendável “formalizar” minimamente os depoimentos, para que apareçam relevos, linhas mestras da fala, códigos que sobressaiam, eixos em torno dos quais as idéias giram, ensejando o embalo interpretativo.

Com base nas orientações de Demo (2002), Maxwell (1996:78) e Miles e Huberman (1994:92), elaborou-se uma espécie de roteiro específico de trabalho (uma metodologia à parte – FIG. 13) para se extrair com fidelidade o senso dos respondentes de como se processam os serviços de crédito bancário, além de suas sensações e sentimentos (aspirações, expectativas, angústias, frustrações, satisfações e insatisfações), enfim, tudo que pudesse contribuir para a elaboração de um questionário de fato representativo do que é valor para essas empresas no contexto estudado:

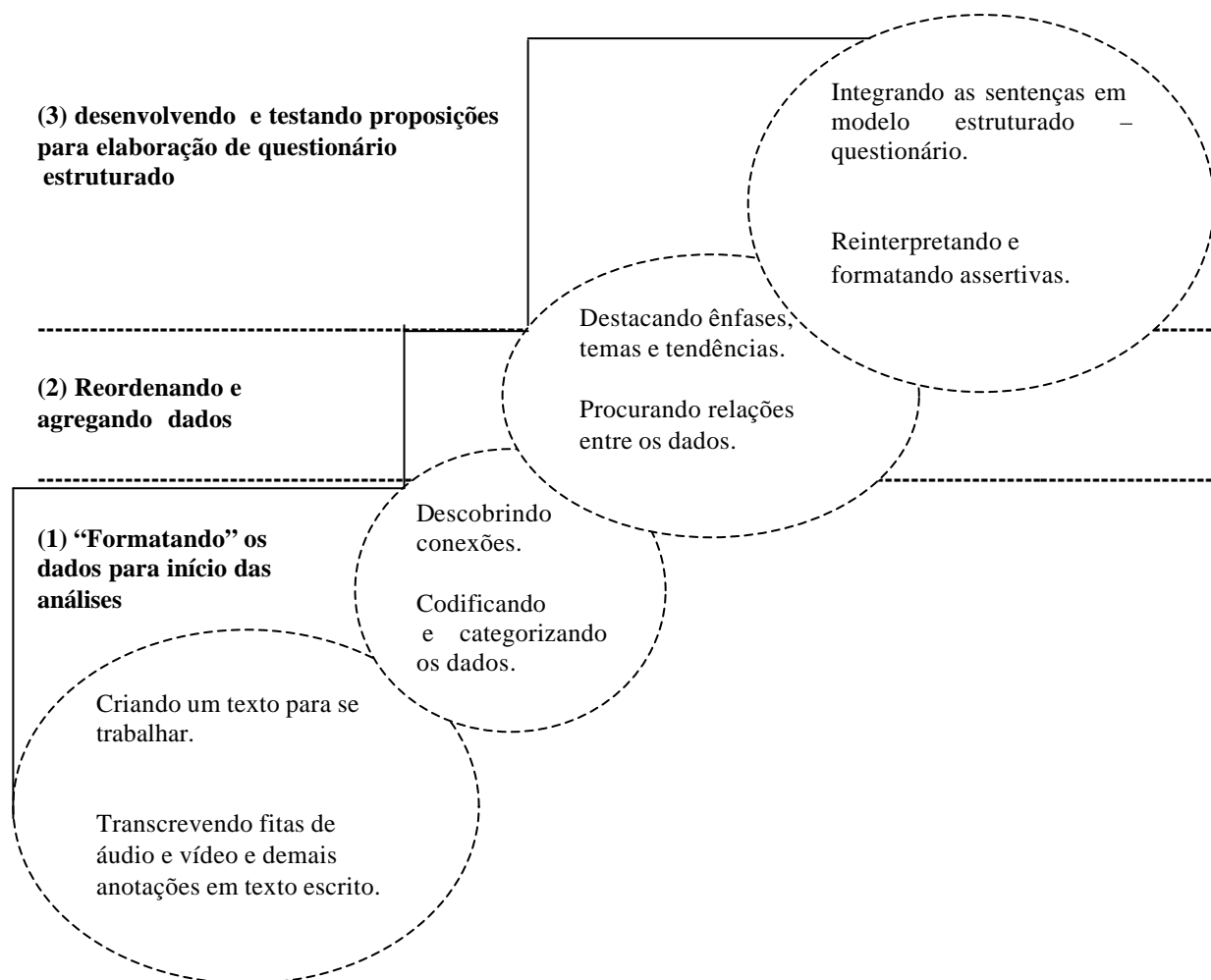


FIGURA 13 – Processo de elaboração de questionário via análise de conteúdo

Fonte: Adaptado de Carney⁸³ (*apud* Miles e Huberman, 1994:92).

Assim, seguindo passo a passo as orientações alinhavadas na FIG. 13, passou-se ao trabalho de transcrição das fitas, o qual foi iniciado em agosto e concluído em 12 de setembro de 2003, gerando um documento de 148 páginas.

Uma vez transcritas as falas, foi feito um exame minucioso com base nos preceitos teóricos para a elaboração de questionários, já delineados em subtópico específico desse capítulo: repetidas audições e visualizações das fitas, leituras e releituras das transcrições e das anotações eventualmente feitas durante as entrevistas e/ou durante as revisões das fitas, codificações e montagem de conexões julgadas cabíveis para o contexto, traduções, interpretações e novas anotações, ou seja, uma completa análise de conteúdo (MILES E

⁸³ CARNEY, T. F. *Collaborative inquiry methodology*. Windsor, Ontário, Canadá: University of Windsor, Division for Instructional Development, 1990.

HUBERMAN, 1994; MAXWELL, 1996). Por meio desses procedimentos, montou-se, então, o conjunto de subconstrutos e indicadores que, mais tarde, passaria por novos crivos e rodadas de *member check* e de *feedback*⁸⁴ – validação qualitativa, antes de se deliberar pela sua aplicação via *survey*.

Desse modo, após a elaboração do questionário, o mesmo foi submetido a quatro doutores e um mestrando da Universidade Federal de Minas Gerais, além de dois executivos, para críticas e julgamentos diversos, tais como: clareza e unicidade de significado dos itens, concretude das idéias, nível das questões, forma de redação, seqüência, diretrizes e enunciados, formato, garantias de anonimato, etc. – requisitos básicos ao bom instrumento de coleta de dados (SELLTIZ, WRIGHTSMAN E COOK, 1987).

Algumas mudanças sugeridas, tais como desmembramento de itens e adaptação dos enunciados às diferentes formas previstas para o envio dos formulários foram implementadas. Em seguida, 30 questionários foram ministrados via email como último pré-teste do instrumento. Desses 30, seis retornaram, e, como foi possível identificar os respondentes, foi realizada uma pequena entrevista via telefone, que ratificou a factibilidade de sua aplicação.

Nessa etapa, ainda, foi desenvolvido, de forma pouco comum, um painel com especialista em lingüística da Faculdade de Letras da UFMG, no dia 7 de outubro, das 9h50min às 11h10min, cujo objetivo era encontrar respaldo para a necessária condensação dos 23 subconstrutos aflorados nessa fase exploratória, vinculando a eles os 45 indicadores também listados. Assim, pela via da correta interpretação semântica dos construtos – ainda dentro do escopo da análise de conteúdo – e guardando (como deve ser) perfeita coerência com o contexto em que esses construtos emergiram, tentou-se definir dimensões *a priori*, valendo-se dos exames estatísticos futuros para eventuais re-ratificações e/ou rearranjos.

⁸⁴ Note-se que o esboço inicial dos indicadores, inclusive sob a forma de um pretense questionário, desenvolvido em maio de 2003, ou seja, logo após as primeiras entrevistas e painéis, foram fruto de repetidas audições e visualizações das fitas, além das anotações até então feitas de forma não estruturada, uma vez que ainda não tinham sido feitas as transcrições literais, as quais só vieram a concretizar-se em agosto/setembro. No entanto, tal iniciativa foi de grande valia, haja vista que proporcionou melhores condições para as sessões de *feedback* e *member check*, sem as quais não se teria tido o ganho de qualidade para a segunda investida exploratória.

Dessa investida resultou a aglutinação dos 23 subconstrutos em seis, cujas justificativas foram submetidas a dois doutores diretamente ligados à área técnica da pesquisa – marketing e metodologia, recebendo uma sinalização positiva para o prosseguimento dos trabalhos.

Esse esforço final, o qual marcou o encerramento da fase qualitativo-exploratória da pesquisa, culminou na deliberação acerca do questionário a ser submetido à amostras da população-alvo para as análises quantitativas necessárias à validação da escala. Parte do conteúdo dos depoimentos dos entrevistados, bem como a apresentação do questionário propriamente dito, assim como a aglutinação dos subconstrutos acompanhados do seu processo e justificativas constam do capítulo quatro, destinado à apresentação dos resultados.

3.4.2.8 Sétima etapa do roteiro metodológico – *survey* exploratório

QUADRO 17 – Sétima etapa do roteiro metodológico

FASES	PROCEDIMENTOS	FINALIDADE	REFERÊNCIA
ETAPA 7	Aplicação do instrumento de mensuração em amostra válida e significativa para aferições e ajustes estatísticos (consistência interna, análise fatorial/ parcimônia) e demais validações – <i>survey</i>	Simplificação do instrumento e hierarquização dos fatores dentro de seus respectivos subconstrutos, desenho final e normatização da escala	Kerlinger, 1979; Spector, 1992; Hunt, 1982; Hair et. al, 1998; Churchill, 1979, 1980, 1994

Com os dados levantados na primeira grande fase da pesquisa – qualitativo-exploratória – iniciou-se os necessários procedimentos quantitativos complementares. Para tanto, o método mais indicado é *survey*, que consiste em obter medidas de opinião (concordância/confirmação) em uma amostra representativa de respondentes.

Para Babbie (1999), o *survey* é particularmente eficaz quando combinado com outros métodos e indicado para se entender a população maior, da qual a amostra foi inicialmente selecionada, onde a medição de cada variável é construída em função de respostas específicas a itens específicos de questionário, segundo códigos e normas preestabelecidos. Para ele, ainda, dentre as principais razões para o uso do *survey* estão os objetivos de exploração, descrição e explicação, isoladamente ou conjugados.

Cabe registrar, por oportuno, que as asserções explicativas aqui pretendidas não são as de causa e efeito, mas um esforço para explicar como funciona a relação de troca entre empresas e instituições financeiras no que tange aos serviços de crédito, além de clarificar o conceito operacional do construto entregue no âmbito do estudo. Assim, apesar dos cuidados que merece o termo “explicativo” em investigações científicas, pode-se admitir que essa pesquisa permeia esse campo.

Dessa forma, para levar a efeito essa parte do roteiro, conduziu-se o *survey* (em etapa única⁸⁵), buscando em amostra válida – nesse caso, um mínimo de 225 respostas – os dados necessários para providenciar os tratamentos estatísticos indicados.

Considerando o fato de não se ter aqui a pretensão de tecer generalizações/predições, uma amostra probabilística completamente ao acaso não constitui pré-requisito para levar a efeito a construção da escala. Assim, amostras intencionais e por conveniência seriam suficientes e uma amostra aleatória estratificada cumpriria ainda melhor o papel. Por sua vez, os passos recomendados para se formar *a priori* os estratos (MALHOTRA, 2001) não foram necessários, já que o público em questão, pelas próprias características do mercado, já se encontra plenamente estratificado e aglomerado em segmentos específicos pelas instituições financeiras (carteiras).

Assim, dado o interesse das unidades de análise, foi possível acessar seus clientes para a necessária coleta de dados na quantidade recomendada. Não obstante, há que se registrar a extrema dificuldade em obter as devoluções dos questionários respondidos, bem como o acesso a esse público, até mesmo por telefone e email.

Mil quatrocentos e noventa e sete executivos financeiros de todo o país foram abordados por intermédio de cinco diferentes táticas – via internet, via postal, pessoalmente em congressos e encontros específicos para os executivos de finanças, em entrevistas e em cursos MBA destinados ao público-alvo da pesquisa, entre os dias 17 de setembro e 10 de dezembro de 2003.

⁸⁵ Os resultados das análises estatísticas da primeira amostra de dados não indicou deleção de itens (como se demonstra no capítulo quatro), não havendo, portanto, razões para um segundo *survey* de validação.

Pela internet, foram enviados 1.254 questionários especialmente desenhados para o uso daquela mídia, em amostra probabilística aleatória estratificada, valendo-se de uma “moldura de amostragem” (BABBIE, 1999) representada pela carteira de um grande banco em atuação no Brasil. Para assegurar um mínimo de respostas, foi implementado um telemarketing de sensibilização a 200 desses executivos, consumindo mais de 17 horas de ligações telefônicas. Apesar, disso, dada a dificuldade de acesso e sensibilização, aliada à fragilidade de controle, obteve-se apenas 96 respostas válidas, representando aproximadamente 9% de retorno, tomando-se como base válida de remessa 1077 emails, já que 177 dos emails enviados (14%) voltaram por algum tipo de erro.

Por via postal, foram enviados 150 questionários, a uma amostra extraída da mesma “moldura”. Desta feita, o questionário foi readaptado e transformado em folder com postagem paga para resposta via correios. Com essa investida conseguiu-se 24 respostas válidas, representando 16% de retorno.

Duas inserções em congressos de finanças foram feitas, uma por ocasião do XIV CONEF – Congresso Nacional dos Executivos de Finanças, realizado nos dias 30 e 31 de outubro de 2003, em Vitória (ES); e outra no XII CONEF de Minas Gerais, realizado no dia 13 de novembro de 2003, em Belo Horizonte, ambas reunindo executivos financeiros de grandes empresas nacionais. Nos dois eventos, 200 questionários foram distribuídos, colhendo-se 73 respostas válidas (36%), após os filtros realizados em função do critério de amostragem pré-determinado. Alguns dos questionários oriundos dessa fonte foram enviados *a posteriori* pelos executivos ou pela Entidade.

De forma complementar, outras abordagens foram feitas, tanto por meio de entrevistas pessoais, quanto nos cursos MBA, aplicando-se, ao todo, 70 questionários e alcançando mais 39 respostas válidas – 55%.

Assim, para as análises estatísticas dos dados do *survey*, trabalhou-se com 232 respostas válidas – TAB. 5 (ligeiramente acima das cinco respostas por item adotadas como base mínima pelo pesquisador), submetendo-as aos testes de linearidade, unidimensionalidade, consistência interna – Alfa de Cronbach, análise fatorial exploratória e confirmatória e demais tratamentos estatísticos recomendáveis para a elaboração de escalas, cujo detalhamento encontra-se descrito no próximo capítulo, acompanhado dos respectivos resultados.

TABELA 5 – Mapeamento das fontes de dados do survey

Fontes	Envios	Respostas	Percentual
Email	1254 / 1077*	97	9
Correio	150	24	16
Eventos	200	73	36
Entrevistas	20	20	100
MBA	50	19	38
Total	1497	233**	15,56

* 1254 envios menos 177 recusados pelo sistema (internet) = 1077 envios efetivos.

** Num segundo momento, uma das questões recebidas por email foi excluída, daí o número final de 232.

Vale registrar que, se por um lado, o índice de retorno não foi dos melhores; por outro lado, manteve-se sempre a qualidade da amostra (critério) como um pré-requisito inalterável, com especial cuidado em relação à “multibancarização” das empresas respondentes. Note-se também que os meios mais eficazes, em última análise, acabaram sendo as abordagens presenciais (entrevistas – 100% de retorno; MBA – 38%; Congressos – 36%), onde o pesquisador detinha maior controle sobre a adequação da amostra e sobre o recolhimento dos questionários. Por outro lado, sem dúvida, foram as abordagens que mais consumiram recursos, principalmente tempo e dinheiro.

Feitas as análises, deliberou-se a respeito da normatização/interpretação dos escores, concluindo, assim, um dos substratos dessa pesquisa: a escala somatória multi-item tipo *Likert* de sete pontos com respostas do tipo concordância (*agreement response choice*), multidimensional (cinco subconstrutos), apresentada em detalhes no capítulo quatro, adiante.

Concluída a escala, restava aplicá-la empiricamente, ainda que em nível de teste – nesse caso um pós-teste, etapa final do roteiro metodológico.

3.4.2.9 Etapa final do roteiro metodológico – pós-teste (aplicação da escala)

QUADRO 18 – Etapa final do roteiro metodológico

FASES	PROCEDIMENTOS	FINALIDADE	REFERÊNCIA
ETAPA FINAL	Pós-teste: aplicação da escala final em amostra-teste; Submissão da escala e dos resultados às unidades de análise (bancos) para ratificação de sua validade externa	Teste final (validade externa e fidedignidade) e disponibilização da escala. Elaboração de hipóteses passíveis de serem pesquisadas à luz das novas descobertas	Churchill, 1979; Spector 1992; Miles e Huberman, 1994)

Pronta a escala, seus itens foram adaptados para a nova natureza de respostas – discordo muito/concordo muito (APÊNDICES G e H) – e foi aplicada em 30 empresas, via correio. Como eram multibancarizados, aproveitou-se para colher avaliações (apenas em nível de pós-teste) de seis dos maiores bancos comerciais do Brasil (APÊNDICE H), embora não se tivesse o compromisso de explorar comparativamente as eventuais respostas, visto não se tratar de amostra estatisticamente válida para tal finalidade.

Em seguida, como segundo pós-teste, a escala foi submetida a dois diretores de bancos, em entrevistas pessoais, os quais autoavaliaram seus serviços e responderam a questões sobre a utilidade da escala e possibilidade de uso pelo seu banco. Tais abordagens ocorreram entre os dias 7 e 15 de dezembro de 2003, envolvendo as cidades de Brasília e Belo Horizonte.

Feito isso, encerrou-se a segunda grande fase da pesquisa – quantitativo-exploratório-descritivo, ensejando, finalmente, a apresentação e discussão dos resultados.

3.4.3 Limitações do processo

Preliminarmente há que se registrar a ausência de parâmetros teóricos e princípios científicos para a elaboração de um questionário ótimo ou ideal (MALHOTRA, 2001:274), cabendo sempre alguma crítica ao pesquisador, por maior que seja o seu zelo com a elaboração (forma) e variedade dos itens. Em segundo lugar, todas as investidas esboçadas no roteiro metodológico escolhido são propensas ao viés do pesquisador, razão pela qual se implementou tantas rodadas de *feedback* e *member check* e se gravou e transcreveu todas as entrevistas, painéis e grupos de foco.

Em terceira instância, registre-se que a definição constitutiva de um construto – definir palavras com outras palavras, por si só, representa um desafio e pode gerar questionamentos e/ou definições rivais que, por sua vez, poderia desencadear um *modus operandi* diferente para a consecução da escala.

Em quarto lugar, também não há critérios científicos para a escolha da amplitude das alternativas (pontos da escala), nem para a natureza das respostas (frequência, concordância ou avaliação), representando sempre um *trade off* e, portanto, alguma perda.

Ressalte-se, em quinto lugar, que o processo usado nessa pesquisa, não elimina a possibilidade de erros aleatórios e sistemáticos, embora se tenha seguido todos os preceitos teóricos para minimizá-los.

Outra fragilidade digna de nota é a inexistência de consenso dentre os principais autores de metodologia quantitativa acerca do tamanho de amostras para a elaboração e validação estatística de escalas somatórias tipo Likert.

Quanto à condução, como é de praxe, o principal limitador de pesquisas dessa natureza é o acesso ao público respondente, tanto em qualidade quanto em quantidade, exigindo muito esforço, tempo, recursos financeiros e disciplina, só para citar alguns dos principais atributos necessários, além de forçar o pesquisador a aplicar variados tipos de validação e testes qualitativos e quantitativos.

Essa lista, também não exaustiva, soma-se às fragilidades dos métodos e técnicas mencionadas em tópico específico anterior e constituem-se nos principais quesitos, sobre os quais devem recair a atenção do pesquisador, utilizando os “antídotos” indicados pelos principais teóricos para reduzi-las ao máximo, dotando a escala da fidedignidade mínima requerida.

3.4.4 Considerações finais sobre o capítulo

Nesse capítulo, procurou-se descrever os métodos e técnicas escolhidos para a condução da pesquisa, acompanhados de sua breve sustentação teórica. Os principais procedimentos foram mapeados, atrelados às suas respectivas finalidades e referências bibliográficas, de forma a oferecer ao leitor os caminhos que levaram à resposta à inquietação que deu origem ao trabalho.

A descrição do *modus operandi*, por sua vez, além de constituir-se numa das técnicas de validação dos resultados, é fator reclamado por metodologistas respeitados no meio acadêmico (Demo, 2000; Maxwell, 1996; Miles e Huberman, 1994, dentre outros). Miles e Huberman (1994:262,278), por exemplo, sustentam que os pesquisadores em abordagens qualitativas – solitários e monopolistas por natureza – normalmente enfatizam o “o quê”

(resultados e descrições) e raramente o “como” (como se conseguiu chegar aos tais resultados). Assim, um dos questionamentos desses autores em seus *check list* de validações é se “os métodos e procedimentos gerais do estudo estão descritos explicitamente e em detalhes”. Assim, a extensão desse capítulo é, em parte, justificada pela tentativa de não incorrer na negligência dessas recomendações.

Ademais, segundo Laville e Dionne (1999), no capítulo destinado à metodologia da pesquisa científica, deve-se responder questões como: Como? Com quê? Onde? Quanto? De modo a não deixar dúvidas sobre os meios usados para se chegar à resposta à pergunta de pesquisa, salientando-se que essas recomendações se tornam ainda mais imperativas quando se está propondo elaborar uma escala pioneira, válida e reaplicável.

Dessa forma, espera-se que futuros pesquisadores envolvidos em investigações no campo da decodificação de construtos e elaboração de escalas nas ciências sociais, cuja carência é notória no campo do marketing de serviços (HUNT, 2002:130; ZEITHAML, 2000:71) e no campo da estratégia (MEIRELLES, 2003:310), possam se valer desse trabalho como orientação e/ou inspiração. Se assim for considerado, ter-se-á consubstanciado aqui, o primeiro dos substratos que se pretendeu oferecer com esse esforço acadêmico, qual seja: a metodologia e o *modus operandi* adotados na pesquisa.

O próximo capítulo é todo dedicado aos resultados alcançados com a implementação desses métodos e técnicas, em que se pretende apresentar, então, os demais substratos: (1) parte dos depoimentos qualitativos dos executivos financeiros das unidades de observação; (2) a escala operacional somativa tipo Likert propriamente dita; (3) o conjunto de hipóteses vinculadas às descobertas como possibilidade de futuras pesquisas.

4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS, APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Introdução

Afora as investigações de natureza teórica, em síntese, os procedimentos metodológicos relativos à consecução da pesquisa absorveram nove meses de trabalho, compreendidos entre abril e dezembro de 2003 e, dada a descrição pormenorizada constante do capítulo anterior, admite-se ter-se suprido o trabalho, em razoável medida, com uma base de informações capaz de explicar a origem dos resultados ora apresentados, dispensando, portanto, explicações adicionais, as quais certamente seriam redundantes.

Com base nessa premissa, nesse capítulo, em primeiro lugar, oferece-se ao leitor um quadro geral das fontes dos dados (dados demográficos das unidades de observação), bem como uma descrição sucinta das técnicas de análise. Em seguida, expõe-se parte dos relatos dos entrevistados na primeira fase, permeando os caminhos que levaram à sua conclusão e ao seu produto: o questionário de pesquisa, tópico em que também se mostra a aglutinação dos subconstrutos e indicadores, configurando-se na pré-formatação da escala.

Logo a seguir, são mostrados os principais exames e testes estatísticos a que se submeteu os dados coletados via *survey* (valendo-se do tal questionário), culminando com a exposição da nova escala, doravante denominada *QUALICREDICOM* – uma alusão à *qualidade* de serviços de *crédito comercial*, com a qual admite-se ter alcançado, também em razoável medida, as respostas para as perguntas propostas nessa pesquisa.

Em tópico à parte, apresenta-se os resultados dos pós-testes – ensaios e simulações de aplicação da escala *QUALICREDICOM*, última etapa do roteiro metodológico proposto nessa pesquisa, bem como se expõe um quadro geral de validações quali-quantitativas.

Finalmente, com base em todo o arcabouço teórico que sustentou a pesquisa e, sobretudo com os resultados até então alcançados, oferece-se um conjunto de hipóteses, para as quais, julgou-se que fosse relevante investir em pesquisas futuras, dando por concluído o trabalho, restando as considerações finais, objeto do capítulo subsequente.

4.2 Caracterização Geral das Amostras e a Coleta dos Dados

A investigação foi conduzida em duas grandes etapas: uma primeira, qualitativa e exploratória; e a segunda, quantitativa exploratória e descritiva, tendo como base de dados os resultados da primeira etapa.

Para a fase qualitativo-exploratória valeu-se de três painéis, sendo dois com especialistas acadêmicos e um com executivos, um grupo de foco com executivos, oito entrevistas em profundidade, quatro rodadas de *feedback* com especialistas acadêmicos e outras seis de *member check* com executivos. Ao todo, 22 executivos financeiros e sete especialistas acadêmicos foram envolvidos, num total, só com os executivos financeiros, de 13h5min de interlocuções gravadas e/ou cinegrafadas em sete fitas K7 e duas VHS, as quais, após transcritas, geraram um documento de 148 páginas para análise.

O produto final dessas investidas foi um conjunto de 45 itens – questionário – gerado em decorrência da análise de conteúdo, além de um conjunto de depoimentos ilustrativos das sensações, percepções e expectativas das unidades de observação (algumas das quais reproduzidas ao longo desse capítulo). Para a necessária lapidação do questionário, outras duas rodadas de *feedback* foram realizadas, envolvendo dois doutores em Marketing e Metodologia da Universidade Federal de Minas Gerais, além de aferições desenvolvidas simultaneamente às últimas entrevistas com executivos. Já para a condensação dos 23 subconstrutos aflorados e vinculação dos 45 itens a eles, foi realizado, no dia 7 de outubro de 2003, um painel com especialista em lingüística da Faculdade de Letras da mesma Universidade, cujo resultado foi discutido com o orientador desse trabalho, *a posteriori*.

Embora fosse planejada com antecedência maior (por volta de setembro/2002), essa fase foi executada entre os dias 16 de abril e 17 de setembro de 2003.

Ainda quanto à abrangência, nessa fase qualitativo-exploratória cinco estados foram envolvidos: Espírito Santo, São Paulo e Rio de Janeiro, para as sessões de *member check*, via internet; e Mato Grosso do Sul, São Paulo e Minas Gerais, para as entrevistas, painéis e grupos de foco. Os executivos então abordados representavam empresas de diversos setores: agroindústria, setor de vidros, serviços de segurança, rede de drogarias, setor de energia e gás

natural, engenharia e construção, setor de couros, setor de ensino, serviços especializados em projetos de investimentos, setor siderúrgico, distribuidores e comércio varejista.

Já, para a fase quantitativo-exploratório-descritiva, 1.497 executivos financeiros foram abordados, resultando em 232 contribuições (15,5%)⁸⁶, num misto de amostra intencional/conveniência e probabilística aleatória estratificada (BABBIE, 1999), onde se valeu do conjunto de carteiras de clientes de um dos maiores bancos responsáveis pela intermediação financeira no Brasil, envolvendo, aleatoriamente, clientes corporativos com faturamento bruto anual, predominantemente, entre dez e cem milhões de reais em todo o país (sempre multibancarizados).

Quanto às análises quantitativas, os dados coletados foram, em primeiro lugar, submetidos a um exame descritivo – estatística univariada, que proporcionou a caracterização e qualificação dos agentes envolvidos no fornecimento de dados, consubstanciando-se na chamada *quase-estatística* (MAXWELL, 1996), um dos procedimentos preliminares de validação de uma escala. Em seguida, foram conduzidas análises multivariadas etapa a etapa, até chegar-se à escala final.

A caracterização geral do público que contribuiu nessa etapa final pode ser visualizada pela série de representações gráficas a seguir, as quais, dada a sua natureza, dispensam explicações individualizadas, lembrando que o tamanho da amostra é de 232 respondentes ($n = 232$), para todos os gráficos:

⁸⁶ O índice baixo de retorno se deve à extrema dificuldade em acessar e sensibilizar esse público.

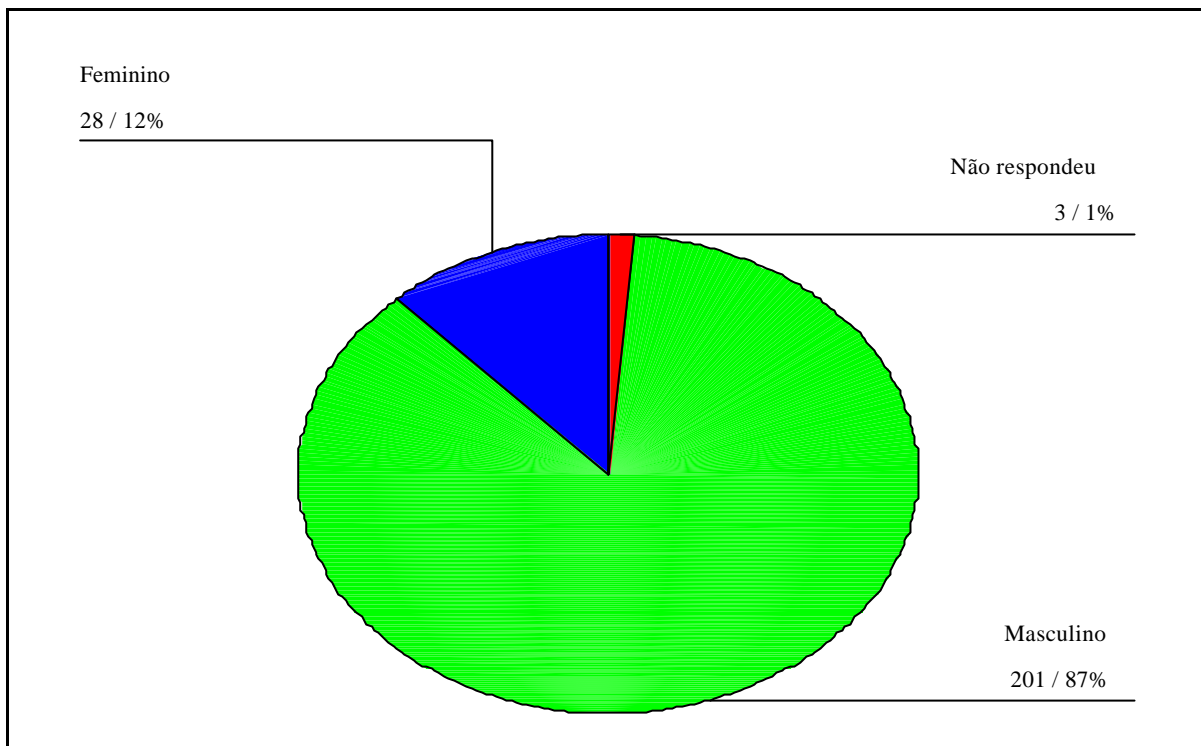


GRÁFICO 2 – Caracterização da amostra por gênero

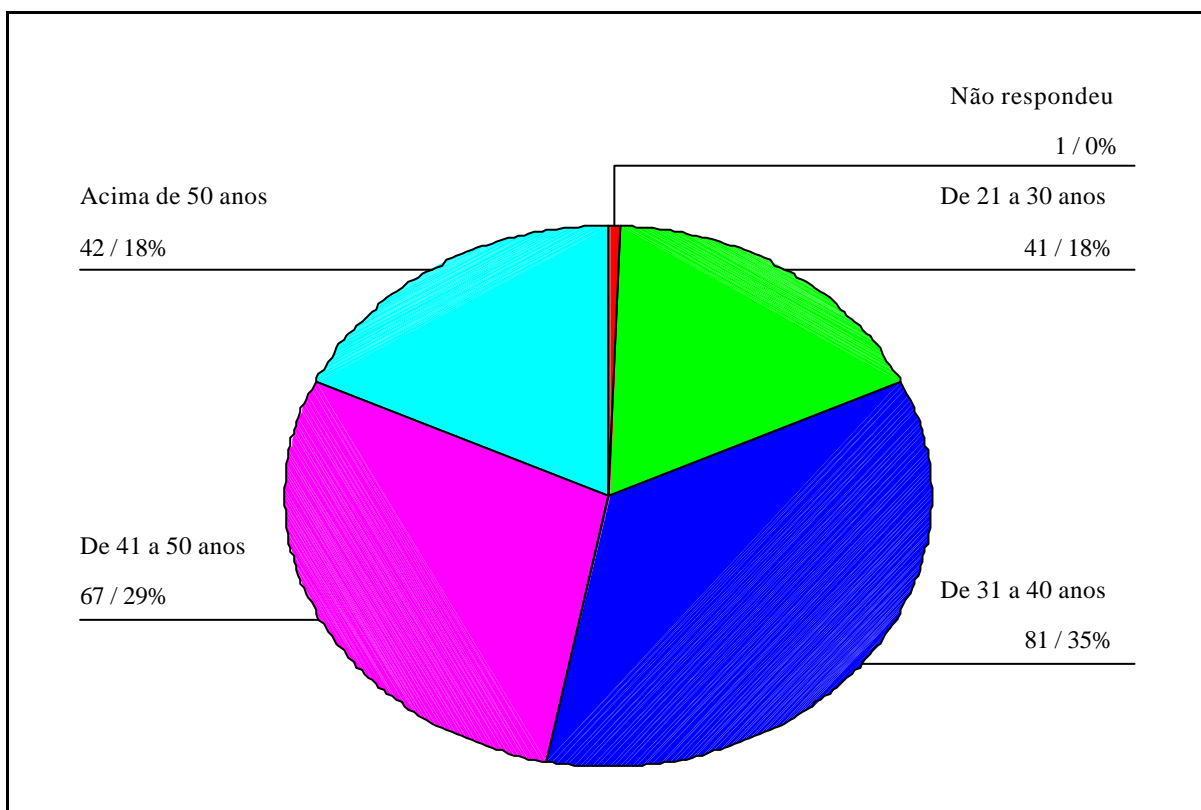


GRÁFICO 3 – Caracterização da amostra por faixa etária

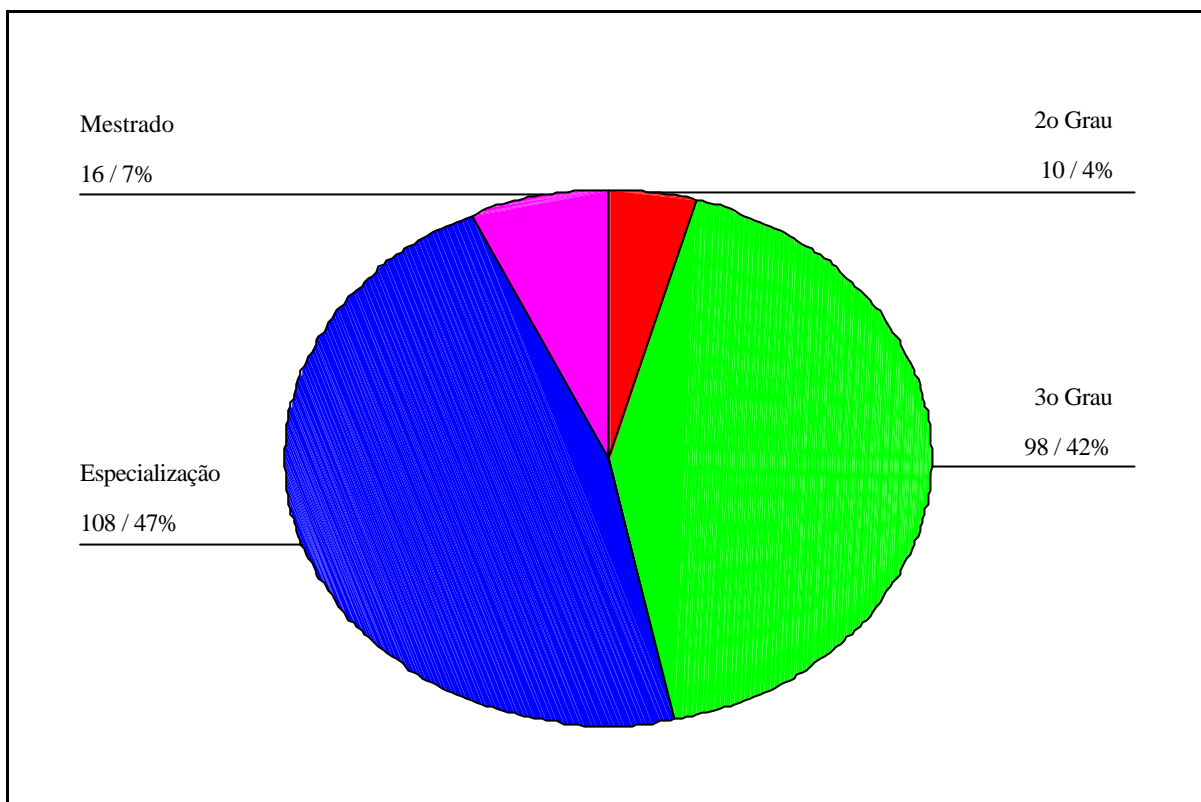


GRÁFICO 4 – Caracterização da amostra por nível de escolaridade

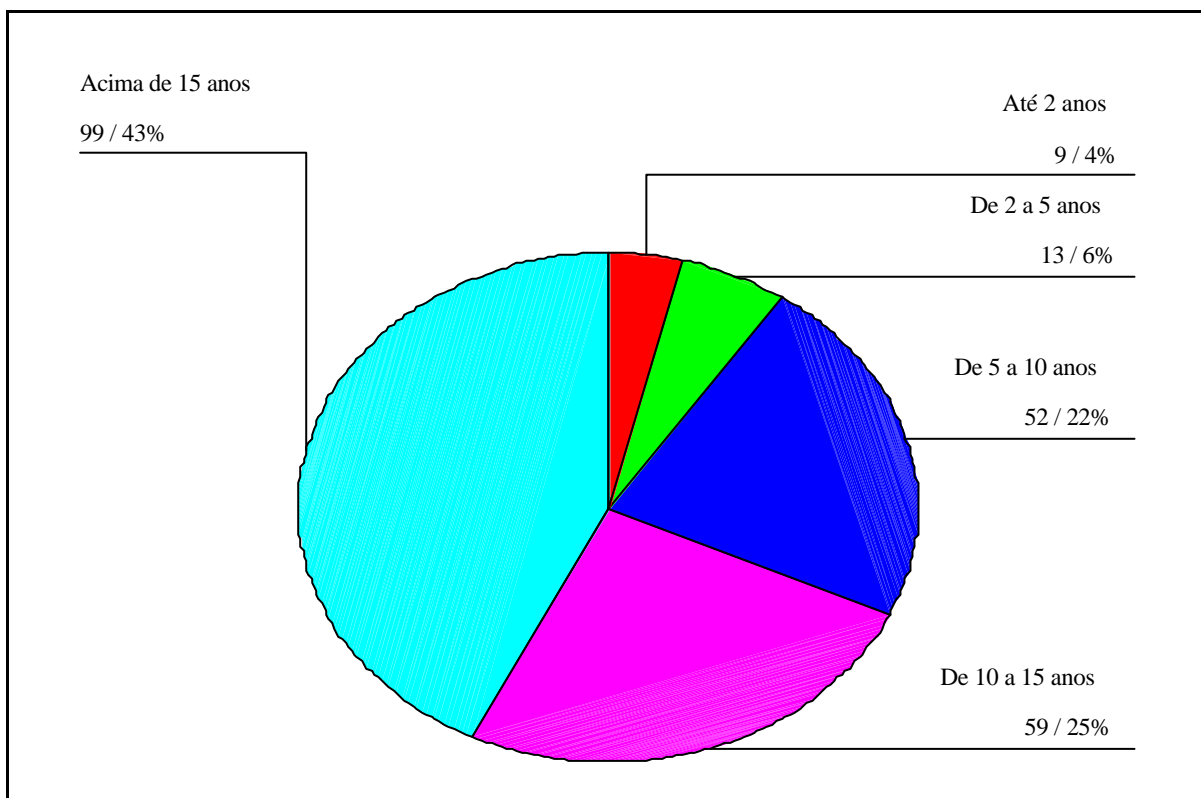


GRÁFICO 5 – Caracterização da amostra por tempo de experiência profissional

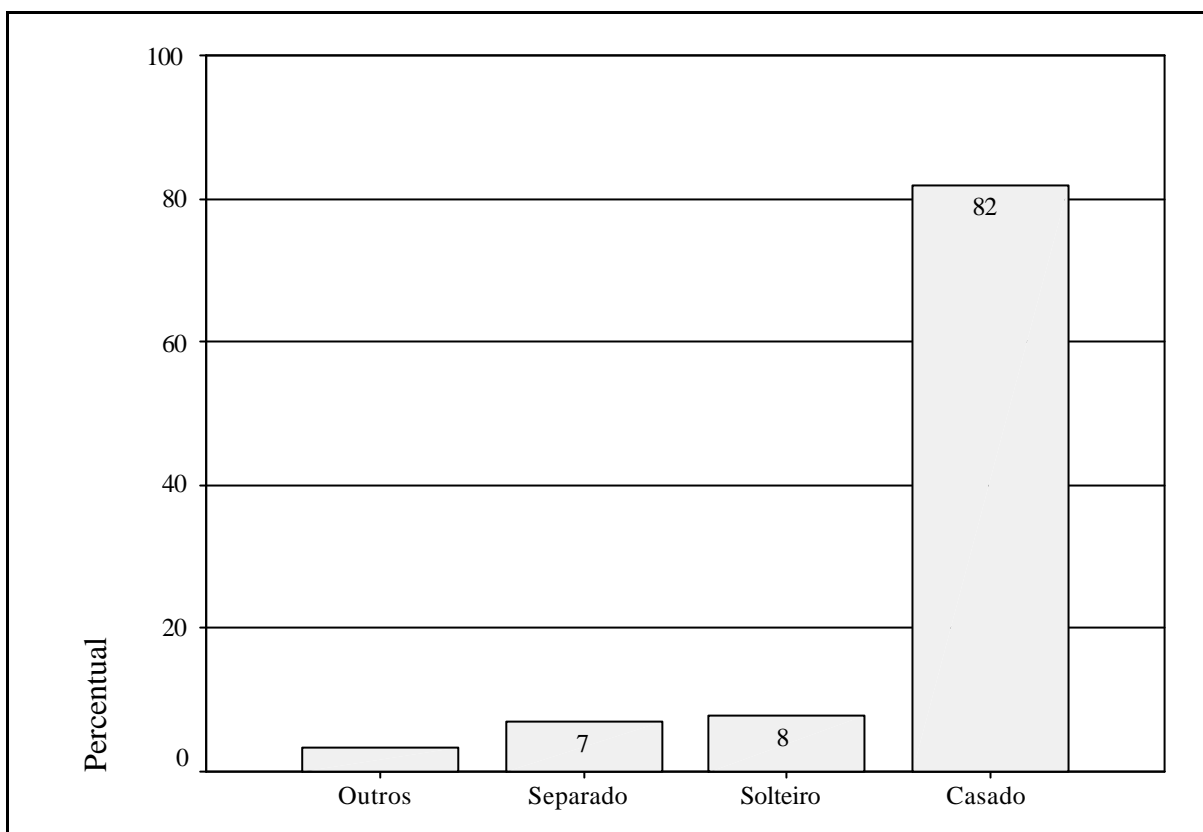


GRÁFICO 6 – Caracterização da amostra por estado civil

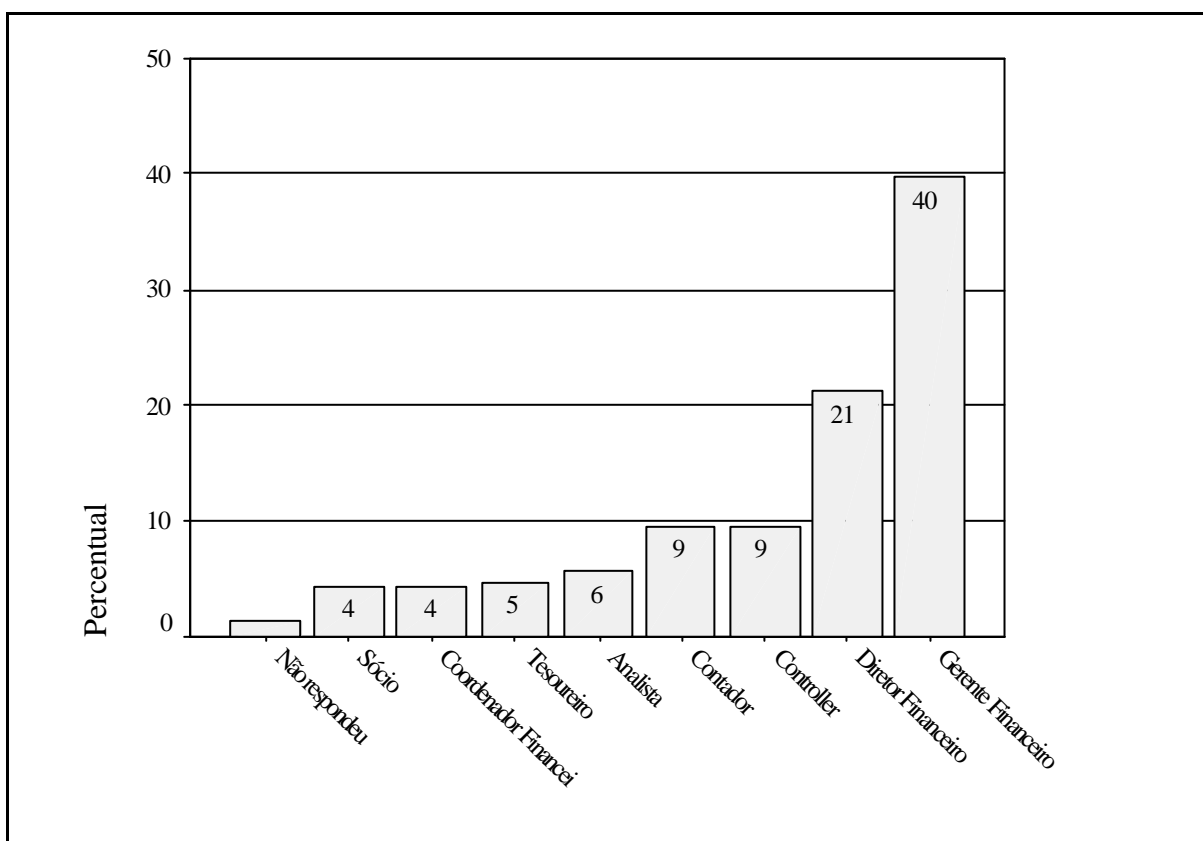


GRÁFICO 7 – Caracterização da amostra por função

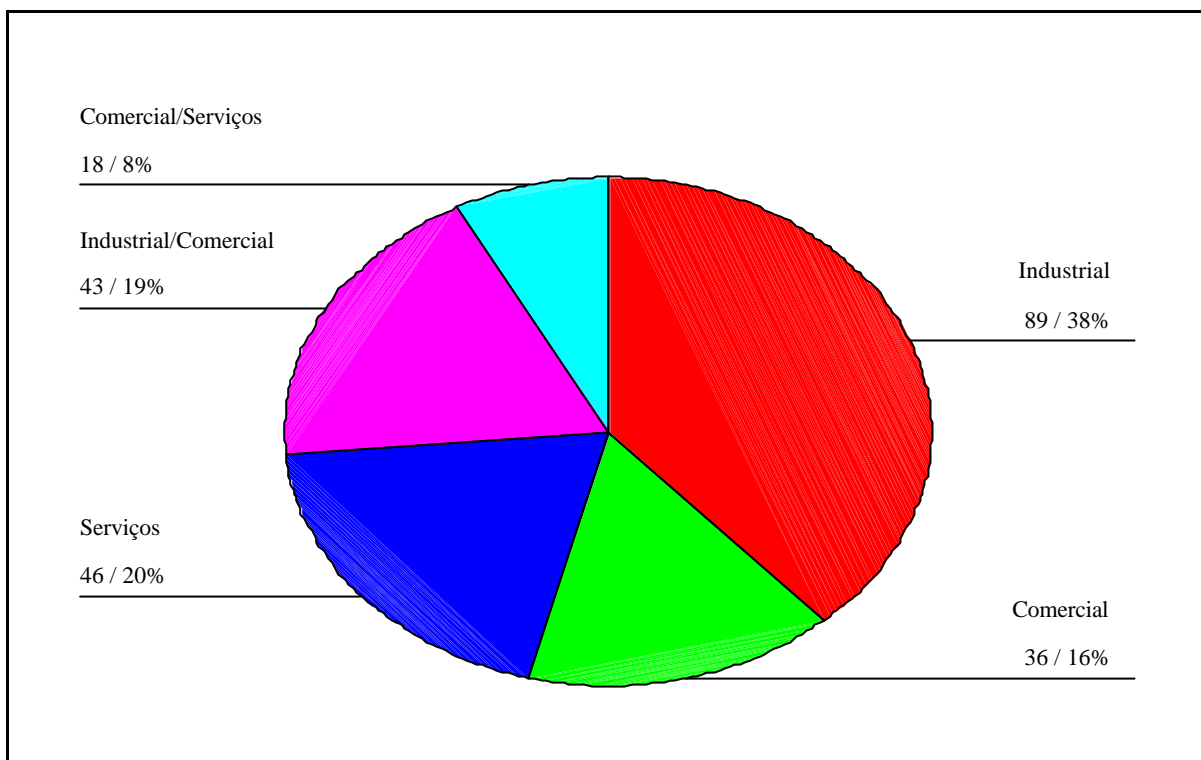


GRÁFICO 8 – Caracterização das empresas respondentes por ramo de atividade

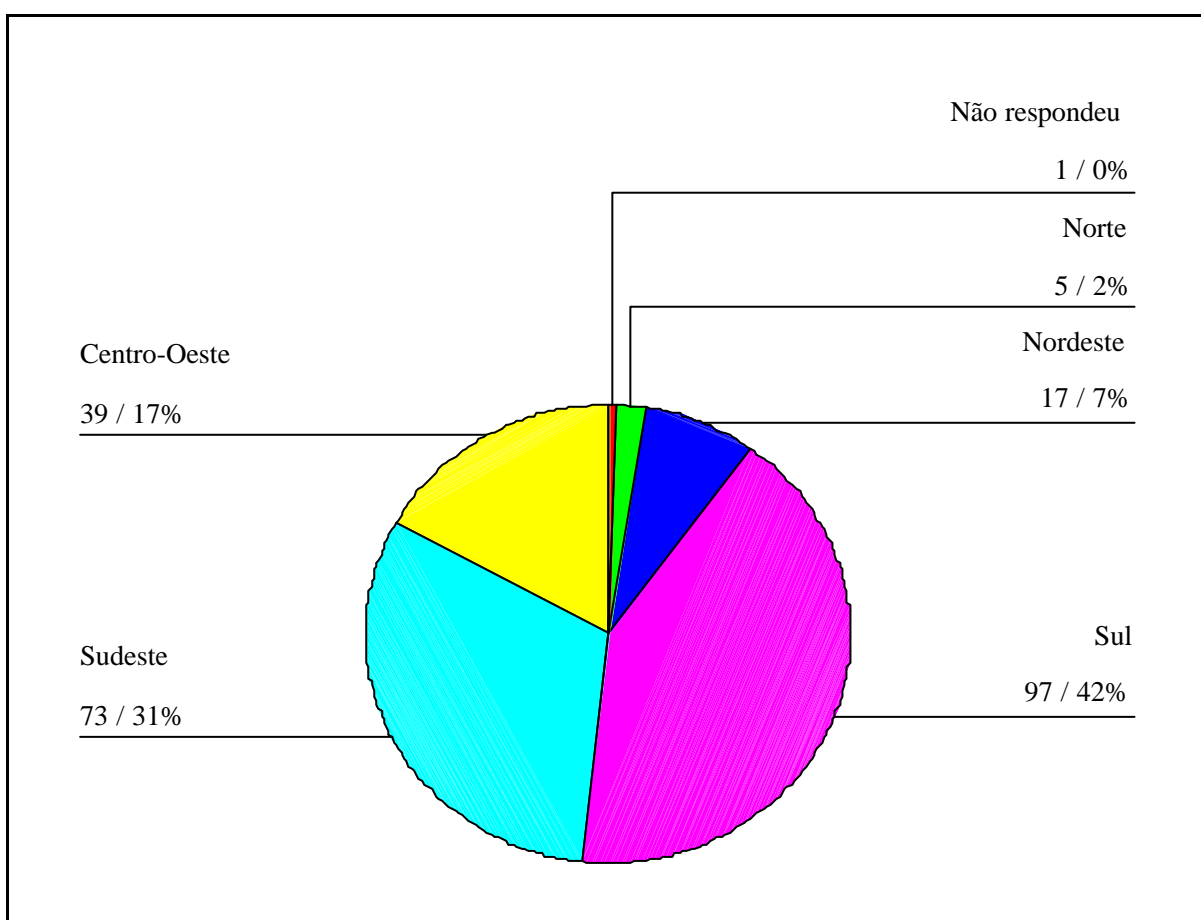


GRÁFICO 9 – Caracterização das empresas respondentes por região-sede

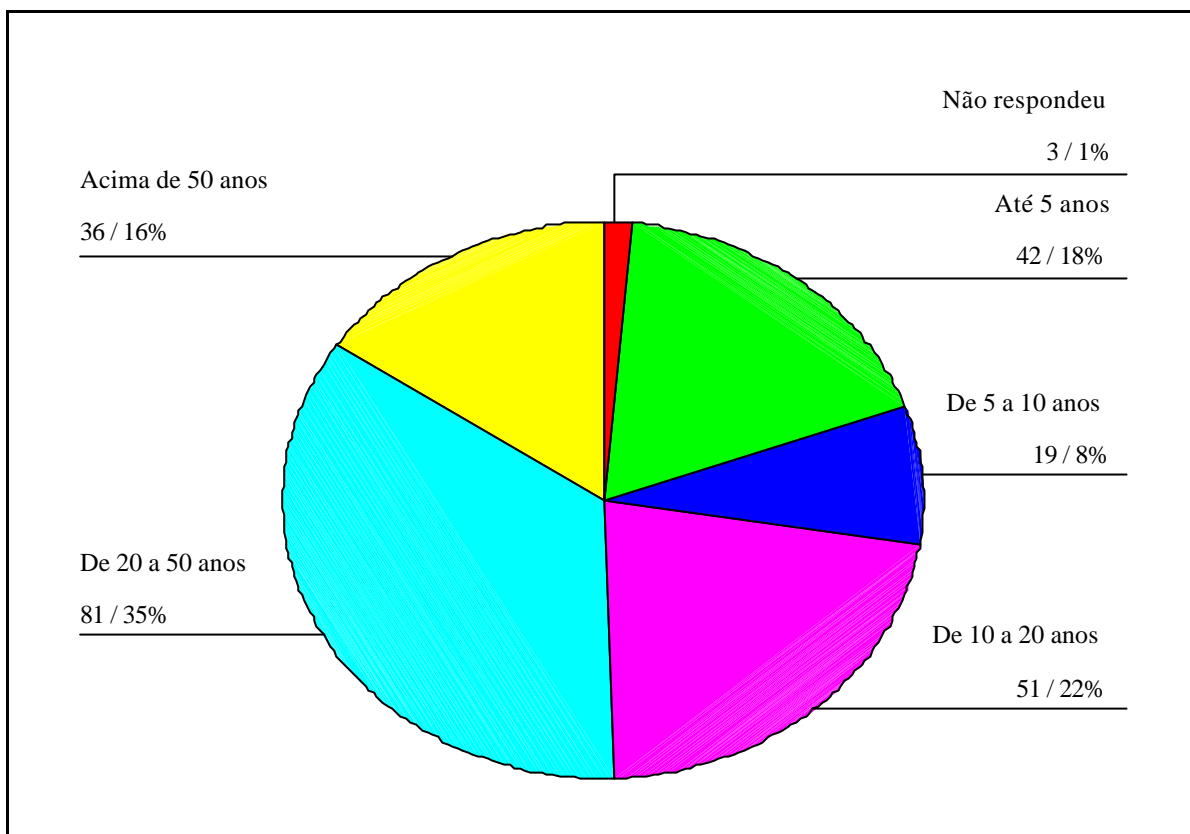


GRÁFICO 10 – Caracterização das empresas respondentes por tempo em operação

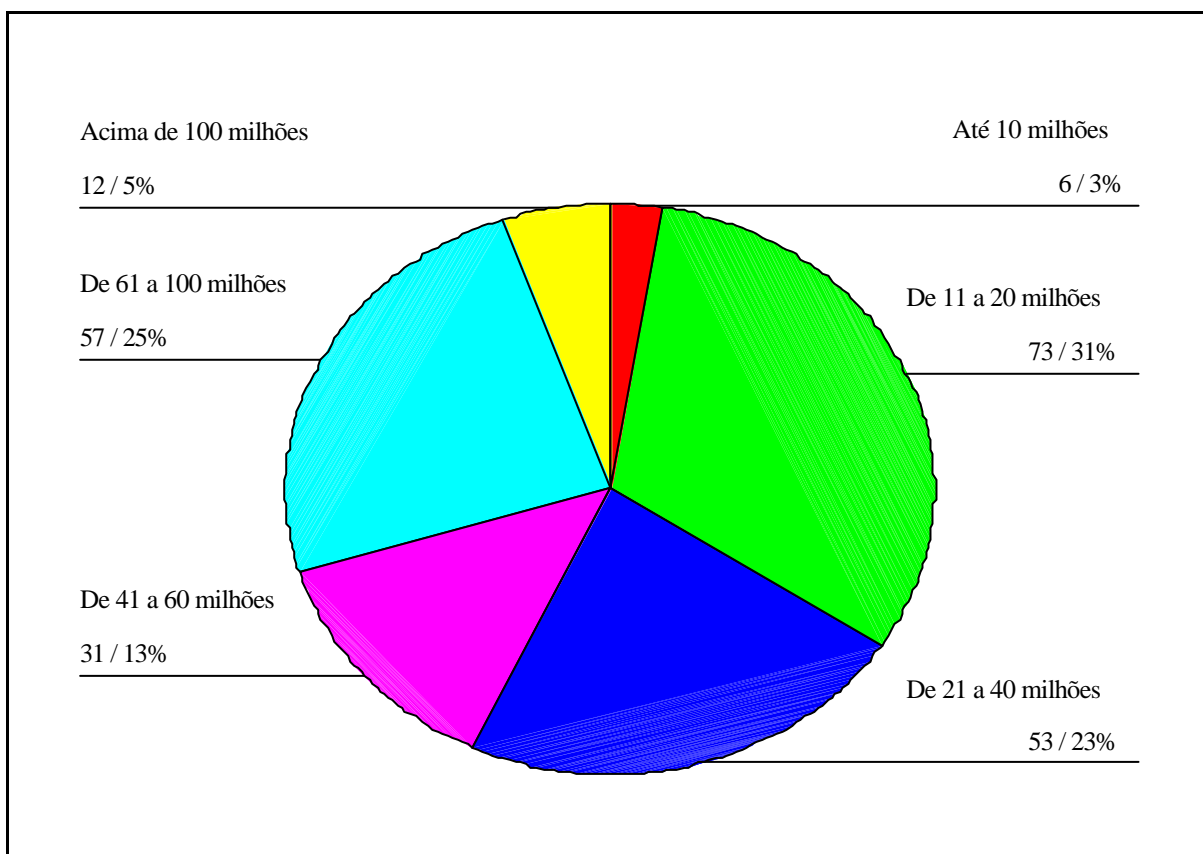


GRÁFICO 11 – Caracterização das empresas respondentes por faixa de faturamento bruto anual em Reais

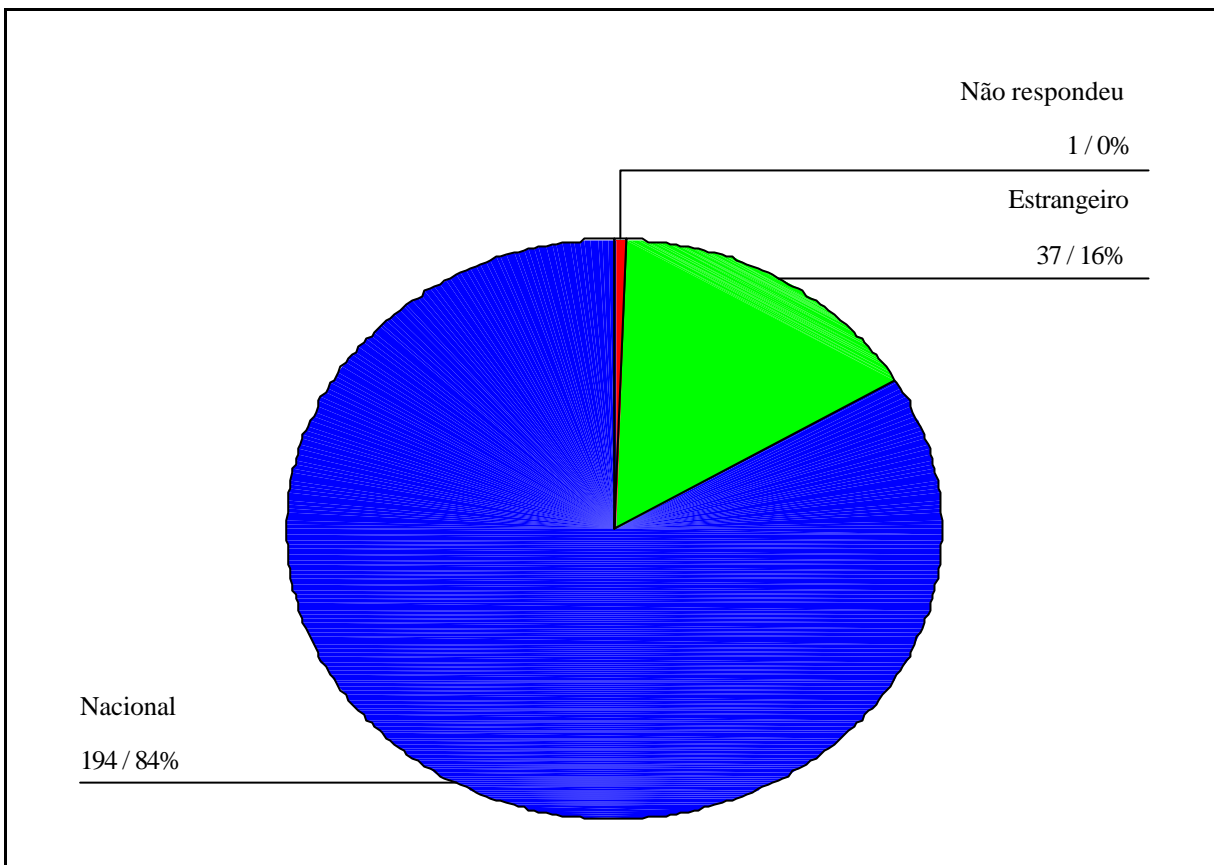


GRÁFICO 12 – Caracterização das empresas entre as de capital puramente nacional e as com participação estrangeira no capital

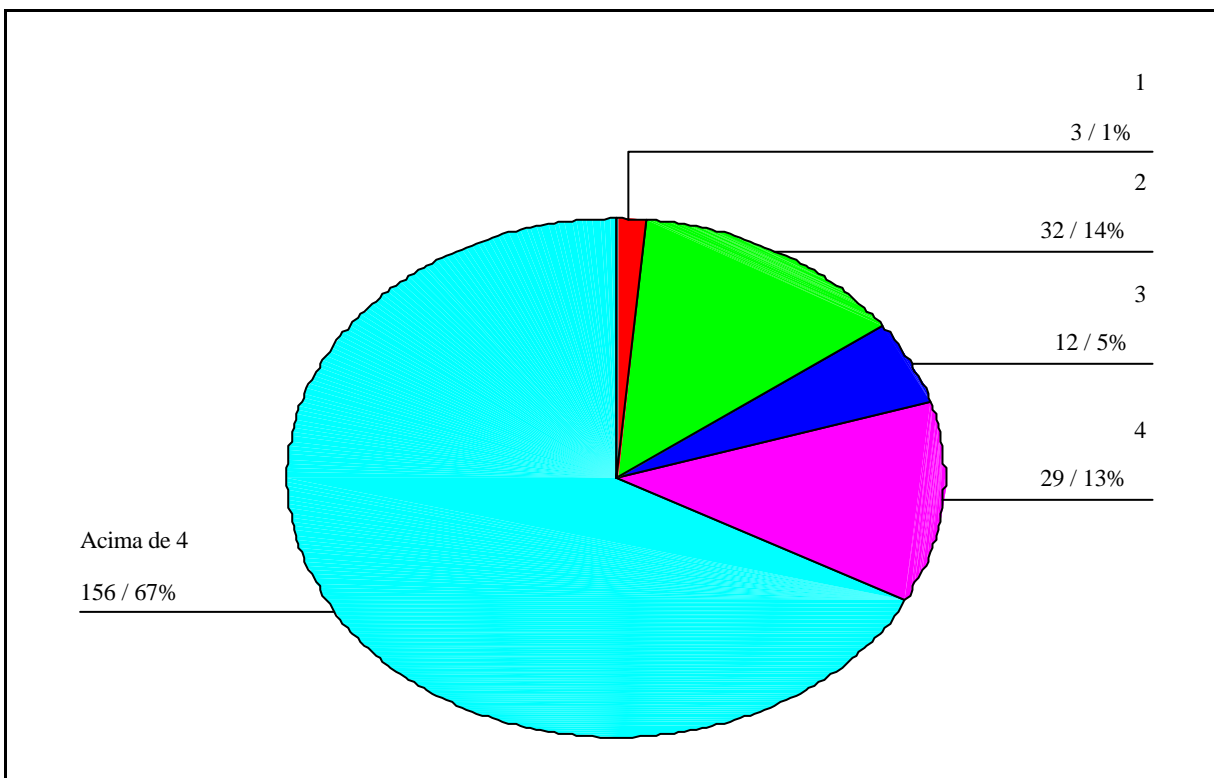


GRÁFICO 13 – Distribuição das empresas por número de bancos com que operam

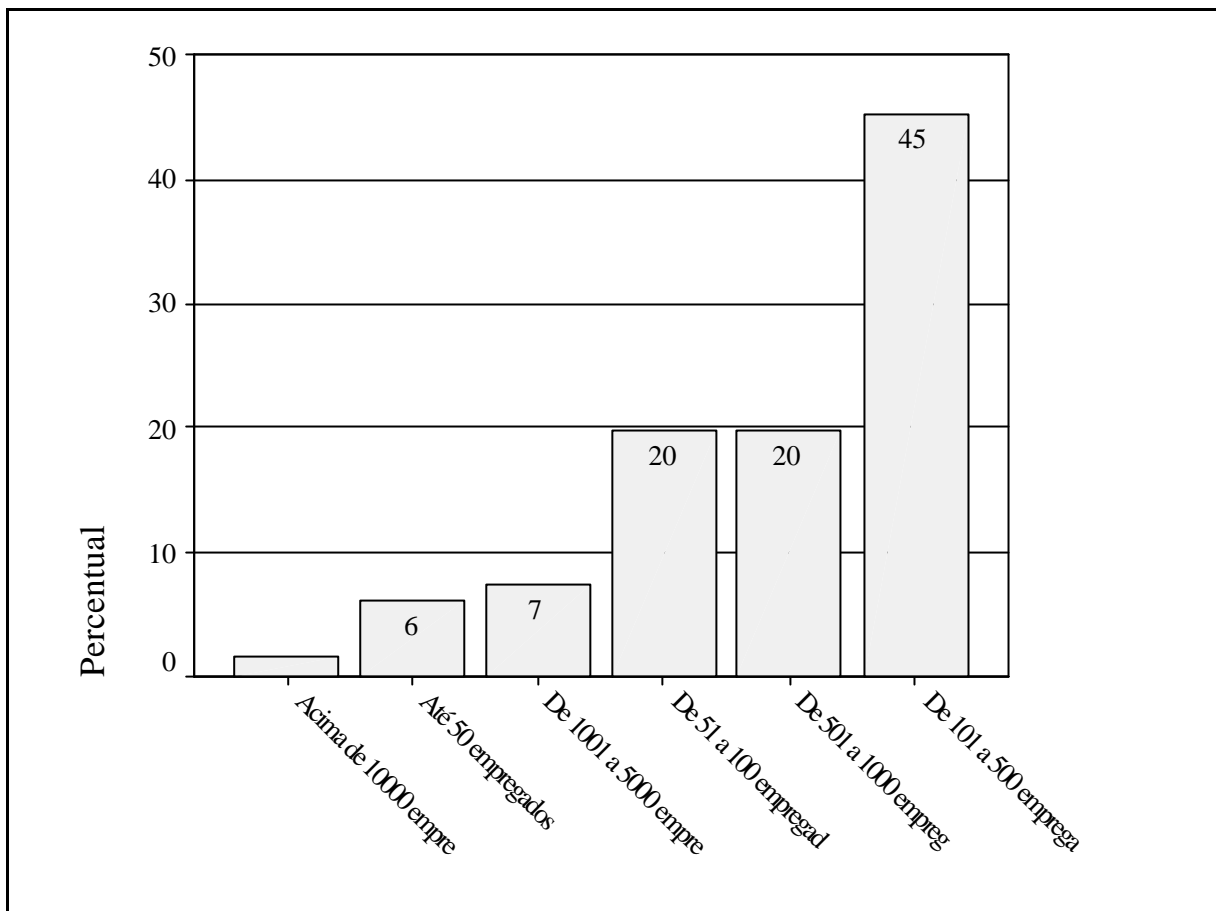


GRÁFICO 14 – Distribuição das empresas por quantidade de empregados

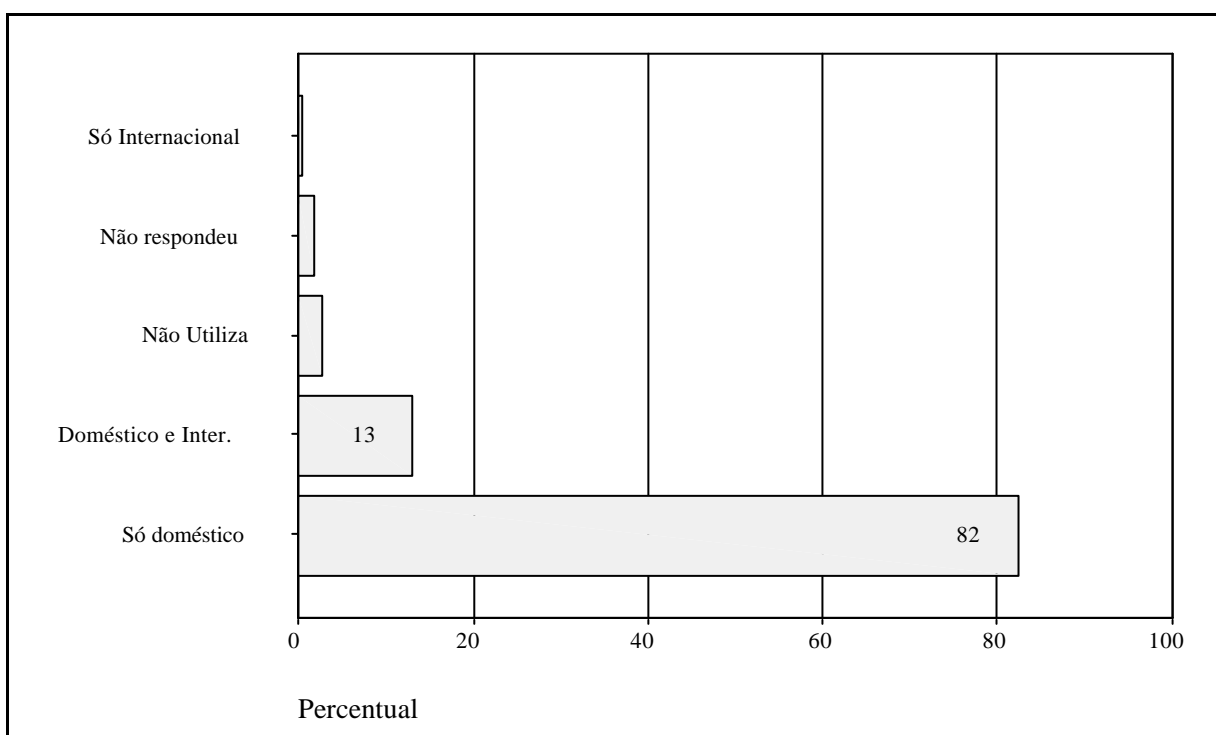


GRÁFICO 15 – Mercado de crédito em que atuam as empresas respondentes

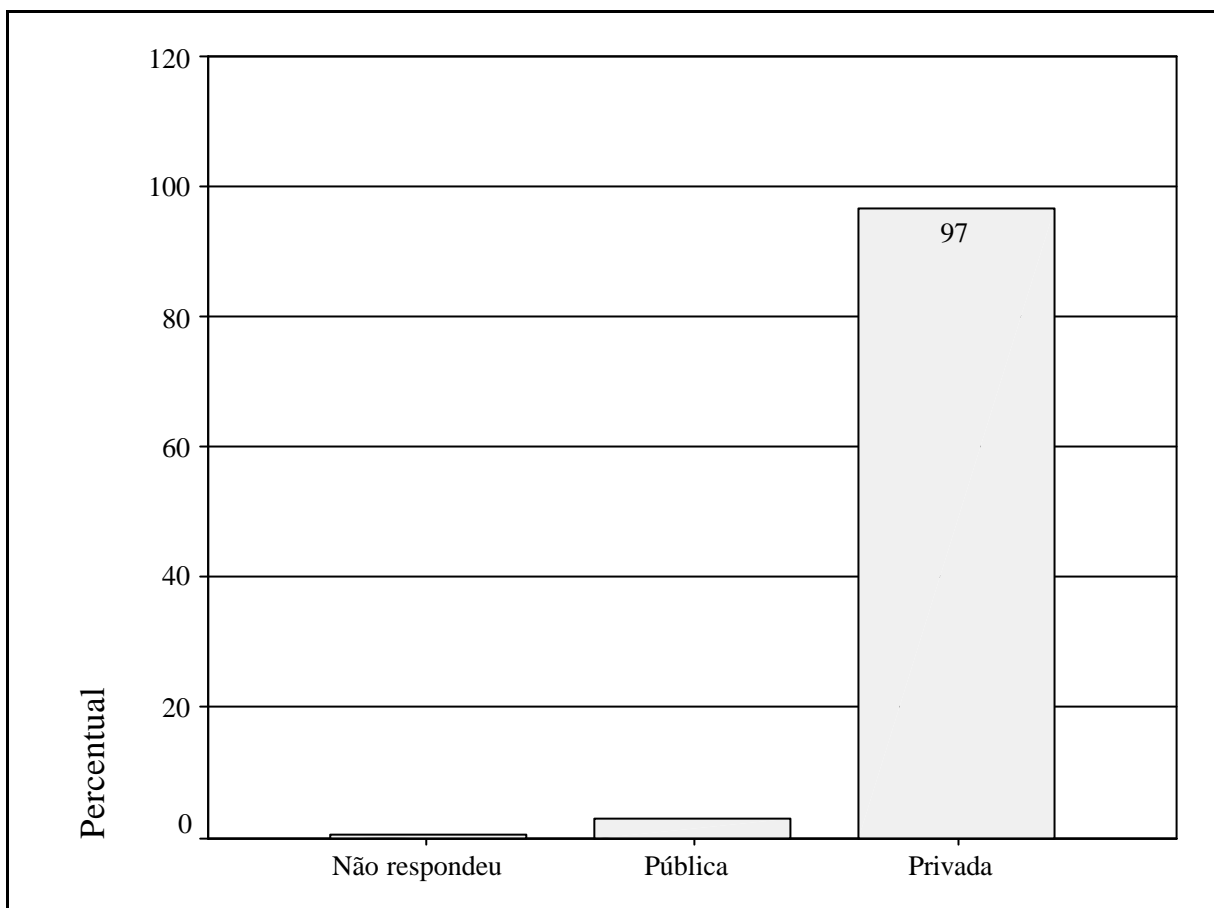


GRÁFICO 16 – Distribuição das empresas por tipo

Como reforço às informações contidas nos próprios gráficos, cabe apenas registrar o nível de aderência dos perfis aqui apresentados em relação aos critérios de seleção da amostra estipulados *a priori*, por ocasião da delimitação do escopo da pesquisa. A qualidade das informações recolhidas se deve, em grande medida, a esse rigor na escolha dos legítimos atores das unidades de observação em foco nessa investigação, com destaque para aspectos como a concentração dos níveis de faturamento das empresas nas faixas de 10 a 100 milhões de reais/ano, níveis de escolaridade e tempo de experiência dos executivos, tipo de empresa, concentração no mercado de crédito doméstico, além do aspecto da “multibancarização”.

Uma vez caracterizadas as amostras, tanto da fase qualitativo-exploratória quanto da fase quantitativo-exploratório-descritivo, narra-se, a seguir, nuances da racionalidade dos empresários e executivos, seus sentimentos, sensações e expectativas em relação ao processo de negociação de crédito bancário no mercado doméstico. O fruto das interações com as unidades de observação e da interpretação de suas informações redundaram no questionário de pesquisa que, ao final, se revelou bastante consistente.

4.3 A Fase Exploratória

A decisão de iniciar a elaboração da escala *QUALICREDICOM* a partir dos dados primários, sem passar por junção de itens de outras escalas e/ou por traduções e adaptações, em que pese mais trabalhoso, fez dos relatos das unidades de observação um dos substratos mais ricos da pesquisa. Considerando toda a base teórica que se escolheu para sustentar esse trabalho, com destaque para a noção de valor para o cliente como alicerce da construção de uma vantagem competitiva (DRUCKER, 1954), a chamada “intimidade com o cliente” (KOTLER, 2003; TREACY e WIERSEMA, 1995) requer, no mínimo, nas palavras de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990:53), “misturar-se” a ele e aprender sobre o que se passa em sua mente. Essa prática, no entanto, não é tão freqüente (SHAPIRO e SVIOKLA, 1993). Dessa forma, ainda que de forma sucinta, entendeu-se como importante deixar registradas algumas das passagens das várias sessões de entrevistas, painéis e grupos de foco realizados.

Por trás do caráter apenas ilustrativo das narrativas das falas dos entrevistados está a pretensão de se ter conseguido capturar e traduzir, via elaboração da escala, algo próximo da integralidade das sensações dos executivos entrevistados, fato que, de certa forma, fora apoiado pelos altos escores que *todos* os itens receberam por ocasião do *survey*.

4.3.1 O senso das unidades de observação a respeito das relações banco-empresa

Para Holloway e Hancock (1972:211), o senso dos executivos diz respeito ao processo pelo qual eles selecionam, organizam e interpretam suas experiências no mercado. Isso é o que se entende por percepção. Essa percepção nem sempre é precisa e objetiva, mas, segundo os autores, “é justamente a percepção subjetiva normalmente a que mais influencia as decisões[...]”

Essa subjetividade prevista por Holloway e Hancock (1972) esteve presente o tempo todo durante as entrevistas, exigindo do pesquisador redobrada atenção e esforço para que os próprios entrevistados traduzissem suas sensações em atividades concretas e passíveis de serem implementadas pelos bancos. Daí a utilidade das várias técnicas adotadas (APÊNDICE E), bem como das gravações em áudio e vídeo.

Um dos sintomas do acirramento “tardio” da competição entre os bancos (BANCO CENTRAL⁸⁷ *apud* Meirelles, 2003), assunto já exposto nesse trabalho, diz respeito ao que os executivos taxam de “desinteresse dos bancos em relação aos empréstimos comerciais”:

A falta de conhecimento do pessoal em termos de clientes, negócios e de mercados é fruto do desinteresse. Se não há interesse não há competência. Definitivamente empresas não são o negócio dos bancos. O negócio dos bancos em termos de crédito são as operações de tesouraria (títulos do governo). (RELATO)

No meu ponto de vista a política de crédito dos bancos tem de ser revista. Não existe uma política de crédito de longo prazo. Não há interesse. Não há conhecimento do negócio do cliente. (RELATO)

Uma das coisas que me impressiona é a falta de interesse dos bancos. Se a gente não pergunta (e a gente não sabe todos os detalhes, tintim por tintim) o banco não informa. Isso é fundamental [...] (RELATO)

Uma experiência passada positiva aconteceu quando eu cotei um banco, no qual eu nem tinha conta e fui atendido muito bem. (RELATO)

Ao ser perguntado a quem ele atribuía o bom atendimento, o executivo respondeu:

Tudo é uma questão de interesse. Aquele banco, ao que parece, se propôs a atender e atendeu. (RELATO)

Quando se tem um gerente de banco que não quer perder o negócio, assim como acontece conosco em nossas empresas, aí a coisa parece que vai adiante com mais desenvoltura [...] (RELATO)

Os bancos prestam excelentes serviços quando querem... eles não querem emprestar. (RELATO)

Militello (1998), em trabalho semelhante, sublinhou o quanto as empresas americanas (unidades de observação em sua pesquisa) consideravam o fator tempo como um valor de primeira ordem. Num dos relatos reproduzidos por Militello (1998:60), um entrevistado afirmou: “[...] numa indústria em franco crescimento como a de telecomunicações, todos estão sempre premidos pelo tempo. Os bancos têm de ser honestos sobre o que eles realmente dão conta de entregar”. Não por acaso, no tópico destinado à discussão dos fatores e recursos passíveis de se transformarem em fonte de vantagem competitiva, incluiu-se alguns dos teóricos que defendem essa causa (Chandler, 1999; Denton, 1990; Kotler, 2000; Levitt, 1972,

⁸⁷ BACEN. **Evolução do Sistema Financeiro Nacional** – dez/1999 (relatório). Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>.

1976, 1980; Sheth, Mittal e Newman, 2001; Stalk Jr., 1998; Wang, Cohen e Zheng, 2002; Wright, Kroll e Parnell, 2000).

De fato, tempo e dinheiro são duas variáveis atreladas entre si. Além disso, a demora numa decisão de crédito por parte dos provedores pode causar constrangimentos variados, tais como perda de negócios e prejuízos em termos de imagem, além de uma sensação de impotência por parte dos tomadores, a qual desencadeia uma aversão, como se nota com facilidade ao rever, via fita de vídeo, os gestuais dos entrevistados, além do conteúdo de suas falas em si:

Eu conheço várias empresas. São várias. Que desistiram de pegar o empréstimo devido à morosidade [...] (RELATO)

Há casos em que a gente opta por um empréstimo mais caro, mesmo sabendo de outras opções mais em conta, por causa da agilidade na resposta [...] (RELATO)

[...] Aí, depois de um tempão escutando respostas do tipo “já está quase pronto...”; “dentro de mais uns poucos dias...”; “assim que chegar eu te ligo...”, o crédito não saiu. E pior, ficou sem uma resposta clara. Disseram: “deve ter sido porque acabou o dinheiro”, “deve ter sido isso, deve ter sido aquilo...” Foi terrível. (RELATO)

Eu não sei se alguém aqui já teve a experiência do gerente ou quem quer que seja comunicar: “olha, está aprovado, vai aprovar, mais dois ou três dias”. E esses dois dias vão se prolongando até que lá, num determinado dia... ah, não deu certo! (RELATO)

Por exemplo, a empresa onde trabalho estava construindo uma termelétrica. Então entramos com o pedido de financiamento. A termelétrica ficou pronta e só agora é que está saindo os recursos [...] (RELATO)

Num primeiro momento, você vai procurar o banco que é mais barato. Existe aquele recurso. Mas, o processo é tão longo, tão demorado, que você acaba usando um banco mais caro ou “sangra” o próprio caixa. (RELATO)

Nesse mundo globalizado do jeito que está, a velocidade é uma imposição. Velocidade é o tangível do processo. É dar retorno. É dar resposta. (RELATO)

Os bancos têm uma tremenda dificuldade em ser assertivos quanto a prazos de respostas. Não existe isso. Eles não fazem isso. E é importantíssimo para o tomador de crédito [...] (RELATO)

[...] Os bancos precisam nos responder. Digam sim ou não, mas saiam de cima do muro. Banco fica em cima do muro. (RELATO)

Prazos para os créditos é crítico. Um banco que não der resposta na hora, ta fora! (RELATO)

Nessa passagem, percebe-se o fator tempo com o significado de tempestividade nas respostas, velocidade, agilidade, rapidez e correlatos, confirmando a subjetividade das respostas prevista por Holloway e Hancock (1972). Além disso, esses depoimentos ratificam a assertiva de Kotler e Levy (1969) e de Grönroos (1993) acerca dos “outros sacrifícios” que pesam nas decisões dos usuários de serviços, chegando a suplantar o próprio apelo de um preço mais baixo, mesmo em se tratando de empréstimo bancário (KEAVENEY, 1995:77).

Desafiados a se colocarem no lugar dos bancos para sanar alguns dos males apontados, muitos dos executivos ofereciam *insights* certamente merecedores de atenção por parte dos provedores:

Proação é a palavra-chave para conciliar velocidade e precisão. O banco precisa trabalhar como se fosse uma pizzeria em que a pizza do seu cliente exclusivo já ficasse pré-assada. Essa proatividade, fruto de um profundo conhecimento do cliente, de seu negócio e de seu mercado, possibilitaria ser ágil e preciso, ao mesmo tempo.(RELATO)

Os bancos deveriam ter indicadores de performance em cada departamento. Onde o crédito emperrou? Por quê? O cliente nunca tem essas respostas e eu acho que se se trabalhasse com indicadores de performance e metas por departamentos, os bancos teriam condições de, minimamente, estipular um prazo aceitável para suas respostas. E mais, potencializaria sua condição de cumprir o que promete [...] (RELATO)

Estamos na era da internet. Os bancos poderiam se valer das novas tecnologias para tramitar informações, ao invés de usar tantos papéis... e reunir virtualmente seus decisores [...] (RELATO)

Alguém tem de analisar as operações indeferidas. Elas podem, pelo menos, estar gerando dois tipos de anomalias para os bancos: ou está-se protocolando muitas propostas ruins e, portanto, sobrecarregando o processo e concorrendo com a velocidade de resposta às boas propostas, ou está-se perdendo muita oportunidade por miopia nas análises. (RELATO)

Coutinho e Ferraz (1994) falavam na existência de um “divórcio” entre bancos e empresas, o qual, segundo eles, era bastante prejudicial ao desenvolvimento da competitividade do país. Sobre esse aspecto, há algumas narrativas que ratificam a existência de um certo distanciamento entre os bancos e as empresas ainda hoje, quase uma década depois:

Não há relação de troca. É dependência. Crédito no Brasil é mendicância [...] (RELATO)

Nós, da empresa brasileira, não estamos acostumados a usar o banco como financiador, como parceiro financeiro. Porque é muito burocrático. (RELATO)

Quando se entra numa loja de calçados para se comprar algo, a gente espera cortesia, bons modelos, bom preço. Nós fazemos as escolhas... mas a gente não se estressa. Ao sair de casa para esse fim, nós não nos preparamos para “enfrentar” nenhum tipo de problema com o fornecedor-parceiro. Quando a gente vai entrar com uma proposta de crédito num banco a gente já se prepara para enfrentar burocracia, documentação, espera e paciência. Nós não tínhamos que nos estressar ao entrar com uma proposta de compra de crédito num banco qualquer! Não que a gente quisesse que o dinheiro estivesse na prateleira, mas quando se vai comprar alguma coisa, não é para gerar estresse. A gente não tem que se estressar [...] (RELATO)

A competitividade da empresa nacional fica prejudicada porque o empresário estrangeiro vai lá fora, busca dinheiro barato e assume as propostas que a gente aqui dentro não tem como assumir porque o crédito é complicado. (RELATO)

Temos orgulho em receber um cliente em nossas empresas. No banco parece ser diferente. Já é um problema ter de procurar o banco ao invés de ser procurado. Seu projeto é ruim *a priori*. A impressão que fica é que para o banco todo mundo é desonesto até que se prove o contrário. (RELATO)

A conseqüência é a decadência da indústria como um todo. Não está havendo saída honrosa [...] (RELATO)

Uma coisa que eu acho interessante comentar é o seguinte: o banco, em função de todas essas situações, se tornou uma UTI. É o último recurso. Você só vai procurar o banco se você não tiver outra alternativa. Então, o “banco diferente” tinha de sair dessa posição de UTI e ir mais á frente e antecipar as nossas demandas. (RELATO)

Morgan e Hunt (1994) e Berry (2001) enfatizaram a importância da confiança para o estabelecimento de relacionamentos duradouros e, no escopo de suas concepções, figuram a comunicação aberta e clara, valores compartilhados e a percepção de benefícios. Transparência e clareza foram termos recorrentes nas falas dos executivos entrevistados, para eles, essas palavras estão fortemente ligadas a precisão e acesso, ou seja, comunicação clara e precisa sobre os critérios de acesso aos bancos e ao crédito:

Esse negócio de precisão vai muito da transparência... a gente precisa saber claramente quais são os critérios de acesso ao crédito. Se não vai dar, é melhor que se fale logo [...] (RELATO)

Com certeza. Precisão está ligado a transparência. No banco é tudo meio nebuloso [...] (RELATO)

Minha maior dificuldade quando vou entrar com uma proposta de investimento num banco é a de achar o interlocutor certo. Quando a operação é complexa, você leva um tempão só para descobrir quem realmente pode dar uma resposta confiável [...] (RELATO)

O banco deve tirar a angústia (incerteza) do cliente acerca do desfecho de sua proposta. (RELATO)

Os bancos quase nunca negam textualmente. Eles negam pela via das dificuldades que colocam... não há clareza [...] (RELATO)

Por seu turno, os executivos ligam a palavra confiança aos termos compromisso e parceria:

Confiança e credibilidade são fundamentais. Isso significa cumprir o que promete [...] (RELATO)

Compromisso é compromisso. Se houver quebra de compromisso... você acaba com a imagem da empresa. Eu tenho dezenas de fornecedores na outra ponta. Se um banco falha numa data... é o fim. Se o cara tem de assinar, ele pode estar no Japão. Pega um avião, vai lá e pega a assinatura, mas não pode haver quebra de compromisso [...] (RELATO)

Em toda conversa de negócio cria-se expectativas. Se o banco te enrola, você já está comprometido. (RELATO)

No contexto da confiança, há um apelo forte das empresas para que os bancos levem em conta o seu tempo de atividade, bem como o tempo, a tradição e o histórico delas junto aos bancos, além de insistirem para que os bancos – tanto a linha de frente quanto o *back office* – também conheçam seus mercados e seus negócios, de preferência, de forma personalizada. Para eles, ainda, o discurso do “cliente exclusivo” precisa ser tangibilizado:

Para um banco ser considerado o melhor banco para a empresa no Brasil? Ele precisa, pelo menos: conhecer o cliente, o mercado e o negócio do cliente; levar em consideração o histórico, a tradição do cliente e transformar isso em algo tangível aos olhos do cliente, transformar o conhecimento em algo distintivo; antecipar as novidades; ser proativo; dar retorno. (RELATO)

Conhecer o cliente significa decidir rapidamente, moldar o produto e cobrar o justo e não aplicar uma tabela-padrão [...] (RELATO)

O banco campeão precisa conhecer o mercado e o negócio do cliente e transformar isso em velocidade de resposta. (RELATO)

Os analistas dos bancos são muito bons em análises, mas não sabem nada de negócios. Negócios exigem flexibilidade e os analistas são presos às suas regras, às tais “médias”, etc. etc. Não basta que o pessoal da linha de frente nos conheça. É preciso que a turma do *back office* entenda as peculiaridades de cada cliente e não apenas das médias... afinal nós somos ou não somos os tais clientes “exclusivos”? (RELATO)

Eles criam uma filosofia que uma empresa tem que ter uma lucratividade “x”. Eles criam e falam: não, o seu balanço está me dando muito pouca lucratividade. Mas, como? Essa é minha atividade. Essa é a minha realidade. Eles querem que eu tenha um lucro impossível [...] (RELATO)

Análises pela média prejudica quem está acima dela, ou seja, justamente os melhores clientes. (RELATO)

[...] num país onde uma quantidade absurda de empresas fecha em menos de um ano, você ter uma empresa de trinta anos, alguma coisa de diferente você tem de ter. Não pode ser igual aos outros. Mas eles só olham o último balanço [...] (RELATO)

Exclusividade é diferencial de processo. Quer dizer, se eu sou um cliente dito exclusivo, os deferidores deveriam despachar minha operação no momento exato em que ela estivesse pronta para tal; minha operação não poderia ser encaminhada da mesma forma que as “não-exclusivas”, ela não poderia entrar numa fila única ou numa vala comum para procedimentos de análise. Os bancos precisam perguntar aos seus clientes o que significa tratá-lo com exclusividade [...] (RELATO)

Há um consenso entre diversos teóricos a respeito da importância do papel das pessoas no processo de entrega de serviços (Booms e Bitner, 1981; Callan, Ward e Acutt, 2001; Denton, 1990; Grönroos, 1993; Kotler, 2000; Lovelock, 2001; McKenna, 1993; Treacy e Wiersema, 1995; Zeithaml e Bitner, 2000). Sobre esse aspecto, diversas abordagens foram feitas, nas quais a questão da autonomia dos funcionários da linha de frente ganhou destaque distintivo:

Nós recebemos cortesia. Os gerentes são educados e gentis. Mas, não é esse relacionamento que queremos. Nós queremos alguém que decida. Que tenha autonomia. Que dê respostas claras e assertivas. (RELATO)

Antigamente Banco era o gerente. Hoje é sistema. O gerente virou um digitador. O sistema é quem diz se pode ou não pode... A tecnologia precisa estar a serviço do relacionamento... e voltar a tratar o cliente como gente e não como CPF ou CGC. (RELATO)

Relacionamento sem poder de decisão atrapalha. Muitas visitas que recebo me atrapalham mais do que ajudam. (RELATO)

A indústria financeira está devendo em performance. Tem de buscar melhor qualificação. Falta competência. (RELATO)

Gerente de banco é igual a represa em fazenda: quando você mais precisa, não acha! (RELATO)

Os relatos acima, entremeados por postulados teóricos consistentes, representam uma amostra do que se colheu diretamente das fontes primárias, num processo que, como já mencionado, tangencia os preceitos da *grounded theory* (GLASSER e STRAUSS, 1967), em que se busca a construção de um entendimento acerca de um fenômeno por intermédio da coleta de dados na origem. Muitas outras considerações foram feitas, perpassando questões ligadas a processos e tecnologia, por exemplo, e fazendo aflorar outros conceitos como, burocracia, flexibilidade, vendas casadas, reciprocidade, só para citar alguns exemplos, os quais julga-se terem sido contemplados no questionário.

Vale repetir, a variedade de técnicas e táticas foi fundamental para fazer aflorar os subconstrutos e indicadores de que se precisava para a montagem do questionário, e a técnica da análise de conteúdo se mostrou imprescindível para bem capturar os “códigos” do discurso (DEMO, 2001, 2002), tais como, indignação, complacência, passividade, papel de ridículo, impotência, etc.

Logicamente, houve registros de casos positivos, embora não extremos. Porém, em sua totalidade, tratava-se de ocorrências em que o provedor conseguia, de alguma forma, superar algumas das principais reivindicações relatadas, ou seja, tais relatos cumpriram o mesmo papel em termos de *insights* para a montagem do questionário.

Saliente-se, por oportuno, que o rigor na conduta dessa fase qualitativa e na montagem de um questionário, que se aproximasse ao máximo da representação desses relatos, foi fator condicionante do sucesso nas fases subseqüentes.

Entende-se que esses relatos, de certa forma, também se constituem num importante substrato dessa pesquisa, podendo inspirar as ações gerenciais dos provedores. Nos dois próximos subtópicos tem-se o resultado final dessa fase: um conjunto de subconstrutos e de indicadores, base para a escala *QUALICREDICOM*.

4.3.2 O extrato em forma de subconstrutos

Em função das análises qualitativas dos dados primários chegou-se a um conjunto de 23 subconstrutos, reproduzidos no QUADRO 19, a seguir, por meio dos quais julgou-se ter abarcado a essência das narrativas dos entrevistados. A lista, no entanto, não é exaustiva e certamente variaria de acordo com a interpretação de um novo pesquisador.

QUADRO 19
Subconstrutos vinculáveis ao atributo *entrega* de serviços de crédito bancário no mercado B2B

SUBCONSTRUTOS (23)			
CONFIABILIDADE	INTERESSE	PESSOAS	CONHECIMENTO
VELOCIDADE	AGILIDADE	RAPIDEZ	PRESTEZA
PRECISÃO	CONVICÇÃO	RELACIONAMENTO	ASSERTIVIDADE
COMPETÊNCIA	PROCESSOS	PROATIVIDADE	ACESSIBILIDADE
TRANSPARÊNCIA	PREÇO	FLEXIBILIDADE	BOM SENSO
CLAREZA	EMPATIA	SEGURANÇA	

4.3.3 O extrato em forma de indicadores

Como previsto por Holloway e Hancock (1972), o afloramento dos *insights* ocorre com mais frequência em um nível abstracional mais elevado, portanto, subjetivo, impelindo o pesquisador a variar suas técnicas e táticas em busca dos indicadores. Essa tarefa requer análises mais minuciosas e o uso exaustivo de rodadas de *feedback* e *member check*, com vistas a se chegar ao melhor extrato possível.

Sem exceção, todas as recomendações relativas à montagem de um questionário de pesquisa (objeto de tópico específico desse trabalho – item 3.4.2.7 (p. 157) do capítulo de metodologia)

foram observadas e, mesmo assim, admite-se a existência de possibilidades alternativas ao instrumento ora apresentado.

Até se chegar a esse extrato, o questionário sofreu várias adaptações, tendo sido, destacadamente, a tarefa que mais absorveu o tempo do pesquisador. A expectativa subjacente ao intenso trabalho de lapidação do questionário, além do rigor em relação ao critério de amostragem das unidades de observação em lide, era a de obter altos índices de confirmação por ocasião da aplicação do *survey*, desde, é claro, que se zelasse por manter o mesmo padrão em termos de caracterização da amostra.

Assim, em estado bruto, decidiu-se pela elaboração do questionário-padrão conforme QUADRO 20, a seguir. Os números atribuídos aos indicadores não passariam mais por mudanças, acompanhando-os em todos os demais tratamentos dos dados. Ao final, o questionário foi complementado com as questões de ordem demográfica, bem como foi submetido a um aprimoramento em termos de leiaute, além de incluir-se o critério de avaliação (natureza da escala) – APÊNDICE D.

QUADRO 20
Indicadores do atributo *entrega* segundo especialistas de empresas de médio e grande portes no Brasil, diante de suas demandas por crédito junto às instituições financeiras localizadas no país.

(continua)

INDICADORES (45)	
1	Informar à empresa-cliente, no ato do acolhimento da proposta, a data precisa para resposta.
2	Abolir respostas vagas (do tipo: “proposta em andamento...” “dentro de mais alguns dias...” “estamos finalizando...” “no máximo em x dias...” etc.), as quais aumentam as expectativas, a tensão e a ansiedade dos tomadores e reduzem suas chances de buscar alternativas em tempo hábil, no caso de um indeferimento.
3	Solicitar documentação necessária de uma única vez.
4	Descrever e comunicar com clareza, no primeiro contato, todas as fases do processo do crédito pleiteado - de responsabilidade do banco e do tomador, separadamente-, fixando as datas de conclusão etapa a etapa.
5	Cumprir as datas acordadas para cada etapa do processo de análise e julgamento do pedido de crédito.
6	Restringir os pedidos de documentos a um mínimo que atenda ao binômio necessário-suficiente, explicando os motivos da exigência.
7	Compatibilizar datas das requisições de documentos com prazos curtos de validade para evitar repetição de pedidos da mesma natureza.
8	Ter na linha de frente pessoas com experiência, autonomia e poder decisório.
9	Adotar como padrão de liberação de crédito de investimento a data do início dos desembolsos previstos no cronograma físico-financeiro (conteúdo obrigatório dos projetos de viabilidade).
10	Montar o crédito exatamente como acordado na fase negocial (prazos, taxas, garantias, demais condições) ou comunicar ao tomador - dentro do prazo máximo estipulado para resposta - eventual necessidade de alterações.
11	Prestar informações seguras e precisas, no primeiro contato (via especialização de agências e atendentes).
12	Tramitar informações e subsídios à tomada de decisão entre instâncias/escalões, via eletrônica.
13	Manter instâncias decisórias de prontidão.
14	Estabelecer prazos máximos para a permanência de propostas em cada escalão/instância (cujo somatório possibilitasse precisar uma data para resposta ao cliente no ato do protocolo da proposta).
15	Implementar tecnologia que possibilitasse realização de reuniões virtuais (para o caso de decisões colegiadas), acelerando respostas.
16	Pré-aprovar todas as modalidades de crédito para capital de giro de forma a possibilitar consumo concomitante ao pedido.
17	Implementar mecanismo de intercomunicação entre as modalidades de crédito para giro, de forma a dotar a empresa-cliente de alternativas rápidas de escolha (flexibilidade e automação), segundo suas necessidades e preferências.
18	Manter cadastro das empresas-clientes “pronto para operar”.
19	Adotar respostas categóricas: sim ou não.
20	Manter unidades de análise e processamento próximas dos locais/agências com forte vocação e demanda de crédito, acelerando análises e eventuais diligências e visitas técnicas.
21	Ter nas equipes de suporte (<i>back office</i>) pessoas com notório conhecimento de mercados e de negócios.
22	Ter na linha de frente pessoas com notório conhecimento de mercados e de negócios.
23	Praticar taxas niveladas com o mercado.

QUADRO 20
Indicadores do atributo *entrega segundo* especialistas de empresas de médio e grande portes no Brasil, diante de suas demandas por crédito junto às instituições financeiras localizadas no país.

(conclusão)

INDICADORES (45)

24	Oferecer um mecanismo interativo e <i>on line</i> (internet, por exemplo) para que a empresa-cliente possa acompanhar o andamento de sua proposta a qualquer tempo.
25	Atualizar mensalmente a situação cadastral das empresas-clientes, valendo-se de balancetes e de um número menor de documentos.
26	Assessorar as empresas-clientes no encaminhamento de suas propostas e documentos, bem como orientá-las em seus procedimentos com vistas a evitar gargalos e atrasos.
27	Ter canais diferenciados (privilegiados) de análise e decisão do crédito em função da tradição, do histórico e do valor da empresa-cliente para o banco (tangibilização de vantagens para o chamado “cliente exclusivo e diferenciado”).
28	Abrir várias frentes de formatação do crédito (cadastro, garantias, limites, avaliações, análises de viabilidade, análises jurídicas, atribuições das empresas-clientes, etc.) em “paralelo”, assegurando sincronismo.
29	Ter cadastros de empresas (“credenciadas e/ou certificadas”) com notória experiência em montagem de projetos de viabilidade, além de ilibada idoneidade e integridade, com vistas a assegurar máxima qualidade (<i>compliance</i>) aos projetos de investimentos, evitando devoluções e diligências.
30	Disponibilizar lista de empresas “credenciadas” para montagem de projetos de viabilidade, via internet.
31	Aferir a qualidade e completude do projeto de viabilidade no ato do acolhimento da proposta.
32	Designar um gerente (“tutor”) para cada projeto protocolado, com vistas ao cumprimento dos prazos e demais acordos bilaterais intermediários.
33	Abrir canais de diálogo entre as empresas-clientes e as instâncias internas do banco.
34	Fornecer modelo requerido de projeto de viabilidade, bem como lista mínima de documentos exigidos para cada situação (com respectivas justificativas), via internet.
35	Fornecer simulações completas de crédito via internet.
36	Aplicar taxas diferenciadas em função do histórico da empresa-cliente (evitar “tabela-padrão”).
37	Usar as visitas e demais canais de comunicação personalizada para apresentação das novas soluções de crédito porventura criadas e/ou passíveis de serem viabilizadas.
38	Analisar a evolução da empresa-cliente de forma personalizada, evitando estipular limites com base em médias setoriais.
39	Encarar a operação de crédito como um negócio em si, evitando a vinculação obrigatória de outros produtos/serviços do banco.
40	Manter a empresa-cliente informada (dar retorno).
41	Restringir os pedidos de garantias a um mínimo que atenda ao binômio necessário-suficiente, explicando os motivos da exigência.
42	Compatibilizar as cláusulas de responsabilidades, penalidades e restrições ao tomador de crédito, nos contratos, com o nível real de risco envolvido, evitando “amarras” além das necessárias, que possam prejudicar outros negócios da empresa.
43	Oferecer alternativas diante da impossibilidade de atendimento de determinada proposta.
44	Simplificar procedimentos e operações.
45	Acompanhar os negócios do cliente com vistas a antecipar soluções de crédito e/ou antecipar procedimentos operacionais burocráticos e demorados.

4.3.4 Aglutinação dos subconstrutos e vinculação dos indicadores – pré-formatando a escala

Uma vez coletados os dados primários e os transformado em subconstrutos e indicadores, a tarefa seguinte é a de “arranjá-los” de forma lógica e coerente, preparando o instrumento para as investidas de natureza quantitativa. Dado o seu caráter subjetivo, essa é uma tarefa de grande complexidade, sobretudo em função da diversidade dos domínios dos construtos e subconstrutos e da “vagueza” de suas definições nominais (TEAS E PALAN, 1997; HUNT, 1991).

Vários metodologistas apontam como pré-condição para o desenvolvimento de definições operacionais válidas, o estabelecimento de definições teóricas, ou seja, nominais, dentro do domínio lingüístico (CHURCHILL, 1979; HUNT e BURNETT, 1982; KERLINGER, 1979; SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987; TEAS e PALAN, 1997).

Em função disso, além de estabelecer a definição nominal dos subconstrutos, adotou-se nesse trabalho, duas decisões de elevado nível de complexidade: (1) validar as aglutinações *a priori*, pela via de análises puramente qualitativas – validade de conteúdo, por intermédio de especialistas, definindo, portanto, o número de fatores (subconstrutos) a serem submetidos ao exame estatístico; (2) também *a priori*, vincular aos subconstrutos selecionados, todos os indicadores constituídos para o atributo *entrega*, no contexto em estudo.

Em decorrência dessas decisões, assumiu-se a responsabilidade de se submeter os itens dos questionários, após coleta das avaliações (*survey*), a análises estatísticas confirmatórias, com imposição do número de fatores ao invés de acatar estratificações eventuais oriundas daquelas análises, cujas fragilidades, sobretudo em se tratando de fenômenos sociais, são bastante criticadas pelos metodologistas.

Em síntese, essas decisões foram calcadas na premissa de que o exame da correção das classificações só faz sentido para o meio acadêmico – “construtos só existem na mente do cientista” (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987). Ademais, “a moderna filosofia da linguagem destaca que o sentido de um termo científico (principalmente quando está sendo

introduzido) é determinado pelo uso do termo” (ALSTON⁸⁸ *apud* Hunt e Burnett, 1982:15). Para Hunt e Burnett (1982:15), quando um termo está sendo introduzido em uma disciplina é comum aparecerem sentidos rivais e até contraditórios. No entanto, defendem eles, basta que o termo faça sentido operacional (consistência) para que possa ser empregado, ou seja, não há necessidade de um completo consenso.

Nesse contexto, vale lembrar e repetir a advertência de Spector (1992:17), para quem “a última resposta sobre como finalmente dividir um construto deve ser baseada na *utilidade* tanto teórica quanto empírica [...]”

Dessa forma, as discussões a respeito das decisões anunciadas certamente se darão no contexto da intersubjetividade científica, mas com implicações pouco relevantes para o meio executivo que, a rigor, quer ver cumpridos os indicadores, independentemente da classificação que os acadêmicos derem a eles.

Assim, antes de reapresentar os subconstrutos e indicadores, agora aglutinados e preparados para as confirmações empíricas, achou-se por bem explicar em detalhes, a racionalidade por trás das aglutinações, tarefa desenvolvida, principalmente, por intermédio de painéis com especialistas, com destaque para a sessão com um especialista em lingüística da Faculdade de Letras da UFMG⁸⁹.

4.3.4.1 Síntese das conclusões dos especialistas

(1) A correta interpretação dos termos citados pelos executivos entrevistados – subconstrutos – só pode se dar em função da análise do contexto em que foram externados (“todo sentido só pode ser compreendido a partir do contexto” (DEMO, 2001:11)). Assim, por exemplo, o sentido do subconstruto “conhecimento”, dado o contexto narrado, difere profundamente do sentido acadêmico que se dá ao vocábulo. No contexto estudado, percebe-se que o “conhecimento” (de mercado, da empresa e do seu negócio, de análises, etc.) está fortemente ligado a resultados, ou seja: trata-se de um conhecimento gerador de “competência” para maximizar os resultados que, em última análise, é a almejada entrega superior do serviço. Por

⁸⁸ ALSTON, William P. *Philosophy of Language*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. 1964.

⁸⁹ Painel realizado em sete de outubro de 2003, de 9h 50min às 11h10min, com participação do Prof. Dr. Antônio Augusto Moreira Faria (FALE/UFMG).

sua vez, essa competência (oriunda do conhecimento, nesse caso) é mais uma variável geradora de confiança (construto mais abrangente, segundo o especialista). Desse ângulo, os subconstrutos aqui envolvidos deveriam obedecer à seguinte ordem ascendente de abstração: conhecimento → competência → confiança⁹⁰.

(2) O mesmo raciocínio se deu para o subconstruto “relacionamento”. Afora as chamadas “boas maneiras empresariais”, traduzidas em gentilezas, cortesias, etiquetas, eventos sociais e correlatos, o “relacionamento duradouro e de parceria”, suscitado e reclamado pelos executivos no contexto em análise, também pareceu fortemente vinculado à geração de confiança (ou, até, a serviço da confiança), com desejáveis conseqüências operacionais, ou seja, uma entrega diferenciada dos serviços demandados. Esse raciocínio explica em parte o sentido que os executivos dão à expressão “cliente exclusivo” cunhada pelos bancos para tentarem sinalizar e tangibilizar uma pretensa diferenciação. Aqui, a ordem dos construtos seria: relacionamento → confiança.

(3) Os subconstrutos “velocidade”, “rapidez”, “agilidade” e “presteza”, dado o contexto de estudo, apresentaram similaridade em seus sentidos. No entanto, o subconstruto “presteza” se apresentou como mais abrangente, haja vista que ele expressa melhor o sentido de “prontidão”, sentimento mais aflorado nos relatos dos executivos. Os demais subconstrutos, segundo o especialista, estão mais propensos a vieses de interpretação e/ou ambigüidades, como exemplifica: “[...] a tartaruga tem uma velocidade. Baixa velocidade, mas é velocidade! Os executivos, ao que parece, não estão querendo qualquer velocidade. Eles querem velocidade alta e, nesse caso, a palavra presteza parece mais apropriada”. (RELATO).

(4) O subconstruto “assertividade”, segundo o especialista, tem a ver com “convicção” e “segurança”, ambos concorrendo para a “construção” da confiabilidade. Aliás, segundo o entrevistado, “[...] a convicção é um dos elementos da confiabilidade”. Aqui ter-se-ia, então: segurança → convicção → assertividade → confiabilidade.

(5) Por sua vez, os subconstrutos “pessoas”, “empatia” e “interesse” apresentam vinculação semântica entre si, nesse trabalho. Porém, mais uma vez, segundo o linguísta, esses

⁹⁰ Registre-se que não há aqui qualquer pretensão de se desenhar cadeias nomológicas de causa e efeito ou de antecedentes e conseqüentes. Trata-se apenas de um esforço para promover, justificadamente, a melhor aglutinação dos diversos subconstrutos aflorados, de modo a tornar operacionalizável a escala que está sendo elaborada.

subconstrutos estariam direta ou indiretamente ligados à confiabilidade. Conclusão essa, oriunda dos seguintes raciocínios: (1) os provedores devem possuir pessoas que se “interessam”, que se “relacionam”, que “conhecem”, pessoas “competentes” e “empáticas”, enfim, pessoas em quem se possa “confiar”; (2) “não confio no banco xyz no que diz respeito a crédito, porque esse banco não tem interesse em emprestar”. Segundo essa abordagem, esta seria a ordem ascendente dos subconstrutos em lide: pessoas → interesse → empatia → confiança.

(6) Outros quatro subconstrutos passíveis de aglutinação semântica, no caso particular dessa análise, são “clareza” (muito citado pelos executivos na fase qualitativa), “transparência”, “acessibilidade” e “precisão”. Analisando os indicadores levantados, percebe-se o clamor por clareza tanto com relação às providências necessárias para a concessão do crédito a cargo do tomador (documentos – quantidade, suficiência, validade; garantias, projetos, etc.), quanto aos critérios de análise e decisão do crédito; bem como com relação aos passos e etapas do processo. Esse raciocínio remete a uma “transparência” quanto às “regras do jogo”, trazendo consigo a idéia de aptidão ou inaptidão para “jogar”, ou seja, as condições de “acesso” ao crédito bancário. Para o lingüista, nesse caso, “transparência” e “clareza” se completam, proporcionam e explicitam as condições de “acesso” e estariam a serviço da “precisão”, considerado aqui o subconstruto mais abrangente, donde ter-se-ia: transparência → clareza → acesso → precisão.

(7) “Flexibilidade” (cujo sentido está claramente ligado à ausência de rigidez, à abertura para customizações e ao oferecimento de alternativas) e “bom senso” foram também considerados subconstrutos semanticamente aglutináveis, dentro do contexto estudado e, nesse caso, o subconstruto “flexibilidade” se mostrou mais abrangente, sendo identificados vários indicadores passíveis de vinculação a ele.

(8) “Processo” e “proatividade” foram outros dois subconstrutos passíveis de junção e, embora, nesse caso, o processo seja mais abrangente, há indicativos de que todo o esforço no campo dos processos e da proatividade estejam “a serviço da presteza”. Assim, tende a ser mais efetivo e inteligível colocar os eventuais indicadores passíveis de classificação em um desses dois subconstrutos (processo e proatividade), diretamente ao subconstruto presteza, como segue: proatividade → processo → presteza.

(9) Finalmente, para o subconstruto “preço” (custo) não se vislumbrou possibilidade de aglutinação, dada a sua especificidade, tendo sido, a princípio, identificado dois indicadores mais propensos a serem vinculados a ele, quais sejam: o relativo às taxas praticadas e o relativo à vinculação “forçada” de outros produtos e serviços dos bancos, a título de reciprocidade (fenômeno conhecido no meio comercial como “venda casada”). Apesar de os itens relativos aos colaterais exigidos para garantir os empréstimos e às cláusulas restritivas dos contratos (*covenants*) também representarem custo, da forma como elaborados e no contexto em lide, esses itens melhor se encaixariam no subconstruto flexibilidade.

Percebe-se a prevalência do construto “confiança” como forte *drive* da entrega superior de serviços, aderentemente aos resultados de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) por ocasião da elaboração da escala SERVQUAL, restando aos provedores dos serviços em estudo o desafio de transformarem tal confiança em resultados operacionais (tarefa que tende a ser facilitada pela utilização da escala *QUALICREDICOM*).

Sem a pretensão de explicar cada um dos subconstrutos “preteridos”, cabe destacar o raciocínio dos especialistas em relação ao papel das pessoas no processo de entrega de serviços, principalmente em função de não ter sido selecionado como subconstruto aglutinador. A rigor, de acordo com os argumentos do especialista, bem como com a teoria do marketing de serviços, no processo de entrega superior de serviços, as pessoas estão presentes em quase todos os subconstrutos. Em outras palavras, não há como desvincular “pessoas” de relacionamento, confiança, competência, flexibilidade, presteza, conhecimento, empatia, convicção, interesse, etc.

4.3.4.2 O extrato em forma de subconstrutos aglutinados e indicadores vinculados

Diante do exposto, por intermédio do QUADRO 21, a seguir, resume-se o resultado dessa investida metodológica, que buscou “(re)arranjar” os subconstrutos aflorados na fase qualitativa da presente pesquisa, preparando-os para as explorações estatísticas da fase quantitativa.

QUADRO 21
(Re)arranjo e aglutinação dos subconstrutos ligados ao atributo entrega e vinculação dos indicadores

(continua)

CONSTRUTO SUBJACENTE: ENTREGA (de serviços de crédito bancário no mercado B2B brasileiro)	
SUBCONSTRUTOS (aglutinados)	INDICADORES
CONFIABILIDADE (abarcando: pessoas, interesse, empatia, conhecimento, relacionamento, assertividade (convicção e segurança) e competência) 12 itens	v.1 Informar à empresa-cliente, no ato do acolhimento da proposta, a data precisa para resposta.
	v.2 Abolir respostas vagas (do tipo: “proposta em andamento...” “dentro de mais alguns dias...” “estamos finalizando...” “no máximo em x dias...” etc.), as quais aumentam as expectativas, a tensão e a ansiedade dos tomadores e reduzem suas chances de buscar alternativas em tempo hábil, no caso de um indeferimento.
	v.5 Cumprir as datas acordadas para cada etapa do processo de análise e julgamento do pedido de crédito.
	v.8 Ter na linha de frente pessoas com experiência, autonomia e poder decisório.
	v.9 Adotar como padrão de liberação de crédito de investimento a data do início dos desembolsos previstos no cronograma físico-financeiro (conteúdo obrigatório dos projetos de viabilidade).
	v.10 Montar o crédito exatamente como acordado na fase negocial (prazos, taxas, garantias, demais condições) ou comunicar ao tomador - dentro do prazo máximo estipulado para resposta - eventual necessidade de alterações.
	v.11 Prestar informações seguras e precisas, no primeiro contato (via especialização de agências e atendentes).
	v.14 Estabelecer prazos máximos para a permanência de propostas em cada escalão/instância (cujo somatório possibilitasse precisar uma data para resposta ao cliente no ato do protocolo da proposta).
	v.19 Adotar respostas categóricas: sim ou não.
	v.21 Ter nas equipes de suporte (back office) pessoas com notório conhecimento de mercados e de negócios.
FLEXIBILIDADE (abarcando bom senso) 6 itens	v.22 Ter na linha de frente pessoas com notório conhecimento de mercados e de negócios.
	v.37 Usar as visitas e demais canais de comunicação personalizada para apresentação das novas soluções de crédito porventura criadas e/ou passíveis de serem viabilizadas.
	v.17 Implementar mecanismo de intercomunicação entre as modalidades de crédito para giro, de forma a dotar a empresa-cliente de alternativas rápidas de escolha (flexibilidade e automação), segundo suas necessidades e preferências.
	v.36 Aplicar taxas diferenciadas em função do histórico da empresa-cliente (evitar “tabela-padrão”).
	v.38 Analisar a evolução da empresa-cliente de forma personalizada, evitando estipular limites com base em médias setoriais.
PREÇO 2 itens	v.42 Compatibilizar as cláusulas de responsabilidades, penalidades e restrições ao tomador de crédito, nos contratos, com o nível real de risco envolvido, evitando “amarras” além das necessárias, que possam prejudicar outros negócios da empresa.
	v.43 Oferecer alternativas diante da impossibilidade de atendimento de determinada proposta.
	v.44 Simplificar procedimentos e operações.
	v.23 Praticar taxas niveladas com o mercado.
	v.39 Encarar a operação de crédito como um negócio em si, evitando a vinculação obrigatória de outros produtos/serviços do banco.

QUADRO 21
(Re)arranjo e aglutinação dos subconstrutos ligados ao atributo entrega e vinculação dos indicadores

(conclusão)	
<p>PRECISÃO (abarcando: clareza, transparência e acessibilidade)</p> <p>14 itens</p>	<p>v.3 Solicitar documentação necessária de uma única vez.</p> <hr/> <p>v.4 Descrever e comunicar com clareza, no primeiro contato, todas as fases do processo do crédito pleiteado - de responsabilidade do banco e do tomador, separadamente, fixando as datas de conclusão etapa a etapa.</p> <hr/> <p>v.6 Restringir os pedidos de documentos a um mínimo que atenda ao binômio necessário-suficiente, explicando os motivos da exigência.</p> <hr/> <p>v.7 Compatibilizar datas das requisições de documentos com prazos curtos de validade para evitar repetição de pedidos da mesma natureza.</p> <hr/> <p>v.24 Oferecer um mecanismo interativo e on line (internet, por exemplo) para que a empresa-cliente possa acompanhar o andamento de sua proposta a qualquer tempo.</p> <hr/> <p>v.26 Assessorar as empresas-clientes no encaminhamento de suas propostas e documentos, bem como orientá-las em seus procedimentos com vistas a evitar gargalos e atrasos.</p> <hr/> <p>v.29 Ter cadastros de empresas (“credenciadas e/ou certificadas”) com notória experiência em montagem de projetos de viabilidade, além de ílibada idoneidade e integridade, com vistas a assegurar máxima qualidade (compliance) aos projetos de investimentos, evitando devoluções e diligências.</p> <hr/> <p>v.30 Disponibilizar lista de empresas “credenciadas” para montagem de projetos de viabilidade, via internet.</p> <hr/> <p>v.31 Aferir a qualidade e completude do projeto de viabilidade no ato do acolhimento da proposta.</p> <hr/> <p>v.33 Abrir canais de diálogo entre as empresas-clientes e as instâncias internas do banco.</p> <hr/> <p>v.34 Fornecer modelo requerido de projeto de viabilidade, bem como lista mínima de documentos exigidos para cada situação (com respectivas justificativas), via internet.</p> <hr/> <p>v.35 Fornecer simulações completas de crédito via internet.</p> <hr/> <p>v.40 Manter a empresa-cliente informada (dar retorno).</p> <hr/> <p>v.41 Restringir os pedidos de garantias a um mínimo que atenda ao binômio necessário-suficiente, explicando os motivos da exigência.</p>
	<p>v.12 Tramitar informações e subsídios à tomada de decisão entre instâncias/escalões, via eletrônica.</p> <hr/> <p>v.13 Manter instâncias decisórias de prontidão.</p> <hr/> <p>v.15 Implementar tecnologia que possibilitasse realização de reuniões virtuais (para o caso de decisões colegiadas), acelerando respostas.</p> <hr/> <p>v.16 Pré-aprovar todas as modalidades de crédito para capital de giro de forma a possibilitar consumo concomitante ao pedido.</p> <hr/> <p>v.18 Manter cadastro das empresas-clientes “pronto para operar”.</p> <hr/> <p>v.20 Manter unidades de análise e processamento próximas dos locais/agências com forte vocação e demanda de crédito, acelerando análises e eventuais diligências e visitas técnicas.</p> <hr/> <p>v.25 Atualizar mensalmente a situação cadastral das empresas-clientes, valendo-se de balancetes e de um número menor de documentos.</p> <hr/> <p>v.27 Ter canais diferenciados (privilegiados) de análise e decisão do crédito em função da tradição, do histórico e do valor da empresa-cliente para o banco (tangibilização de vantagens para o chamado “cliente exclusivo e diferenciado”).</p> <hr/> <p>v.28 Abrir várias frentes de formatação do crédito (cadastro, garantias, limites, avaliações, análises de viabilidade, análises jurídicas, atribuições das empresas-clientes, etc.) em “paralelo”, assegurando sincronismo.</p> <hr/> <p>v.32 Designar um gerente (“tutor”) para cada projeto protocolado, com vistas ao cumprimento dos prazos e demais acordos bilaterais intermediários.</p> <hr/> <p>v.45 Acompanhar os negócios do cliente com vistas a antecipar soluções de crédito e/ou antecipar procedimentos operacionais burocráticos e demorados.</p>
	<p>PRESTEZA (abarcando: rapidez, velocidade, agilidade, processos, interesse e proatividade)</p> <p>11 itens</p>

Registre-se que a aglutinação acima descrita reconhece e contempla todos os subconstrutos postulados por Kotler (2000), ainda que tenha elegido o subconstruto *presteza* para absorver velocidade e processo, dado o contexto. Essa absorção faz sentido, inclusive, porque há um risco de se interpretar o processo, como abordado por Grönroos (1993) – perspectiva funcional, como resposta à questão do “como fazer”, do ponto de vista da *expertise* do provedor, o que, a princípio, não é o principal propósito dessa investigação.

De fato, ao cliente não interessa apenas dizer o que será entregue, mas também como será entregue (por exemplo, com rapidez, com precisão, com preço compatível, etc.). Mas, há uma clara diferença de abordagem entre a *maneira como se deve entregar* e a *maneira como se deve proceder para se chegar a essa entrega*. De certa forma, na esteira desse trabalho há uma sinalização da *expertise* necessária para se chegar a uma entrega superior, porém, essa matéria merece estudos específicos e sob outro enfoque. Seria, por exemplo, uma espécie de “estratégia de manufatura” dos serviços, numa visão “levittiana”, o que, definitivamente, não está sendo tratado aqui.

Finalmente, já tendo sido feita a definição constitutiva do construto subjacente – *entrega*, cabe também definir, ainda que apenas no contexto das definições nominais, os subconstrutos aglutinadores.

Segundo Teas e Palan (1997), o domínio lingüístico de um construto diz respeito às relações sintáticas entre termos – domínio conceitual, ou seja o encadeamento entre pensamento, idéias e opiniões; o domínio físico refere-se aos objetos e fatos, enquanto no domínio operacional ocupa-se das relações entre conceitos e o mundo real.

Com base nessa proposição, no campo das definições nominais, poder-se-ia considerar os seguintes significados para os subconstrutos aglutinadores selecionados, respeitado o contexto de estudo:

(1) **Confiabilidade:** habilidade de efetivar o serviço prometido com precisão e com fidedignidade. “Confiabilidade é igual a satisfação garantida” (DENTON, 1990:56).

(2) **Preço:** valor, importância. Sacrifício a ser feito em troca de uma oferta de valor. Balanceamento entre custo e benefício. O preço pago pelo cliente para adquirir um produto ou serviço inclui investimentos em, por exemplo, tempo e esforço (ZEITHAML, 1988).

(3) **Flexibilidade:** qualidade do que se move com facilidade; propenso a mudança; versátil; que está em movimento; dinâmico; maleável. Flexibilidade de volume para responder a níveis variáveis de demanda (SLACK, et. al. 1997).

(4) **Precisão:** Claro. Expresso com rigorosa nitidez e justeza.

(5) **Presteza:** Rapidez, agilidade, ligeireza, prontidão. (“Crédito atrasado é crédito negado!” – PRABHAKARAN e SATYA, 2003). Velocidade de entrega (*delivery speed*) é igual ao tempo que se leva para a liberação do recurso a partir do aceite da proposta (HAIR et. al. 1998).

Feito isso, há que se submeter esses resultados às validações de ordem qualitativa.

4.3.5 Validação qualitativa dos resultados da primeira fase da pesquisa

4.3.5.1 validade de conteúdo

A validade de conteúdo, de face ou validade aparente, como são mencionadas pelos teóricos, pode se dar de várias formas, por exemplo: via confrontação com teorias de base (MILES e HUBERMAN, 1994; SPECTOR, 1992); via especialistas acadêmicos (*feedback*) e executivos das unidades de observação e, no presente caso, via especialistas das próprias unidades de análise (*member check*) (MAXWELL, 1996). Considerando haver meios estatísticos para se verificar as consistências e confiabilidades, a *validade* em si, reveste-se de importância singular e, no contexto da elaboração de escalas, o processo de validação qualitativa é soberano (SPECTOR, 1992; PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1988; DEMO, 2000, 2001).

A rigor, tais validações foram sendo executadas ao longo do desenvolvimento do questionário, conforme previsto no roteiro metodológico e nos quadros de validações e testes já expostos em capítulos anteriores. Assim, no que tange às recomendações acerca das

rodadas de *feedback* e *member check*, por exemplo, podem-se considerar satisfeitas as exigências, dado o uso intensivo e recorrente desse artifício pelo pesquisador desde o primeiro passo do referido roteiro. Não obstante, um quadro-resumo será apresentado ao final desse capítulo.

Já com relação à confrontação dos resultados com os postulados teóricos de base (MILES e HUBERMAN, 1994; SPECTOR, 1992), os primeiros ensaios de confrontação foram feitos durante a narrativa dos relatos dos entrevistados, sinalizando uma consistente aderência. Mesmo assim, dentre os vários modelos teóricos que tangenciam o construto *entrega*, apresentados ao longo do trabalho, elegeu-se o modelo de Zeithaml e Bitner (2000) para empreender um cotejo mais minucioso com vistas a aferir a adequabilidade dos indicadores em relação ao construto escolhido para mensuração.

Trata-se de um modelo em que Zeithaml e Bitner (2000), especificamente no capítulo 15 da obra em referência, tratam dos procedimentos recomendáveis para prover uma entrega de serviço igual ou superior ao prometido, quais sejam: o desenvolvimento da educação do cliente (preparação para a interação e conhecimento de seu papel); o gerenciamento das expectativas (negociando expectativas irrealistas e oferecendo alternativas); o gerenciamento dos agentes internos da organização (otimizando os canais, os processos e a comunicação interna); e o gerenciamento das promessas (formulando promessas factíveis e realistas e oferecendo garantias).

Por meio da FIG. 14 a seguir, ilustra-se essa abordagem das autoras e por intermédio do QUADRO 22, coteja-se os indicadores apontados na presente pesquisa com suas recomendações teóricas, ratificando a coerência anunciada. Tais vinculações, no entanto, não são rígidas, podendo existir argumentos para a vinculação de um mesmo indicador em mais de uma daquelas dimensões/recomendações.

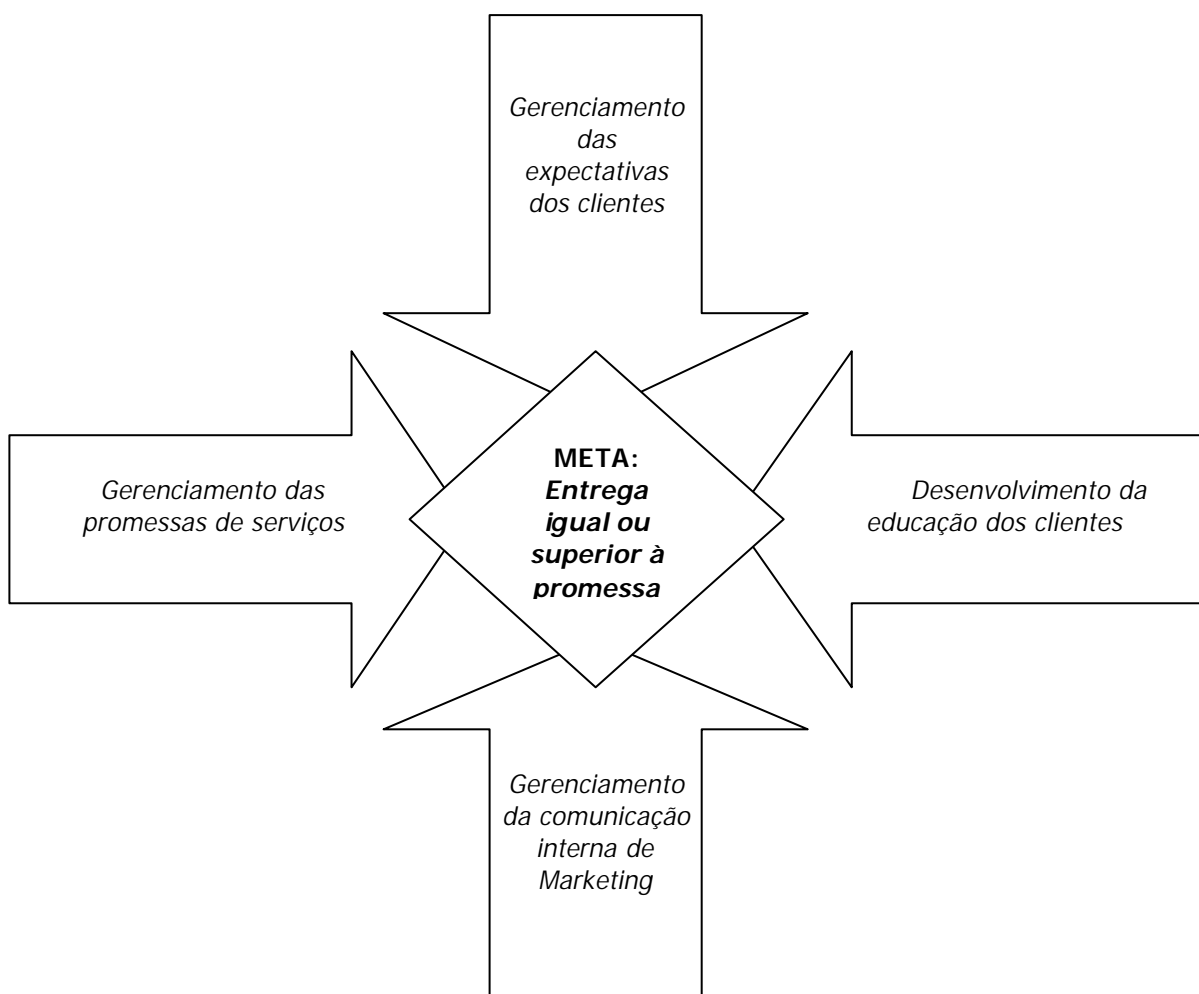


FIGURA 14 – Abordagem para uma comunicação integrada em marketing de serviços

Fonte: ZEITHAML, V.; BITNER, Mary Jo. **Services marketing: integrating customer focus across the firm.** 2nd. ed. New York: McGraw-Hill, 2000. p. 408.

QUADRO 22

Cotejo dos resultados empíricos com o modelo de comunicação integrada em marketing de serviços, segundo Zeithaml e Bitner (2000)

(continua)

<i>Integrated Services Marketing Communications</i> (Zeithaml e Bitner, 2000:400-427) META: ENTREGA igual ou superior à promessa	RESULTADOS EMPÍRICOS VINCULADOS/VINCULÁVEIS	
Gerenciamento das promessas de serviços – promessas realistas; comunicação externa (propaganda) realista e honesta; oferta de garantias de performance.	v.5	Cumprir as datas acordadas para cada etapa do processo de análise e julgamento do pedido de crédito.
	v.7	Compatibilizar datas das requisições de documentos com prazos curtos de validade para evitar repetição de pedidos da mesma natureza.
	v.9	Adotar como padrão de liberação de crédito de investimento a data do início dos desembolsos previstos no cronograma físico-financeiro (conteúdo obrigatório dos projetos de viabilidade).
	v.10	Montar o crédito exatamente como acordado na fase comercial (prazos, taxas, garantias, demais condições) ou comunicar ao tomador - dentro do prazo máximo estipulado para resposta - eventual necessidade de alterações.
	v.11	Prestar informações seguras e precisas, no primeiro contato (via especialização de agências e atendentes).
	v.18	Manter cadastro das empresas-clientes “pronto para operar”.
	v.19	Adotar respostas categóricas: sim ou não.
	v.23	Praticar taxas niveladas com o mercado.
	v.25	Atualizar mensalmente a situação cadastral das empresas-clientes, valendo-se de balancetes e de um número menor de documentos.
	v.29	Ter cadastros de empresas (“credenciadas e/ou certificadas”) com notória experiência em montagem de projetos de viabilidade, além de ilibada idoneidade e integridade, com vistas a assegurar máxima qualidade (<i>compliance</i>) aos projetos de investimentos, evitando devoluções e diligências.
	v.31	Aferir a qualidade e completude do projeto de viabilidade no ato do acolhimento da proposta.
v.45	Acompanhar os negócios do cliente com vistas a antecipar soluções de crédito e/ou antecipar procedimentos operacionais burocráticos e demorados.	

QUADRO 22

Cotejo dos resultados empíricos com o modelo de comunicação integrada em marketing de serviços, segundo Zeithaml e Bitner (2000)

(continua)

<i>Integrated Services Marketing Communications</i> (Zeithaml e Bitner, 2000:400-427) META: ENTREGA igual ou superior à promessa	RESULTADOS EMPÍRICOS VINCULADOS/VINCULÁVEIS	
---	--	--

<p>Gerenciamento das expectativas dos clientes – oferta de alternativas; oferta de serviços com “opcionais” em diferentes níveis de complexidade/performance/custo; comunicação clara dos critérios de acesso e padrões de performance; negociação de expectativas irrealizáveis.</p>	v.1	Informar à empresa-cliente, no ato do acolhimento da proposta, a data precisa para resposta.
	v.2	Abolir respostas vagas (do tipo: “proposta em andamento...” “dentro de mais alguns dias...” “estamos finalizando...” “no máximo em x dias...” etc.), as quais aumentam as expectativas, a tensão e a ansiedade dos tomadores e reduzem suas chances de buscar alternativas em tempo hábil, no caso de um indeferimento.
	v.3	Solicitar documentação necessária de uma única vez.
	v.4	Descrever e comunicar com clareza, no primeiro contato, todas as fases do processo do crédito pleiteado - de responsabilidade do banco e do tomador, separadamente, fixando as datas de conclusão etapa a etapa.
	v.6	Restringir os pedidos de documentos a um mínimo que atenda ao binômio necessário-suficiente, explicando os motivos da exigência.
	v.16	Pré-aprovar todas as modalidades de crédito para capital de giro de forma a possibilitar consumo concomitante ao pedido.
	v.17	Implementar mecanismo de intercomunicação entre as modalidades de crédito para giro, de forma a dotar a empresa-cliente de alternativas rápidas de escolha (flexibilidade e automação), segundo suas necessidades e preferências.
	v.24	Oferecer um mecanismo interativo e <i>on line</i> (internet, por exemplo) para que a empresa-cliente possa acompanhar o andamento de sua proposta a qualquer tempo.
	v.27	Ter canais diferenciados (privilegiados) de análise e decisão do crédito em função da tradição, do histórico e do valor da empresa-cliente para o banco (tangibilização de vantagens para o chamado “cliente exclusivo e diferenciado”).
	v.36	Aplicar taxas diferenciadas em função do histórico da empresa-cliente (evitar “tabela-padrão”).
	v.38	Analisar a evolução da empresa-cliente de forma personalizada, evitando estipular limites com base em médias setoriais.
	v.39	Encarar a operação de crédito como um negócio em si, evitando a vinculação obrigatória de outros produtos/serviços do banco.
	v.40	Manter a empresa-cliente informada (dar retorno).
	v.41	Restringir os pedidos de garantias a um mínimo que atenda ao binômio necessário-suficiente, explicando os motivos da exigência.
	v.42	Compatibilizar as cláusulas de responsabilidades, penalidades e restrições ao tomador de crédito, nos contratos, com o nível real de risco envolvido, evitando “amarras” além das necessárias, que possam prejudicar outros negócios da empresa.
v.43	Oferecer alternativas diante da impossibilidade de atendimento de determinada proposta.	
v.44	Simplificar procedimentos e operações.	

QUADRO 22
Cotejo dos resultados empíricos com o modelo de comunicação integrada em marketing de serviços, segundo Zeithaml e Bitner (2000)

(conclusão)

<i>Integrated Services Marketing Communications</i> (Zeithaml e Bitner, 2000:400-427) META: ENTREGA igual ou superior à promessa	RESULTADOS EMPÍRICOS VINCULADOS/VINCULÁVEIS	
<p>Desenvolvimento da educação dos clientes – preparação dos clientes para o processo do serviço; clarificação da exata dimensão de eventual promessa feita tão logo contratado o serviço; explicitação do cumprimento da performance combinada (elevar a percepção da qualidade do serviço prestado); orientação ao cliente para evitar períodos de ‘pico’ de demanda e aproveitar os períodos de ‘vale’.</p>	v.26	Assessorar as empresas-clientes no encaminhamento de suas propostas e documentos, bem como orientá-las em seus procedimentos com vistas a evitar gargalos e atrasos.
	v.30	Disponibilizar lista de empresas credenciadas para montagem de projetos de viabilidade, via internet.
	v.32	Designar um gerente (“tutor”) para cada projeto protocolado, com vistas ao cumprimento dos prazos e demais acordos bilaterais intermediários.
	v.34	Fornecer modelo requerido de projeto de viabilidade, bem como lista mínima de documentos exigidos para cada situação (com respectivas justificativas), via internet.
	v.35	Fornecer simulações completas de crédito via internet.
	v.37	Usar as visitas e demais canais de comunicação personalizada para apresentação das novas soluções de crédito porventura criadas e/ou passíveis de serem viabilizadas.
<p>Gerenciamento da comunicação interna de Marketing – estabelecimento de canais de comunicação verticais e horizontais eficazes; alinhamento do pessoal do <i>back-office</i> com os clientes externos; promoção do <i>cross-functional team</i>, estimulando a discussão coletiva e sob as perspectivas de várias áreas (instâncias especializadas), promovendo a interação sinérgica entre grupos.</p>	v.8	Ter na linha de frente pessoas com experiência, autonomia e poder decisório.
	v.13	Manter instâncias decisórias de prontidão.
	v.14	Estabelecer prazos máximos para a permanência de propostas em cada escalão/instância (cujo somatório possibilitasse precisar uma data para resposta ao cliente no ato do protocolo da proposta).
	v.15	Implementar tecnologia que possibilite realização de reuniões virtuais (para o caso de decisões colegiadas), acelerando respostas.
	v.12	Tramitar informações e subsídios à tomada de decisão entre instâncias/escalões, via eletrônica.
	v.20	Manter unidades de análise e processamento próximas dos locais/agências com forte vocação e demanda de crédito, acelerando análises e eventuais diligências e visitas técnicas.
	v.21	Ter nas equipes de suporte (<i>back office</i>) pessoas com notório conhecimento de mercados e de negócios.
	v.22	Ter na linha de frente pessoas com notório conhecimento de mercados e de negócios.
	v.28	Abrir várias frentes de formatação do crédito (cadastro, garantias, limites, avaliações, análises de viabilidade, análises jurídicas, atribuições das empresas-clientes, etc.) em “paralelo”, assegurando sincronismo.
	v.33	Abrir canais de diálogo entre as empresas-clientes e as instâncias internas do banco

A sintonia dessa relação teórico-empírica termina por fortalecer a ambos – os preceitos teóricos das autoras (mais uma vez testados e dessa vez de forma inovadora, haja vista que a teoria não foi pré-anunciada nem foram estipuladas hipóteses *a priori*) e a consistência dos levantamentos empíricos, reforçando os aspectos de fidedignidade dos resultados, como arguem Miles e Huberman (1994:279): “[...] os resultados são congruentes, estão conectados ou confirmam algum postulado teórico prévio”?

Cumprir registrar como reforço que, como previsto por Mary Jo Bitner em seu depoimento exclusivo ao pesquisador, bem como pelos avaliadores do artigo enviado à *American Marketing Association*, era de se esperar que alguns indicadores coincidissem ou guardassem muita semelhança com alguns daqueles constantes no modelo SERVQUAL. Isso pode ser comprovado, por exemplo, ao se analisar alguns itens daquele modelo, tais como: item 8 (cumprir prazos); item 10 (respostas vagas e marcar datas para respostas); item 13 (prontidão); item 17 (autonomia e decisão); item 18 (fluxo privilegiado); item 22 (conhecer o negócio). Da mesma forma, os atuais resultados guardam grande sintonia com aqueles alcançados por Militello (1998) e Ennew, Reed e Binks (1993), os quais tinham o mesmo escopo específico.

O QUADRO 22 apresentado, no entanto, é ilustrativo, haja vista que tais resultados poderiam ser confrontados com diversas outras abordagens, como, por exemplo: Grönroos (1993) e Treacy e Wiersema (1995) – processos; Lovelock (1993) – tecnologia; Hum e Sim (1996), Stalk Jr. (1998), Wang, Cohen e Zheng (2002) – *lead time* em serviços e competição baseada no tempo; Levitt (1972, 1976, 1980) – inexistência de *commodities* e linha de montagem para serviços; McKenna (1993) e Berry (2001) – relacionamento e reclamações; Morgan e Hunt (1994) – confiança; Treacy e Wiersema (1995), Denton (1990) e Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) – qualidade; Prahalad (1998, 2000), Prahalad e Hamel (1990), Hamel e Prahalad (1997) – competências; Drucker (1954), Rust e Zahorik (1993); Sheth, Sisodia e Sharma (2000) e Woodruff (1997) – valor; Shostack (1987), Hunt e Lambe (2000), Kay (1995) e Barney (1991) – vantagem competitiva e diferencial competitivo; Kotler (2000, 2003), Ries e Trout (2001) e Trout (2000) – diferenciação e posicionamento em serviços. Todos autores-base nesse trabalho, cujos temas, de alguma forma, também encontram a aderência dos resultados capturados nessa fase exploratória.

Ademais, argüidos sobre a validade do instrumento para a mensuração da qualidade de entrega dos serviços de crédito pelos bancos, dois executivos de alto escalão de duas instituições financeiras o reconheceram como válido, ratificando sua utilidade como instrumento diagnóstico para ações estratégicas.

Assim, julga-se validado qualitativamente o conteúdo dos resultados (pela ótica dos especialistas acadêmicos (inclusive por ocasião da defesa do projeto desse trabalho), pela ótica dos especialistas das unidades de observação e de análise, e pelo cotejo com as teorias de base), ou seja, os testes qualitativos apóiam a pretensão de que os resultados realmente meçam o atributo a que se propôs medir, no contexto em destaque.

4.4 A Fase Descritiva – *Survey*

Desde que desenhada a pesquisa, vislumbrou-se a possibilidade de se valer da técnica da análise fatorial exploratória e confirmatória para fins de validação da escala, cuja principal função é a de sistematizar, arranjar e sintetizar os dados da pesquisa, auxiliando o pesquisador a dotar o seu modelo de uma taxonomia adequada, chegando a ser considerado “[...] o método mais importante para explorar o mundo das variáveis da ciência [...]” (KERLINGER, 1979:233).

Assim, o primeiro registro que se deve fazer é quanto à adequação da amostra em relação às exigências básicas para o uso dessa técnica, sem a qual não se poderia avançar. Isso pôde ser aferido por meio dos testes de esfericidade de Bartlett e do exame de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cujos resultados se mostraram amplamente favoráveis ao uso da técnica (KMO nunca inferiores a 0,90 para um parâmetro mínimo de 0,50) para todos os subconjuntos de amostras introduzidos no sistema para análises (QUADRO 23).

QUADRO 23
Testes de adequação da amostra para análises fatoriais
(Kaiser-Meyer-Olkin – KMO e teste de esfericidade de Bartlett)

Precisão			
KMO = ,902	Esfericidade de Bartlett: 3220,804	gl: 91	Significância: 0.000
Confiabilidade			
KMO = ,945	Esfericidade de Bartlett: 2679,449	gl: 66	Significância: 0.000
Flexibilidade			
KMO = ,872	Esfericidade de Bartlett: 1016,399	gl: 15	Significância: 0.000
Preço			
KMO = ,500	Esfericidade de Bartlett: 94,300	gl:1	Significância: 0.000
Presteza			
KMO = ,932	Esfericidade de Bartlett: 2320,790	gl: 55	Significância: 0.000

* gl = graus de liberdade.

Dito isso, os resultados dessa fase serão apresentados, assumindo como premissa que a caracterização dos métodos e técnicas, o *modus operandi*, os critérios de amostragem e o perfil dos respondentes já se encontrem explicados em razoável medida. Todavia, em que pese já se conhecer o conteúdo do questionário, o mesmo ainda não foi apresentado sob a forma avaliativa, assim como não foi explicada a forma de manuseio e interpretação.

4.4.1 O instrumento de coleta de dados

Como mencionado no capítulo de metodologia, quanto à natureza, o questionário aplicado foi do tipo concordância (*agreement response choice*) e, dada a necessidade de confirmar/validar ou não os indicadores selecionados, optou-se por respostas do tipo *muito importante/pouco importante*⁹¹. Quanto à amplitude, acompanhou-se aquela adotada pelo modelo SERVQUAL, dada a sua vasta utilização ao longo de quase 20 anos, além das indicações dos metodologistas (Nunnally e Bernstein (1994), por exemplo) e das contra-argumentações existentes quanto às suas possíveis fragilidades (CHURCHILL e PETER, 1984), ou seja, trata-se de um questionário, cujas questões têm uma amplitude de avaliação de sete pontos –

⁹¹ A propósito, semanticamente a palavra “importante” no questionário reforça e melhora as possibilidades de o pesquisador encontrar resposta para a segunda parte da pergunta da pesquisa: “qual a **importância** relativa dos subconstrutos e indicadores...”

de 1 (pouco importante) até 7 (muito importante), sem atribuições de conceitos aos itens intermediários (de 2 a 6), também respaldado em Churchill e Peter (1984). O modelo aplicado encontra-se reproduzido no APÊNDICE D, tendo sido feitas várias adaptações nos ofícios de apelo aos respondentes, em função dos multimeios em que foram aplicados (pessoalmente, eventos, internet, postal, etc.).

Em função dessa natureza de respostas, julgou-se improcedente estipular questões invertidas (CHURCHILL e PETER, 1984; SPECTOR, 1982:24-26), reservando-as para a escala propriamente dita (APÊNDICES G e H), onde se muda a natureza das respostas para *concordo totalmente/discordo totalmente*, então invertendo as questões julgadas pertinentes, respeitando-se o princípio de não apenas acrescentar o “não” no início das sentenças e procurando não comprometer a compreensão das questões (CHURCHILL e PETER 1984; SPECTOR, 1982), fato que resultou na inversão de apenas seis questões, quais sejam, as de número 2, 7, 9, 18, 41 e 44⁹².

Esse procedimento, ainda que contrarie algumas recomendações de que se deve equilibrar a quantidade de questões entre diretas e invertidas (CHURCHILL, 1979, por exemplo) encontra, por outro lado, amparo em várias contra-argumentações de que as inversões, muitas vezes, mais confundem o respondente e implicam em perda de qualidade das respostas do que conferem, de fato, credibilidade às escalas (BUTTLE, 1996; CHURCHILL e PETER, 1984).

4.4.2 Resultados das análises quantitativas

Os principais resultados das análises quantitativas dizem respeito a testes de aferição da robustez dos dados e suas aglutinações e vínculos, tais como testes de consistência, convergência, discriminação, cargas dos fatores, correlações, ajustes, etc., os quais, via de regra, se apresentam em forma de índices e combinações de números e parâmetros.

Assim, visando facilitar a leitura dos resultados ora apresentados, adotou-se como padrão a sua exposição, sempre que possível, por meio de quadros onde constam: (1) a caracterização dos testes a que estão sendo submetidos os dados; (2) os parâmetros ou balizadores

⁹² Na versão final da escala, muda-se os números das questões 18, 41 e 44 para 17, 40 e 43 respectivamente, em função da supressão do item v.15 da escala, conforme explicação em tópico adiante.

teoricamente aceitos; (3) os resultados dos testes efetuados; (4) conclusão sintética, fruto do cotejo dos resultados com os parâmetros, apontando a “aprovação” ou não do objeto testado.

Tais quadros serão sempre precedidos da finalidade dos testes e dos objetivos que se pretendem alcançar por intermédio de sua aplicação e, ao final do tópico, um quadro geral dos testes será apresentado, sintetizando todo o tratamento estatístico empreendido, além dos demais testes e validações qualitativos anunciados no capítulo destinado à metodologia. Espera-se com essa medida, não interromper o fluxo da leitura.

4.4.2.1 Análises univariadas – médias, desvios, mínimos, máximos e *ranking* dos indicadores pelos escores médios

Por meio dessa primeira apresentação descritiva (TAB. 6) pode-se aferir a percepção dos 232 respondentes acerca da importância de cada um dos 45 itens do questionário, pela média dos escores atribuídos a eles, bem como visualizar aqueles itens que tiveram escores mínimos acima da média, donde também se pode extrair subsídios para reflexões iniciais e perspectivas de resultados finais.

TABELA 6
Médias, desvios padrão, mínimos, máximos e ranking (por média) dos indicadores da escala*

(continua)

INDICADORES	Média	DP	Min	Max	R**
v.1 Informar à empresa-cliente, no ato do acolhimento da proposta, a data precisa para resposta.	6,20	,94	4	7	20°.
v.2 Abolir respostas vagas (do tipo: “proposta em andamento...” “dentro de mais alguns dias...” “estamos finalizando...” “no máximo em x dias...” etc.), as quais aumentam as expectativas, a tensão e a ansiedade dos tomadores e reduzem suas chances de buscar alternativas em tempo hábil, no caso de um indeferimento.	6,31	1,02	2	7	13°.
v.3 Solicitar documentação necessária de uma única vez.	6,30	,98	2	7	15°.
v.4 Descrever e comunicar com clareza, no primeiro contato, todas as fases do processo do crédito pleiteado - de responsabilidade do banco e do tomador, separadamente, fixando as datas de conclusão etapa a etapa.	6,30	1,02	4	7	14°.
v.5 Cumprir as datas acordadas para cada etapa do processo de análise e julgamento do pedido de crédito.	6,40	,87	4	7	10°.
v.6 Restringir os pedidos de documentos a um mínimo que atenda ao binômio necessário-suficiente, explicando os motivos da exigência.	6,16	1,05	2	7	22°.
v.7 Compatibilizar datas das requisições de documentos com prazos curtos de validade para evitar repetição de pedidos da mesma natureza.	6,02	1,04	2	7	26°.
v.8 Ter na linha de frente pessoas com experiência, autonomia e poder decisório.	6,64	,78	4	7	2°.
v.9 Adotar como padrão de liberação de crédito de investimento a data do início dos desembolsos previstos no cronograma físico-financeiro (conteúdo obrigatório dos projetos de viabilidade).	6,15	1,03	3	7	23°.
v.10 Montar o crédito exatamente como acordado na fase negocial (prazos, taxas, garantias, demais condições) ou comunicar ao tomador - dentro do prazo máximo estipulado para resposta - eventual necessidade de alterações.	6,49	,86	4	7	8°.
v. 11 Prestar informações seguras e precisas, no primeiro contato (via especialização de agências e atendentes).	6,27	,87	3	7	17°.
v. 12 Tramitar informações e subsídios à tomada de decisão entre instâncias/escalões, via eletrônica.	5,47	1,23	1	7	40°.
v. 13 Manter instâncias decisórias de prontidão.	5,92	1,03	3	7	29°.
v. 14 Estabelecer prazos máximos para a permanência de propostas em cada escalão/instância (cujo somatório possibilitasse precisar uma data para resposta ao cliente no ato do protocolo da proposta).	5,87	1,08	2	7	30°.
v. 15 Implementar tecnologia que possibilitasse realização de reuniões virtuais (para o caso de decisões colegiadas), acelerando respostas.	4,91	1,35	1	7	45°.
v.16 Pré-aprovar todas as modalidades de crédito para capital de giro de forma a possibilitar consumo concomitante ao pedido.	5,77	1,08	3	7	36°.
v. 17 Implementar mecanismo de intercomunicação entre as modalidades de crédito para giro, de forma a dotar a empresa-cliente de alternativas rápidas de escolha (flexibilidade e automação), segundo suas necessidades e preferências.	5,78	1,12	3	7	35°.
v. 18 Manter cadastro das empresas-clientes “pronto para operar”.	6,19	,89	4	7	21°.
v. 19 Adotar respostas categóricas: sim ou não.	6,21	,97	2	7	19°.
v. 20 Manter unidades de análise e processamento próximas dos locais/agências com forte vocação e demanda de crédito, acelerando análises e eventuais diligências e visitas técnicas.	5,65	1,24	1	7	37°.

TABELA 6
Médias, desvios padrão, mínimos, máximos e ranking (por média) dos indicadores da escala*

(continua)

INDICADORES	Média	DP	Min	Max	R**
v. 21 Ter nas equipes de suporte (<i>back office</i>) pessoas com notório conhecimento de mercados e de negócios.	6,05	1,08	2	7	25°.
v.22 Ter na linha de frente pessoas com notório conhecimento de mercados e de negócios.	6,38	,90	3	7	11°.
v. 23 Praticar taxas niveladas com o mercado.	6,68	,58	5	7	1°.
v. 24 Oferecer um mecanismo interativo e <i>on line</i> (internet, por exemplo) para que a empresa-cliente possa acompanhar o andamento de sua proposta a qualquer tempo.	5,94	1,09	2	7	28°.
v. 25 Atualizar mensalmente a situação cadastral das empresas-clientes, valendo-se de balancetes e de um número menor de documentos.	5,24	1,35	1	7	43°.
v. 26 Assessorar as empresas-clientes no encaminhamento de suas propostas e documentos, bem como orientá-las em seus procedimentos com vistas a evitar gargalos e atrasos.	5,79	1,06	1	7	34°.
v. 27 Ter canais diferenciados (privilegiados) de análise e decisão do crédito em função da tradição, do histórico e do valor da empresa-cliente para o banco (tangibilização de vantagens para o chamado “cliente exclusivo e diferenciado”).	6,25	,89	2	7	18°.
v. 28 Abrir várias frentes de formatação do crédito (cadastro, garantias, limites, avaliações, análises de viabilidade, análises jurídicas, atribuições das empresas-clientes, etc.) em “paralelo”, assegurando sincronismo.	5,79	1,05	3	7	33°.
v. 29 Ter cadastros de empresas (“credenciadas e/ou certificadas”) com notória experiência em montagem de projetos de viabilidade, além de ilibada idoneidade e integridade, com vistas a assegurar máxima qualidade (<i>compliance</i>) aos projetos de investimentos, evitando devoluções e diligências.	5,38	1,32	1	7	41°.
v. 30 Disponibilizar lista de empresas “credenciadas” para montagem de projetos de viabilidade, via internet.	4,97	1,35	1	7	44°.
v. 31 Aferir a qualidade e completude do projeto de viabilidade no ato do acolhimento da proposta.	5,28	1,35	1	7	42°.
v. 32 Designar um gerente (“tutor”) para cada projeto protocolado, com vistas ao cumprimento dos prazos e demais acordos bilaterais intermediários.	5,54	1,31	1	7	38°.
v. 33 Abrir canais de diálogo entre as empresas-clientes e as instâncias internas do banco.	5,87	1,06	1	7	31°.
v. 34 Fornecer modelo requerido de projeto de viabilidade, bem como lista mínima de documentos exigidos para cada situação (com respectivas justificativas), via internet.	5,52	1,26	1	7	39°.
v. 35 Fornecer simulações completas de crédito via internet.	5,85	1,14	1	7	32°.
v. 36 Aplicar taxas diferenciadas em função do histórico da empresa-cliente (evitar “tabela-padrão”).	6,61	,66	4	7	3°.
v. 37 Usar as visitas e demais canais de comunicação personalizada para apresentação das novas soluções de crédito porventura criadas e/ou passíveis de serem viabilizadas.	6,00	,99	4	7	27°.
v. 38 Analisar a evolução da empresa-cliente de forma personalizada, evitando estipular limites com base em médias setoriais.	6,49	,68	4	7	9°.
v. 39 Encarar a operação de crédito como um negócio em si, evitando a vinculação obrigatória de outros produtos/serviços do banco.	6,57	,74	2	7	5°.

TABELA 6
Médias, desvios padrão, mínimos, máximos e ranking (por média) dos indicadores da escala*

INDICADORES	(conclusão)				
	Média	DP	Min	Max	R**
v. 40 Manter a empresa-cliente informada (dar retorno).	6,56	,69	4	7	6°.
v. 41 Restringir os pedidos de garantias a um mínimo que atenda ao binômio necessário-suficiente, explicando os motivos da exigência.	6,50	,98	1	7	7°.
v. 42 Compatibilizar as cláusulas de responsabilidades, penalidades e restrições ao tomador de crédito, nos contratos, com o nível real de risco envolvido, evitando “amarras” além das necessárias, que possam prejudicar outros negócios da empresa.	6,32	1,00	1	7	12°.
v. 43 Oferecer alternativas diante da impossibilidade de atendimento de determinada proposta.	6,28	1,06	1	7	16°.
v. 44 Simplificar procedimentos e operações.	6,58	,70	3	7	4°.
v. 45 Acompanhar os negócios do cliente com vistas a antecipar soluções de crédito e/ou antecipar procedimentos operacionais burocráticos e demorados.	6,14	1,05	1	7	24°.

* Médias referentes a uma escala tipo *Likert* com amplitude de 1 a 7.

** Posição relativa em ordem decrescente de escores médios observados na amostra de 232 respondentes.

Sem exceção, todos os itens foram considerados de alta relevância para as unidades de observação, haja vista os elevados escores recebidos por todos os indicadores, o índice muito baixo de desvios-padrão, a ocorrência do escore máximo (7), pelo menos uma vez para todos eles, além de uma razoável ocorrência de escores mínimos acima de 3 numa escala de 1 a 7, com destaque para os indicadores v.23, v.8, v.36, v.44 e v.39, respectivamente os cinco maiores escores médios do conjunto.

Deve-se tomar o cuidado de não permitir que o ranqueamento das médias obscureça a percepção da importância de *todos* os itens para a escala *QUALICREDICOM*, dados os seus altos índices de correlação item-total, percentual de variância explicada e consistência interna (cujas demonstrações serão apresentadas ao longo do capítulo), além de se ter presente que o menor escore médio observado (4,91 no indicador v.15) corresponde a 70% do escore máximo, ou seja, a rigor e em princípio, não se observou indicadores irrelevantes, fato que será ainda mais comprovado pelos próximos tratamentos estatísticos.

Importa salientar que esses níveis de escores eram esperados, haja vista o rigor na condução da fase qualitativa e o controle empreendido para que a população abordada no *survey* guardasse plena coerência com aquela que participou da primeira fase, ambas estritamente dentro dos critérios de amostragem estipulados. Além disso, dadas as diversas rodadas de

feedback e *member check* que permearam todo o processo viu-se potencializadas tais expectativas.

4.4.2.2 Dados ausentes, valores extremos (*outliers*) e viés de não resposta

Antes de seguir adiante com as análises, aliás, antes de entrar com os dados nos sistemas estatísticos, recomenda-se a análise dos eventuais dados ausentes, dos *outliers* e dos possíveis vieses em função do grande número de componentes da população que termina por não responder a pesquisa. Apesar de haver correções estatisticamente aceitas para esses casos, reconhecidamente eles enfraquecem o poder das explicações dos modelos.

Assim, resolveu-se eliminar um desses problemas no seu nascedouro: não era possível devolver os questionários via internet sem a completude das respostas, exceto para uns poucos itens referentes aos dados demográficos, ou seja, ou se respondia o questionário completo ou não se tinha acesso ao envio. Pelos outros meios de coleta, exceto via postal (onde também não se teve tais registros), a presença do pesquisador evitava tal situação. Portanto, por esse motivo, nenhum questionário foi eliminado ou complementado.

Quanto a *outliers*, houve apenas um caso em que a respondente marcou o escore mínimo (1) indistintamente para todas as questões. Uma vez identificada pelo fornecimento espontâneo do email, tentou-se um contato, porém, sem êxito. Diante disso, decidiu-se pela supressão daquelas respostas sem maiores análises, dada a irrelevância do fato em relação ao total geral das respostas recolhidas.

No que tange ao viés de não resposta, em que pese mais de 85% dos executivos abordados não terem retornado, não houve registros de diferenças estatisticamente significantes entre as médias das primeiras respostas válidas em relação às últimas, as quais, segundo Armstrong e Overton (1977), guardariam alguma semelhança com as possíveis respostas dos não respondentes. Assim, também nesse quesito, nenhum ajuste foi empreendido.

4.4.2.3 Unidimensionalidade e linearidade

A validação de uma escala depende de seu caráter unidimensional e de haver correlações fortes entre os indicadores que compõem seus eventuais subconstrutos – linearidade (DUNN, SEAKER e WALLER, 1994:161). Para esses autores, “admite-se haver construtos multidimensionais, mas as escalas devem ser unidimensionais”. Assim, em face de uma escala composta por vários subconstrutos, cada um deles deve se comportar como uma escala particular e, portanto, atender ao quesito da unidimensionalidade.

Dessa forma, para a identificação da linearidade, foram elaboradas seis matrizes de correlação (uma para cada subconstruto e uma entre subconstrutos), verificando não só os níveis de correlação item a item como também as correlações de cada item em relação ao total do subconstruto (*item-to-total analysis*) e dos cinco subconstrutos em relação ao construto *entrega*, método fortemente recomendado por Nunnally e Bernstein (1994) e Gerbing e Anderson (1988), por exemplo. Para todos os casos, obteve-se um nível de correlação bem acima dos parâmetros mínimos aceitos (TAB. 7, 8, 9, 10, 11 e 12). Além disso, a correlação item-total, dados os seus altos índices para todos os indicadores, por si só, praticamente já encerra o caráter de consistência interna e de convergência da escala, embora, para esses fins, ainda se tenha procedido aos testes do Alfa de Cronbach e a análises das cargas fatoriais padronizadas (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994; GERBING e ANDERSON, 1988; DUNN, SEAKER E WALLER, 1994).

Ademais, quando analisados fora dos subconstrutos, a correlação item-total de todos os itens permanecem altas, apresentando um mínimo de .6118 para o item v.41 e chegando a .8504, para o item v. 21, tendo todas as correlações *entre os itens* de todos os subconstrutos apresentado os níveis de significância requeridos.

TABELA 7 – Matriz de correlação entre os subconstrutos

	CONF	FLEX	PREÇO	PRECIS	PREST
CONF	1,000				
FLEX	,932	1,000			
PREÇO	,839	,852	1,000		
PRECIS	,917	,914	,774	1,000	
PREST	,921	,895	,743	,944	1,000

TABELA 8
Matriz de Correlação – subconstruto *PRECISÃO*
(entre itens e item-total)*

	v.3	v.4	v.6	v.7	v.24	v.26	v.29	v.30	v.31	v.33	v.34	v.35	v.40	v.41	Item-total
v.3	1,000														,7306
v.4	,774	1,000													,7595
v.6	,756	,711	1,000												,7218
v.7	,650	,687	,665	1,000											,7412
v.24	,632	,717	,594	,682	1,000										,8296
v.26	,536	,592	,572	,580	,683	1,000									,7850
v.29	,590	,568	,587	,583	,708	,762	1,000								,8574
v.30	,510	,535	,547	,619	,699	,702	,832	1,000							,8247
v.31	,560	,627	,603	,586	,755	,739	,894	,867	1,000						,8722
v.33	,572	,602	,506	,621	,705	,617	,720	,726	,754	1,000					,7973
v.34	,604	,554	,476	,496	,649	,700	,776	,684	,762	,670	1,000				,7796
v.35	,527	,585	,521	,601	,734	,579	,696	,785	,695	,752	,689	1,000			,7886
v.40	,681	,698	,592	,629	,699	,623	,663	,593	,662	,660	,619	,666	1,000		,7878
v.41	,428	,472	,596	,499	,428	,505	,460	,407	,474	,411	,449	,402	,541	1,000	,5600

N de casos = 232 N de itens = 14 ALFA = ,9576

* Parâmetro: correlações item-total abaixo de 0,30 indicam a eliminação do indicador (DUNN, SEAKER e WALLER, 1994:160).

TABELA 9
Matriz de Correlação – subconstruto *CONFIABILIDADE*
(entre itens e item-total)*

	v.1	v.2	v.5	v.8	v.9	v.10	v.11	v.14	v.19	v.21	v.22	v.37	Item-total
v.1	1,000												,8174
v.2	,735	1,000											,8130
v.5	,745	,745	1,000										,8508
v.8	,589	,661	,687	1,000									,7429
v.9	,796	,702	,751	,616	1,000								,8347
v.10	,661	,686	,706	,724	,710	1,000							,7986
v.11	,662	,681	,750	,615	,706	,609	1,000						,8255
v.14	,670	,663	,706	,599	,774	,722	,762	1,000					,8310
v.19	,685	,631	,703	,566	,673	,563	,675	,664	1,000				,7512
v.21	,685	,686	,685	,618	,684	,674	,730	,701	,616	1,000			,8247
v.22	,677	,724	,751	,684	,652	,725	,712	,634	,627	,840	1,000		,8281
v.37	,646	,634	,638	,593	,642	,639	,714	,776	,597	,714	,644	1,000	,7811

N de casos = 232 N de itens = 12 ALFA = , 9615

* Parâmetro: correlações item-total abaixo de 0,30 indicam a eliminação do indicador (DUNN, SEAKER e WALLER, 1994:160).

TABELA 10
Matriz de Correlação – subconstruto *FLEXIBILIDADE*
(entre itens e item-total)*

	v.17	v.36	v.38	v.42	v.43	v.44	Item-total
v.17	1,000						,6757
v.36	,577	1,000					,7709
v.38	,664	,793	1,000				,8372
v.42	,531	,607	,678	1,000			,7384
v.43	,602	,649	,713	,764	1,000		,8208
v.44	,588	,726	,710	,577	,738	1,000	,7763

N de casos = 232 N de itens = 6 ALFA = ,9056

TABELA 11
Matriz de Correlação – subconstruto *PREÇO*
(entre itens e item-total)*

	v.23	v.39	Item-total
v.23	1,000		,5805
v.39	,580	1,000	,5805

N de casos = 232 N de itens = 2 ALFA = ,7216

* Parâmetro: correlações item-total abaixo de 0,30 indicam a eliminação do indicador (DUNN, SEAKER e WALLER, 1994:160).

TABELA 12
Matriz de Correlação – subconstruto *PRESTEZA*
(entre itens e item-total)*

	v.12	v.13	v.15	v.16	v.18	v.20	v.25	v.27	v.28	v.32	v.45	Item-total
v.12	1,000											,7382
v.13	,661	1,000										,8033
v.15	,711	,702	1,000									,7931
v.16	,644	,669	,747	1,000								,8246
v.18	,609	,782	,696	,711	1,000							,8261
v.20	,691	,751	,716	,669	,724	1,000						,8171
v.25	,605	,621	,621	,664	,665	,720	1,000					,8039
v.27	,552	,617	,578	,639	,726	,536	,594	1,000				,7275
v.28	,562	,648	,660	,759	,679	,658	,719	,751	1,000			,8332
v.32	,597	,643	,633	,731	,635	,652	,747	,566	,769	1,000		,7997
v.45	,540	,623	,559	,623	,689	,663	,741	,622	,749	,685	1,000	,7743

N de casos = 232 N de itens = 11 ALFA = ,9532

* Parâmetro: correlações item-total abaixo de 0,30 indicam a eliminação do indicador (DUNN, SEAKER e WALLER, 1994:160).

Quanto à unidimensionalidade, segundo Hair et. al. (1998), pode-se considerar unidimensional aquele construto que apresentar apenas um indicador com autovalor (*egenvalue*⁹³) acima de 1, quando submetido a uma análise fatorial em que se busca identificar os “componentes principais” de um construto. Para tanto, os dados foram submetidos a tal procedimento (sempre forçando os cinco fatores pré-determinados na fase qualitativa). Os resultados foram favoráveis para quatro dos cinco subconstrutos, sendo o subconstruto *precisão* o único que apresentou uma suposta bidimensionalidade.

No entanto, como destacam Dunn, Seaker e Waller (1994) e Gerbing e Anderson (1988), o corte de itens para satisfazer ao critério da unidimensionalidade pode implicar em perdas sérias do ponto de vista da validade de conteúdo, ao que os autores chamam de dilema do pesquisador. Diante desse *trade off*, mais uma vez assumiu-se a decisão de manter a totalidade dos indicadores (principalmente em função de suas altas correlações item a item e item-total), assumindo o risco de eventual perda de poder explicativo do modelo como um todo (DUNN, SEAKER e WALLER, 1994:163), o que, aliás, também iria ocorrer caso se eliminassem itens para satisfazer ao critério de unidimensionalidade.

Para reforçar tal posicionamento, junto ao quadro de verificação das dimensionalidades, expõe-se também os altos percentuais de variância explicada dentro dos respectivos subconstrutos, além de informações acerca do nível de compartilhamento dessas explicações entre os indicadores – comunalidades (HAIR et. al., 1998), cujos índices, quanto mais altos mais indicam a existência de convergência entre os indicadores de cada dimensão, podendo ser considerados baixos os índices inferiores a 0,40 (NICOLAO e ROSSI, 2003). Ademais, ao examinar os resíduos padronizados do subconstruto *precisão* (forma alternativa para o teste de dimensionalidade), encontrou-se apenas três resíduos (em 91 possíveis) superiores a 2,58, parâmetro comumente aceito para tais aferições (GARVER e MENTZER, 1999).

Por meio das TAB. 13, 14, 15, 16 e 17 demonstra-se os resultados das aludidas aferições por subconstruto, após os quais, passa-se aos exames de confiabilidade da escala⁹⁴.

⁹³*Egenvalue* ou autovalor representa a variância total explicada por cada fator. Para assegurar unidimensionalidade, o ideal é que apenas um indicador apresente autovalor superior a 1 (MALHOTRA, 2001).

⁹⁴ Os indicadores do subconstruto *precisão* foram ordenados decrescentemente por carga fatorial.

TABELA 13
Análise das dimensionalidades dos subconstrutos (*engenvale*), comunalidades e percentual de variância explicada - confiabilidade

SUBCONSTRUTO/ INDICADORES	% VARIÂNCIA EXPLICADA	COMUNALI DADES	AUTOVALOR	Prognóstico	
CONFIABILIDADE	v.1	0,734	8,499	UNIDIMENSIONAL	
	v.2		0,597		
	v.5		0,533		
	v.8		0,463		
	v.9		0,397		
	v.10	70,825	0,721		0,313
	v.11		0,730		0,300
	v.14		0,784		0,254
	v.19		0,601		0,220
	v.21		0,777		0,170
	v.22		0,801		0,137
	v.37		0,683		0,118

TABELA 14
Análise das dimensionalidades dos subconstrutos (*engenvale*), comunalidades e percentual de variância explicada - flexibilidade

SUBCONSTRUTO/ INDICADORES	% VARIÂNCIA EXPLICADA	COMUNALI DADES	AUTOVALOR	Prognóstico	
FLEXIBILIDADE	v.17	0,483	4,316	UNIDIMENSIONAL	
	v.36		0,514		
	v.38	71,929	0,739		0,459
	v.42		0,627		0,349
	v.43		0,728		0,192
	v.44		0,666		0,171

TABELA 15
Análise das dimensionalidades dos subconstrutos (*engenvale*), comunalidades e percentual de variância explicada - preço

SUBCONSTRUTO/ INDICADORES	% VARIÂNCIA EXPLICADA	COMUNALI DADES	AUTOVALOR	Prognóstico
PREÇO	v.23	0,580	1,580	UNIDIMENSIONAL
	v.39	79,023	0,580	

TABELA 16
Análise das dimensionalidades dos subconstrutos (*engenvale*), comunalidades e
percentual de variância explicada - *presteza*

SUBCONSTRUTO/ INDICADORES	% VARIÂNCIA EXPLICADA	COMUNALI DADES	AUTOVALOR	Prognóstico
v.12		0,616	7,650	UNIDIMENSIONAL
v.13		0,712	0,704	
v.15		0,697	0,555	
v.16		0,723	0,466	
v.18		0,764	0,363	
v.20	69,542	0,729	0,279	
v.25		0,706	0,249	
v.27		0,683	0,230	
v.28		0,797	0,210	
v.32		0,712	0,172	
v.45		0,681	0,121	

TABELA 17
Análise das dimensionalidades dos subconstrutos (*engenvale*), comunalidades e
percentual de variância explicada - *precisão*

SUBCONSTRUTO/ INDICADORES	% VAR EXPLICADA	COMUNALI DADES	AUTOVALOR	Prognóstico
v.30		0,854	9,186	BIDIMENSIONAL
v.31		0,900	1,155	
v.29		0,852	0,706	
v.34	65,612	0,747	0,517	
v.35		0,789	0,466	
v.33		0,701	0,379	
v.26		0,691	0,303	
v.24		0,746	0,284	
v.3		0,784	0,266	
v.6		0,744	0,231	
v.4	8,250	0,746	0,200	
v.7		0,650	0,141	
v.40		0,689	0,112	
v.41		0,479	0,033	

4.4.2.4 Testes de confiabilidade

Para o exame de confiabilidade das medidas, aplicou-se o teste do Alfa de Cronbach, onde um coeficiente superior a 0.70 é considerado aceitável (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994). Adicionalmente, aferiu-se a confiabilidade da escala no tempo (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987), aplicando-se a técnica do teste-reteste. Nesse caso, o teste foi realizado em 31 de agosto e o reteste em 30 de novembro de 2003, com uma amostra de 30 executivos do estado de Mato Grosso do Sul. Da intersecção dos dois conjuntos de respostas, conseguiu-se chegar a 10 respondentes comuns e, então, procedeu-se a um teste de comparação de médias, não encontrando diferenças estatisticamente significantes para nenhum dos indicadores, portanto, conferindo reforço à fidedignidade da escala⁹⁵.

Todos os indicadores e subconstrutos apresentaram coeficientes alfa muito acima dos parâmetros mínimos aceitáveis, conforme se pode ver por intermédio do TAB. 18, a seguir:

⁹⁵ Registre-se que em agosto de 2003 o questionário ainda não estava completo. Em função disso, as questões complementares foram desconsideradas. O teste-reteste funcionou apenas como reforço, uma vez que não há um consenso no meio acadêmico sobre sua robustez (CHURCHILL, 1979).

TABELA 18
Coefficiente Alfa de Cronbach para indicadores e subconstrutos da escala

Subconstruto	Indicadores	Coefficiente Alfa
CONFIABILIDADE Alfa 0,9615	v.1	0,9578
	v.2	0,9580
	v.5	0,9571
	v.8	0,9600
	v.9	0,9573
	v.10	0,9584
	v.11	0,9577
	v.14	0,9575
	v.19	0,9597
	v.21	0,9578
	v.22	0,9576
PRESTEZA Alfa 0,9532	v.37	0,9589
	v.12	0,9507
	v.13	0,9484
	v.15	0,9490
	v.16	0,9475
	v.18	0,9485
	v.20	0,9477
	v.25	0,9486
	v.27	0,9512
v.28	0,9473	
PRECISÃO Alfa 0,9576	v.32	0,9486
	v.45	0,9493
	v.3	0,9553
	v.4	0,9547
	v.6	0,9555
	v.7	0,9550
	v.24	0,9530
	v.26	0,9541
	v.29	0,9523
	v.30	0,9533
	v.31	0,9520
	v.33	0,9538
	v.34	0,9543
v.35	0,9539	
v.40	0,9555	
v.41	0,9587	
PREÇO Alfa 0,7216	v.23	0,7216
	v.39	0,7216
FLEXIBILIDADE Alfa 0,9056	v.17	0,9061
	v.36	0,8901
	v.38	0,8816
	v.42	0,8902
	v.43	0,8773
	v.44	0,8880

4.4.2.5 Análise da validade convergente

Os resultados até aqui apresentados apóiam fortemente a confiabilidade da escala em construção. Isso significa, nas palavras de Spector (1992), que a escala mede *alguma coisa*. Resta então, saber se ela mede a entrega de serviços de crédito bancário *business to business*, no contexto brasileiro. Para tanto, são necessários os testes de *validação*, os quais se resumem nas análises de validade de conteúdo, convergente, discriminante e nomológica (SPECTOR, 1992; MALHOTRA, 2001). A validade de conteúdo fora aferida na fase qualitativa e referendada pelos pós-testes, conforme será exposto em tópico adiante. Considerando que não se está desenvolvendo cadeias nomológicas (equações estruturais), essa validação não se justifica. Assim, restam duas validações para aferir se a escala mede aquilo a que se propôs a medir: as validades convergente e a discriminante.

A lógica subjacente à validade convergente é a de que todos os indicadores dentro de seus respectivos subconstrutos devam “contribuir” (convergir) para a sua mensuração. Uma das formas de proceder a tal verificação, por meios estatísticos – análise fatorial confirmatória, é analisando as cargas fatoriais padronizadas dos indicadores em relação ao subconstruto (aqui considerado como variável latente) (DUNN, SEAKER e WALLER, 1994). Assim, segundo esses autores, cargas superiores a 0,500 acompanhadas dos respectivos níveis de significância ($p < 0,05$) são consideradas convergentes.

Por meio das TAB. 19, a seguir, demonstra-se a robustez da escala *QUALICREDICOM* frente a esse teste.

TABELA 19
Teste de validade convergente – cargas fatoriais padronizadas

Subconstruto	Indicadores	Cargas Fatoriais Padronizadas (ideal CFP > 0,500)	Nível de Significância (ideal p< 0,05)
CONFIABILIDADE	v.1	0,835	0,000
	v.2	0,832	0,000
	v.5	0,870	0,000
	v.8	0,760	0,000
	v.9	0,853	0,000
	v.10	0,815	0,000
	v.11	0,841	0,000
	v.14	0,845	0,000
	v.19	0,769	0,000
	v.21	0,843	0,000
	v.22	0,846	0,000
	v.37	0,794	0,000
PRESTEZA	v.12	0,750	0,000
	v.13	0,824	0,000
	v.15	0,812	0,000
	v.16	0,845	0,000
	v.18	0,849	0,000
	v.20	0,832	0,000
	v.25	0,822	0,000
	v.27	0,758	0,000
	v.28	0,855	0,000
	v.32	0,821	0,000
	v.45	0,799	0,000
PRECISÃO	v.3	0,714	0,000
	v.4	0,745	0,000
	v.6	0,704	0,000
	v.7	0,731	0,000
	v.24	0,843	0,000
	v.26	0,805	0,000
	v.29	0,898	0,000
	v.30	0,870	0,000
	v.31	0,912	0,000
	v.33	0,822	0,000
	v.34	0,810	0,000
	v.35	0,812	0,000
	v.40	0,783	0,000
	v.41	0,554	0,000
PREÇO	v.23	*	-
	v.39	*	-
FLEXIBILIDADE	v.17	0,716	0,000
	v.36	0,839	0,000
	v.38	0,888	0,000
	v.42	0,772	0,000
	v.43	0,844	0,000
	v.44	0,826	0,000

* O software utilizado – AMOS 4 – não permite cálculos para construtos com apenas 2 indicadores.

4.4.2.6 Análise da validade discriminante

Por meio do teste de validade discriminante, procura-se certificar de que os subconstrutos sejam diferentes entre si, ou seja, é a soma (*summated scale*) dessas diferentes *peças* que formará o construto maior, *entrega*. Um dos testes recomendados pelos metodologistas nesse caso é o da diferença de correlações (teste quiquadrado) entre dois “modelos” (BAGOZZI, YI e PHILLIPS, 1991). Nesse caso, cada subconstruto com seus respectivos indicadores representa um “modelo” e todos são confrontados entre si, par a par (FIG. 15), esgotando-se todas as possibilidades de combinações. São feitas sempre duas rodadas de teste quiquadrado para cada par de subconstrutos, uma com o parâmetro fixado em um (1) e outra com parâmetro livre. Segundo Gerbing e Anderson (1988), Dunn, Seaker e Waller (1994) e Bagozzi, Yi e Phillips (1991), há discriminação entre os pares analisados toda vez que a diferença entre as duas estatísticas *quiquadrado* for dotada de significância estatística ($p < 0,05$).

Para a realização desses testes foi utilizado o aplicativo AMOS 4 e, em função de suas restrições, o subconstruto *preço* não pôde ser testado dado ao número insuficiente de indicadores. Assim, seis pares de subconstrutos foram montados, fruto da combinação de quatro deles, par a par. Dada a altíssima correlação entre todos os itens (já demonstrada), por esse critério, os subconstrutos não apresentaram discriminação estatisticamente válida. Não obstante, em que pese ter de reconhecer alguma perda de poder explicativo, principalmente em termos de taxonomia, esse fato não necessariamente enfraquece a validade do conteúdo da escala, a qual, vale repetir, assume caráter soberano no contexto da validação de instrumentos de mensuração, segundo renomados autores, como, por exemplo, Spector (1992), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e Demo (2000, 2001).

Ademais, para Teas e Palan (1977:66),

[...] as “vaguezas” e ambigüidades conceituais, ou seja, a ausência de uma linguagem formal para os conceitos (variáveis), prejudicam uma adequada definição operacional, pela via da dificuldade em se obter validade discriminante para os construtos, requisito desejável para validações quantitativas de escalas multi-item.

Assim, decidiu-se por manter os cinco subconstrutos aglutinadores, não só com base na argumentação dos especialistas, mas também em função do caráter unidimensional apresentado para quatro deles, conforme já demonstrado.

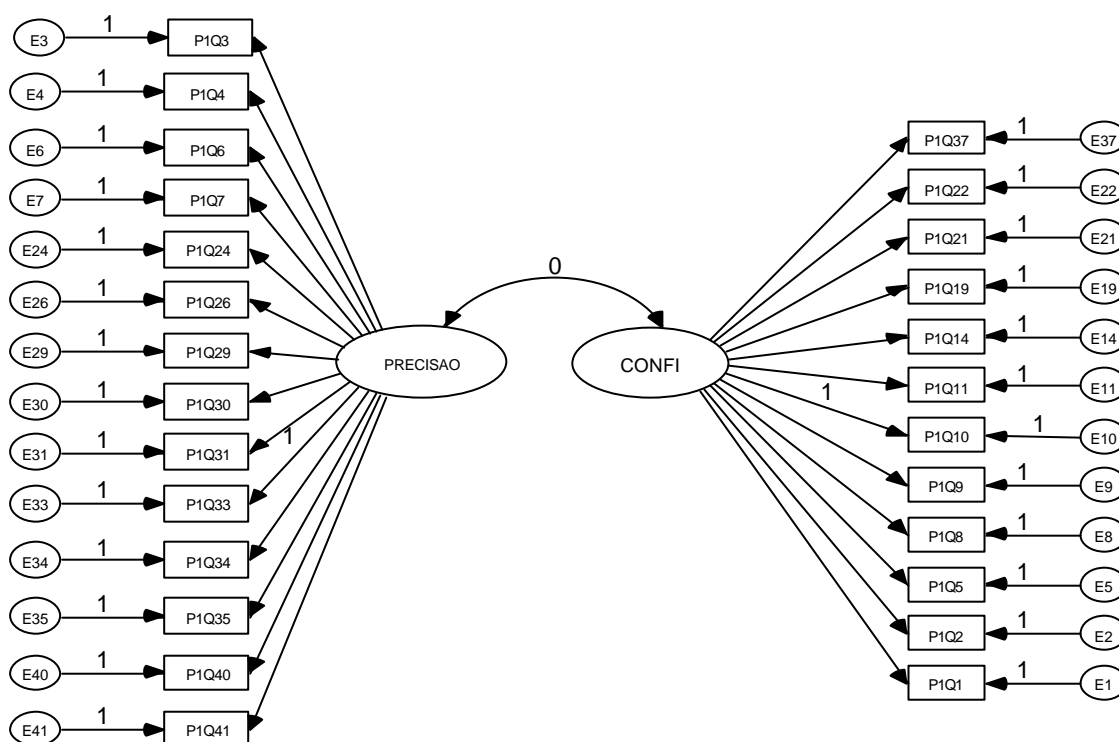


FIGURA 15 – Ilustração dos pares de subconstrutos “rivais” para análise discriminante via aplicativo AMOS 4

* Os círculos simbolizam o erro atrelado a cada medida e os retângulos representam os indicadores do construto.

4.4.2.7 Quadro geral de resultados das validações quali-quantitativas

Por meio do quadro geral de validações quali-quantitativas apresentado a seguir (QUADRO 24), além de se sintetizar o presente tópico, resgata-se os QUADROS 7 e 8 do capítulo de metodologia (validações e testes), então apenas anunciados, com a finalidade de prestar contas acerca do seu cumprimento (MAXWELL, 1996) e apresentar os resultados alcançados.

QUADRO 24
Síntese dos testes e das validações quali-quantitativos

(continua)

VALIDAÇÕES E TESTES QUANTITATIVOS			
Tipo de Teste	Resultado Ideal	Resultado Observado	Conclusão
Adequação da amostra para análises fatoriais (Kaiser-Meyer-Olkin)	$KMO \geq 0.5$	0,500 para preço e média de 0.913 para os demais subconstrutos	Apóia a utilização da técnica da análise fatorial
Adequação da amostra para análises fatoriais (Esfericidade de Bartlett)	$Sig < 0.05$	0.000	Apóia a utilização da técnica da análise fatorial
Dados ausentes, <i>outliers</i> e viés de não resposta	Irrelevância de ocorrências	(1) Inexistência de dados ausentes; (2) ocorrência de apenas 1 <i>outlier</i> ; (3) inexistência de diferença estatisticamente significativa entre as médias das primeiras e últimas respostas	Ocorrências julgadas irrelevantes. O resultado apóia a confiabilidade das respostas
Linearidade	Coeficientes de correlação significativos	100% dos coeficientes de correlação significativos	Atesta a linearidade dos indicadores
Unidimensionalidade dos subconstrutos	Ocorrência de unidimensionalidade	Quatro dos cinco subconstrutos foram considerados unidimensionais (80%). Foi apresentada argumentação sobre a suposta bidimensionalidade do quinto construto	Os resultados sustentam o caráter unidimensional da maioria dos subconstrutos

QUADRO 24
Síntese dos testes e das validações qualiquantitativos

(continua)

VALIDAÇÕES E TESTES QUANTITATIVOS			
Tipo de Teste	Resultado Ideal*	Resultado Observado	Conclusão
Comunalidades	Coeficientes acima de 0,40	100% dos coeficientes acima de 0,40	Apóia fortemente a confiabilidade da escala
Consistência Interna (Alfa de Cronbach)	$\geq 0,70$	$\geq 0,70$ para 100% dos casos, sendo 85% dos casos superiores a 0,90	Apóia fortemente a existência de consistência interna para os itens dos construtos e reforça a confiabilidade da escala
Teste-reteste**	Inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias das duas aplicações na mesma amostra	Atestada a inexistência de diferenças	Apóia a consistência interna da escala e reforça os aspectos da fidedignidade da mesma
Validade convergente	Cargas fatoriais padronizadas $\geq 0,5$	33% das cargas fatoriais $\geq 0,5$ e 67% das cargas fatoriais $\geq 0,8$	Apóia fortemente a existência de validade convergente
Validade discriminante***	Diferenças estatisticamente significantes entre qui-quadrados dos pares combinados ($p \leq 0,05$) (parâmetro fixo (um) menos parâmetro livre (zero))	Ocorrência de valores negativos para as diferenças (parâmetro fixo menos parâmetro livre (1 - 0))	Rejeita a hipótese de discriminação entre os subconstrutos

QUADRO 24
Síntese dos testes e das validações qualiquantitativos

(continua)

VALIDAÇÕES E TESTES QUALITATIVOS			
Tipo de Teste	Resultado Ideal	Resultado Observado	Conclusão
Validade de conteúdo, de face, ou validade aparente	Ratificação da adequação da escala em relação ao objeto sob mensuração	Confirmação da validade	1) O meio acadêmico ratifica a validade da escala (via <i>feedback</i> de especialistas); 2) As unidades de Observação ratificam a validade da escala (via <i>member check</i> e respostas recolhidas); 3) As unidades de análise (banqueiros) ratificam a validade da escala (via <i>member check</i> e autoavaliação); 4) As teorias de base apóiam a validade da escala (via cotejos realizados ao longo do trabalho); 5) Os resultados das simulações de aplicação – pós-testes – apóiam a validade da escala
Triangulação	Uso multivariado de métodos, técnicas e táticas de coleta e análise dos dados	Executado conforme recomendações	Apóia a fidedignidade da escala
<i>Modus Operandi</i> (Miles e Huberman)	Mapeamento do caminho da elaboração da escala	Roteiro e narrativas apresentados no capítulo 3	Apóia a fidedignidade da escala
Descrição (Maxwell, 1996:89)	Registro das entrevistas em fitas K7 e/ou de vídeo; transcrições	100% de registros e transcrições	Apóia a fidedignidade da escala

QUADRO 24
Síntese dos testes e das validações quali-quantitativos

(conclusão)

VALIDAÇÕES E TESTES QUALITATIVOS			
Tipo de Teste	Resultado Ideal	Resultado Observado	Conclusão
Comparação (Maxwell, 1996)	Manutenção do padrão de respostas em agrupamentos diferentes da amostra	Homogeneidade de respostas tanto via internet quanto via postal e em entrevistas	Apóia a confiabilidade da escala
<i>Feedback e Member Check</i> (Maxwell, 1996; Miles e Huberman, 1994:275)	Cotejo de resultados parciais e finais junto a especialistas acadêmicos e executivos	Procedimentos presentes em todo o processo da pesquisa	Apóia a fidedignidade da escala
<i>Replacement</i> (Hunt 1991 <i>apud</i> Teas e Palan (1997))	Adequação das definições nominais	Aferição feita via painel com especialista em lingüística, referendado por especialistas da administração	Apóia a fidedignidade da escala
Quase-estatística (Maxwell, 1996)	Caracterização completa da amostra – análises univariadas	Mapeamento completo (cap. 3 e 4); amostra condizente com os critérios pré-determinados	Apóia a fidedignidade da escala
CONCLUSÃO GERAL	OS PRINCIPAIS TESTES QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS CONFEREM CONFIABILIDADE, VALIDADE E FIDEDIGNIDADE À ESCALA QUALICREDICOM.		

* Os resultados ditos “ideais” foram parametrizados segundo diversos autores de metodologia quantitativa, tais como Nunnally e Bernstein (1994), Hair et. al 1998 e Malhotra, 2000.

** O teste foi realizado em agosto e o reteste em novembro de 2003.

*** Não foi possível estabelecer análises de diferença de qui-quadrado envolvendo o subconstruto *preço*, em função do número reduzido (2) de indicadores vinculados a ele (limitação do software AMOS 4).

**** Dada os altos coeficientes de correlação entre os indicadores e entre os subconstrutos, aliados ao fato de não haver diferenças estatisticamente significativas entre as médias, o teste *split half*, anunciado no quadro de validações do capítulo de metodologia, foi suprimido porque redundante.

4.4.3 Considerações acerca da parcimônia e apresentação final da escala

Pelo princípio da parcimônia, busca-se reduzir as variáveis de uma escala para um número que atenda ao binômio necessário-suficiente (KERLINGER, 1979; MALHOTRA, 2001), sendo essa uma das principais finalidades das análises fatoriais. Quanto à suficiência, pairará sempre uma dúvida em função da não exigência de amostras probabilísticas para se confeccionar uma escala somativa tipo *Likert*, além dos aspectos subjetivos ligados à pesquisa e ao pesquisador. Assim, admite-se que algum item relevante possa não estar incluído, apesar de tantas rodadas de *feedback* e, principalmente de *member check*.

Porém, quanto à necessidade, por todos os critérios quantitativos pré-estabelecidos na literatura a respeito da supressão de indicadores (médias, desvios, cargas fatoriais, *engen value*, coeficientes alfas, comunalidades, percentual de variância explicada, convergência), não se obteve indicativo de retirada de itens da escala.

No entanto, uma nova e acurada análise de natureza qualitativa, com ênfase naqueles indicadores que obtiveram médias menores e com base em novas interfaces com as unidades de observação e análise e com acadêmicos, julgou-se conveniente eliminar o indicador v.15 – *implementar tecnologia que possibilitasse realização de reuniões virtuais (para o caso de decisões colegiadas), acelerando respostas*, considerado impertinente. Tal procedimento encontra registros em outros trabalhos acadêmicos da mesma natureza (Nicolao e Rossi, 2003, por exemplo).

Duas razões levaram a essa decisão: a primeira, de natureza qualitativa, quando praticamente houve um consenso de que tal ação em si, a rigor, não representa valor para o cliente, mas sim sua consequência – a rapidez na resposta, já abarcada por outros indicadores; a segunda, de natureza quantitativa, por se tratar do item que apresentou a menor média de escores (apesar de seus altos coeficientes de correlação), ratificando o raciocínio anterior. Saliente-se, por oportuno, que tal retirada não acarretou nenhuma mudança significativa no quadro geral de validações, como era de se esperar⁹⁶.

⁹⁶ Foram refeitas as análises sem o item v.15 apenas para desengano do pesquisador. Nenhuma mudança digna de nota foi detectada.

Assim, em função dessa redução mínima, também não se vislumbrou necessidade prática e nem pertinência para a exigência teórica de se proceder a nova pesquisa de campo com vistas à revalidação do instrumento. Dessa forma, a etapa final de qualquer elaboração de escala, que seria uma nova aplicação para confirmação dos itens remanescentes, não foi executada.

Finalmente, então, por meio da FIG. 16, a seguir, apresenta-se o redesenho da diferenciação em serviços, segundo Kotler (2000), agora com o encaixe da nova escala *QUALICREDICOM*, cujas formas finais e completas encontram-se reproduzidas nos APÊNDICES G e H⁹⁷.

Em última análise, esse é o *produto* da investida quali quantitativo-exploratório-descritiva do trabalho. Em outras palavras, nele se encerra a resposta parcial à pergunta da pesquisa. Dessa forma, até que haja uma escala rival que suplante esses resultados, aqui se apresentam os subconstrutos e indicadores controláveis que compõem o atributo *entrega* de serviços de crédito bancário, na ótica das empresas de médio e grande portes no Brasil. Com tal apresentação, considera-se razoavelmente alcançado o terceiro dos quatro substratos que se tencionava oferecer, por meio desse trabalho.

⁹⁷ Atente-se para a nova vinculação de números aos itens, a partir do v.14, em função da supressão do indicador v.15 original.

4.4.4 Normatização da escala

Por convenção do pesquisador, adotou-se o critério da separação dos escores em cinco classes ou intervalos (*percentis*) para os resultados que advierem da aplicação da *QUALICREDICOM*. Assim, valendo-se da racionalidade que embasa os cálculos de distribuição de frequência, chegou-se ao fator fixo 53, como balizador das fronteiras entre as classes, isto é: o fator fixo (53) é proveniente da divisão por 5 (cinco classes) da máxima diferença possível entre os escores, ou seja: maior escore possível: 308 (44 itens x 7 pontos); menor escore possível: 44 (44 itens x 1 ponto); diferença entre os dois: 264 (308 – 44); resultado arredondado da divisão por 5 (classes): 53.

Dessa forma, as classes de escores para a classificação do nível de qualidade na entrega de serviços de crédito bancário B2B no Brasil, via *QUALICREDICOM*, foram assim convencionadas e normatizadas:

TABELA 20 – Normatização da escala *QUALICREDICOM*

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA		CLASSIFICAÇÃO
Classe	Faixa de escores	
1 ^a . classe	de 257 a 308	<i>Excelente</i>
2 ^a . classe	de 204 a 256	<i>Bom</i>
3 ^a . classe	de 151 a 203	<i>Regular</i>
4 ^a . classe	de 98 a 150	<i>Sofrível</i>
5 ^a . classe	de 44 a 97	<i>Abaixo da crítica</i>

*Pequenos ajustes foram feitos em função do quociente fracionário da divisão dos escores.

4.4.5 Pós-testes

Em nível de pós-teste houve-se por bem comparar a *QUALICREDICOM* com outro modelo de mensuração de qualidade de serviços (MILES e HUBERMAN, 1994), bem como simular uma aplicação empírica da escala. De forma singular, resolveu-se também abordar pela primeira vez na pesquisa, as unidades de análise, para que auto-avaliassem seus bancos por

meio da *QUALICREDICOM* e, ao final, oferecessem *feedback* sobre sua utilidade, ratificando, então, a validade externa ao instrumento.

4.4.5.1 Análise comparativa com teoria rival

A *American Marketing Association*, por intermédio de seus analistas em sessão de *blind review*, considerou o esboço apresentado da *QUALICREDICOM* como uma *SERVQUAL-like scale*. Embora nada se tenha contra essa interpretação *a priori*, depreende-se que a *SERVQUAL* poderia, então, ser confrontada com a *QUALICREDICOM* na mensuração da qualidade de serviços de crédito bancário B2B, no Brasil, como teste de teoria rival, pregada por Miles e Huberman (1994).

Mesmo não tendo aplicado oficialmente a *QUALICREDICOM* para fins de avaliação, pode-se, facilmente, descrever suas diferenças em relação à *SERVQUAL*, por exemplo:

- 1) A *SERVQUAL* não contempla *custo/preço* em suas dimensões. Em contrapartida, os indicadores desse quesito na *QUALICREDICOM* foram os que atingiram as maiores médias, podendo ser considerados, sem reservas, como itens *qualificadores* no que tange às escolhas das empresas;
- 2) Praticamente nenhum dos indicadores da dimensão *tangibles* da *SERVQUAL* é pertinente para as unidades de observação em lide na presente pesquisa. De fato, as empresas pouco freqüentam agências de bancos e a tangibilização de sua qualidade passa pela via da tecnologia e de sua logística interna, cuja percepção se dá pelos níveis de respostas que os bancos conseguem oferecer;
- 3) Naturalmente, a grande maioria dos indicadores ligados à *confiabilidade* na escala *SERVQUAL*, de alguma forma, foi assimilada pela *QUALICREDICOM*, em subconstruto de mesmo nome. Isso não só ratifica a robustez desse quesito para a qualidade de serviços em geral, como fortalece a nova escala por tê-lo contemplado com indicadores altamente valorados na pesquisa;
- 4) Os subconstrutos *flexibilidade* e *presteza*, na *QUALICREDICOM*, têm conotações específicas, as quais extrapolam o escopo da *SERVQUAL*;

- 5) Finalmente, o subconstruto *precisão*, no contexto desse estudo e como já esclarecido, tem uma vinculação semântica diferente na *QUALICREDICOM*, isto é, para os tomadores de crédito, *precisão* diz respeito a clareza de comunicação (regras do jogo) e critérios de acesso ao banco e ao crédito.

Ademais, cabe esclarecer que para a consecução da *QUALICREDICOM* partiu-se diretamente para a fonte primária de dados (e não de adaptações/traduições), valendo-se apenas dos fundamentos teóricos e de toda a experiência acumulada (e publicada) dos autores da *SERVQUAL* (como recomenda a ciência), sobre cuja robustez recaem poucos questionamentos.

Assim, é mínimo o risco que se corre ao se afirmar que a *QUALICREDICOM*, para o contexto a que se destina, oferece maior aplicabilidade do que a *SERVQUAL*, donde se especula pela sua superação, no caso de um teste de rivalidade de modelos, nos moldes como proposto por Miles e Huberman (1994) e Maxwell (1996). A resposta final, no entanto, admite-se, terá de ser extraída da aplicação empírica de ambos os modelos.

4.4.5.2 Auto-avaliação e validação externa

Conforme anunciado no início do capítulo, para usar a escala com fins avaliativos e de diagnóstico, foi preciso fazer pequenas adaptações, atendendo aos aconselhamentos teóricos de inverter as sentenças que se julgasse pertinentes, bem como adaptando a natureza das respostas para o tipo concordo muito/discordo muito – mais apropriada para avaliações (SPECTOR, 1992). Um modelo completo da *QUALICREDICOM* em formato avaliativo está disponível no APÊNDICE G.

Feito isso, em primeiro lugar, dois executivos de alto escalão de dois dentre os seis maiores bancos comerciais do Brasil foram abordados, auto-avaliaram seus serviços e externaram suas considerações acerca do novo instrumento. Pelos depoimentos colhidos, viu-se fortalecida a validade do instrumento, sendo considerado útil para avaliações diagnósticas, com as quais poderiam balizar ações estratégicas.

Apenas a título de ilustração, pelos escores encontrados em função das respostas dos executivos – 165 e 182 –, ambos os bancos estariam situados na 3ª. classe do quadro normativo da escala, ou seja, seriam *regulares*. Quaisquer conclusões acerca desse resultado não passariam de mera especulação, visto não se ter obedecido a nenhum critério válido de amostragem, assim como também não se seguiu as recomendações mínimas para que uma pesquisa pudesse ser considerada generalizável. A abordagem se deu apenas para fins de validação externa da escala.

Em segundo lugar, a escala, nos moldes em que é apresentada no APÊNDICE H, foi submetida de forma intencional e por conveniência, a 30 executivos financeiros de empresas para que avaliassem a entrega de serviços de crédito B2B dos bancos ali listados, com os quais a empresa trabalhasse. Pôde-se aproveitar oito questionários em que três dos seis bancos receberam avaliação simultaneamente.

Mais uma vez a escala se mostrou aplicável e, ratificando os relatos da fase qualitativa, os escores médios se situaram em patamares muito baixos: 125, 136 e 141. Por esse diagnóstico, os três bancos estariam situados na 4ª. classe do quadro normativo, isto é, seus serviços teriam sido considerados *sofríveis*. Também aqui, não cabe tecer comentários conclusivos. A título de ilustração, porém, pode-se oferecer os itens mais críticos diagnosticados nessa simulação – aqueles em que todos os respondentes atribuíram o escore mínimo para os três bancos –, quais sejam, os indicadores:

v.14 Estabelecer prazos máximos para a permanência de propostas em cada escalão/instância (cujo somatório possibilitasse precisar uma data para resposta ao cliente no ato do protocolo da proposta);

v. 20 Manter unidades de análise e processamento próximas dos locais/agências com forte vocação e demanda de crédito, acelerando análises e eventuais diligências e visitas técnicas.

v. 45 Acompanhar os negócios do cliente com vistas a antecipar soluções de crédito e/ou antecipar procedimentos operacionais burocráticos e demorados

v.8 Ter na linha de frente pessoas com experiência, autonomia e poder decisório.

Ainda que em nível apenas especulativo, essa etapa, decidida *a posteriori*, revelou-se muito útil e serviu como sinalizador das várias possibilidades de aplicação e de conjugação dos resultados para os mais diversos fins executivos. Assim, sem dúvidas, seria pertinente incluí-la no roteiro metodológico dessa pesquisa, como etapa final.

4.4.6 Considerações finais sobre os resultados da fase quantitativa

Concluir o trabalho de elaboração de uma escala não significa concluir a escala. Afinal, segundo Spector (1992:69), “[...] o desenvolvimento de uma escala é um processo contínuo que, de fato, nunca acaba [...]” Assim, considera-se concluído o início desse processo de elaboração.

A intensiva reaplicação empírica da escala (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987), conjugada ao seu permanente julgamento (CHURCHILL e PETER, 1984) determinarão, em última instância, sua longevidade.

Conjugadas e finalizadas as fases qualitativa e quantitativa da investigação em lide, resta apresentar hipóteses passíveis de investigação oriundas desse processo, conforme anunciado nos tópicos introdutórios da pesquisa.

4.5 Geração e Exposição de Hipóteses à Luz dos Resultados Alcançados

A face exploratória dessa pesquisa possibilitou o levantamento de questões e problemas ligados à performance dos bancos frente aos demandantes de crédito corporativo. Concomitantemente, uma série de *insights* e suposições foi se formatando à luz das teorias de base, bem como em função dos depoimentos recolhidos, consequência típica do método indutivo de pesquisa (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987).

Com a escala *QUALICREDICOM* visou-se mapear “como” (a forma e não a *expertise* ou *know how*) devem ser *entregues* os serviços em lide. Porém, em função dos resultados até aqui alcançados, surgem outras questões latentes, como por exemplo: por quê ocorrem as lacunas e, com elas, as insatisfações relatadas? Há, de fato, um desinteresse por parte dos provedores como relatam os clientes? Ou se trata de uma dissonância interna ou mesmo de uma competência ainda não adquirida? Existiriam falhas nos desenhos dos processos (*blueprint* – Shostack (1987)) ou até a ausência desses desenhos, comprometendo a padronização das entregas (Levitt, 1972, 1976) e as imagens dos bancos? Em que nível estaria, nos bancos, a chamada *obsessão* pelos clientes, apontada por Kotler (2000) como uma marca das empresas líderes em prestação de serviços? Afinal, a balizar-se, por exemplo, pelas

peças publicitárias (promessas), pelas missões explícitas e específicas dos bancos em relação aos clientes corporativos, pelo uso intensivo de tecnologia de ponta e pelas estruturas, em tese, não se justificaria tais desempenhos.

Diante dessas questões, que representam apenas uma pequena amostra, algumas especulações foram feitas e, em função delas, um levantamento de hipóteses passíveis de serem melhor delineadas e testadas ao nível descritivo e até explicativo, via futuras investigações.

Assim, por exemplo, considerando a assertiva de Sheth, Mittal e Newman (2001:443) de que “[...] no mercado B2B, tipicamente fornecedores e clientes têm perspectivas diferentes [...]”, aliada aos relatos da pesquisa, uma especulação possível é a de que possa estar havendo uma dissonância entre bancos e clientes acerca da classificação do crédito como produto ou serviço. Dessa forma, o crédito poderia estar sendo visto pelo fornecedor, como produto: imperecível, separável, estocável (o processo de análise e o despacho, por exemplo); e pelo consumidor, como serviço: inseparável, perecível (em função da indissociabilidade de dinheiro e tempo) e não-estocável, tornando mais complexa uma solução para a lacuna existente. Desse raciocínio especulativo decorre uma primeira proposição:

H1a: Há uma dissonância entre as visões dos bancos e das empresas a respeito do caráter de inseparabilidade – uso concomitante ao pedido – nas operações de crédito.

H1b: Os bancos vêem o crédito como produto; os clientes empresariais o vêem como serviço.

Shostack (1977:73) sustenta haver uma “ignorância dos gerentes seniores a respeito do negócio da prestação de serviços”, enquanto Kotler (2003) afirma que a gerência é responsável por 85% dos problemas de qualidade. Treacy e Wiersema (1995) entendem que maus desenhos de processos de serviços (uma atribuição gerencial) são responsáveis por performances medíocres do pessoal da linha de frente. Por sua vez, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990:53) lançam dúvidas sobre se os componentes da alta gerência esforçam-se para se “misturarem” aos clientes e entenderem o que se passa em suas mentes. Como consequência, Shapiro e Sviokla (1993) lembram que há uma tendência de as organizações se tornarem introspectivas, privilegiando procedimentos internos em detrimento da geração contínua de

valor para os clientes. Diante desse quadro e, novamente, tendo os relatos como base, principalmente quando falam dos serviços internos dos bancos, especula-se:

H2a: Há uma lacuna nos planos de marketing dos bancos no que diz respeito à interação da alta gerência com os clientes corporativos, que visem a mudanças efetivas no processo de entrega dos serviços.

H2b: Há uma lacuna na comunicação interna dos bancos entre o pessoal de linha de frente – direta e diariamente em contato com os clientes – e seu corpo diretivo sênior.

H2c: São precárias as relações entre quem desenha e conduz os processos internos das operações de crédito dos bancos e os clientes finais.

H2d: Os executivos seniores responsáveis pela área não negocial – processos – têm uma baixa percepção acerca das expectativas dos clientes finais.

Levitt (1972) advoga a linha de montagem para os serviços e a padronização das entregas (McDonald's) e Wang, Cohen e Zheng (2002) falam em *lead times* para boas performances nesse campo. Shostack (1977) propõe o *blueprint*, um mapeamento de todos os caminhos a serem percorridos para se chegar a uma entrega de qualidade. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) sustentam que, embora isso tenha sido dito há mais de 20 anos, as empresas de serviços ainda não atingiram tal nível e Treacy e Wiersema (1995) acham que além de desenhar processos, é necessário um “gerenciamento firme” para levá-lo a efeito. Pelos depoimentos colhidos e até pelas sugestões dos executivos, algumas delas reproduzidas nesse capítulo, especula-se, não exatamente pela ausência dos desenhos, mas pela sua não conformidade com as expectativas mínimas e/ou pela ausência de um gerenciamento eficiente, eficaz e efetivo. Sendo assim, ter-se-ia, por exemplo:

H3a: Os desenhos (blueprints) dos processos de serviços de crédito comercial dos bancos não contemplam as especificações de performance mínimas requeridas pelos tomadores.

H3b: Inexistem, nos processos dos bancos sobre operações de crédito comercial, diretrizes que estipulem lead times para suas etapas e escalões intermediários.

H3c: Há, na percepção das empresas-clientes, uma complacência interna dos bancos em relação aos gargalos de seus processos.

Lovelock (2000, 2001) realça a importância do uso da tecnologia, sobretudo a da informação, para a prestação de bons serviços. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), em resgate ao papel das pessoas nesse processo, reivindicam a conciliação dessa tecnologia com o atendimento personalizado (*high tech and high touch*), enquanto Kotler (2003:36) afirma: “[...] a tecnologia não prevalece sobre funcionários não-motivados, processos ilógicos ou comunicações internas deficientes [...]” Ou seja, nas palavras do autor, novas tecnologias em velhas organizações apenas as transformam em “velhas organizações mais caras”.

Sobre esse aspecto, o maior anseio percebido nas entrevistas foi com relação à aceleração dos processos e decisões, abertura de canais virtuais para fins diversos e redução do volume de papéis que são gerados nessas operações. Por outro lado, reclamou-se muito a respeito da impessoalidade dos tratamentos em função do uso “exagerado” da tecnologia, além de uma clara percepção de perda de autonomia por parte dos atendentes de linha de frente, agora “sujeitos à aprovação do *sistema*” (RELATO). Dessas críticas e recomendações teóricas, poder-se-ia sugerir como hipótese:

H4a: Há um paradoxo entre a intenção estratégica dos bancos em prover um atendimento personalizado e a maximização do uso de sistemas computacionais corporativos preparados para análises padronizadas e para uso massificado.

H4b: Os clientes de crédito corporativo percebem uma baixa relação entre o uso intensivo de tecnologia pelos bancos e a geração de valor em termos de qualidade da entrega dos serviços.

H4c: Na visão dos clientes corporativos de crédito, o uso proeminente dos sistemas computacionais de análises reduz a autonomia dos gestores de linha de frente.

H4d: O uso massificado da tecnologia concorre com o ideal de customização do atendimento bancário aos clientes corporativos.

Morgan e Hunt (1994) dão destaque especial ao fator confiança como elo entre provedores e consumidores, considerando-a como a grande responsável pela longevidade dos relacionamentos. Zeithaml e Bitner (2000) asseguram que uma promessa superior à capacidade de entrega (*overpromise*) pode destruir a imagem do provedor de serviços, pela via da quebra de confiança. No entanto, a julgar pela amostragem dos respondentes dessa pesquisa, tanto da fase qualitativa quanto da quantitativa, seria interessante buscar evidências para a seguinte conjectura:

H5a: Há uma dissonância entre o conteúdo das peças publicitárias veiculadas pelos bancos comerciais para os clientes empresariais e sua entrega efetiva de serviços, caracterizando um “overpromise”.

H5b: Na visão dos clientes corporativos de crédito, há uma lacuna entre os níveis de promessa e de entrega dos bancos.

Um outro fator que merece destaque, diz respeito às peculiaridades do comércio de dinheiro. Em defesa de seus eventuais problemas estratégico-gerenciais, muitas vezes o fator risco é colocado em pauta como justificativa para os bancos. De fato, como relatam Perera, Kimura e Ishikawa (2003), a saúde financeira de um banco está muito ligada às suas decisões de crédito. Porém, nos relatos dos entrevistados, há um apelo para que os bancos acompanhem dinamicamente os negócios e os mercados das empresas-clientes, de forma exclusiva e personalizada, com vistas a terem maior e mais tempestivo conhecimento e controle desses riscos, evitando atrasos descabidos. Assim, pode-se supor que:

H6a: Na visão dos bancos há um trade off entre segurança/control e presteza.

H6b: Na percepção dos clientes corporativos de crédito, quanto maior o acompanhamento do banco em relação a seus clientes menor será o tempo gasto pelos bancos para resolver o (pseudo) trade off entre segurança de análises e presteza.

H6c: Na percepção dos clientes corporativos de crédito o tempo gasto pelos bancos para resolver o (pseudo) trade off entre segurança de análises e presteza extrapola limites aceitáveis.

H6d: Uma ação proativa por parte dos bancos provedores de crédito comercial pode aplacar o (pseudo) “trade off” entre segurança e prestação.

Há um consenso entre os estudiosos do marketing de serviços quanto à participação do cliente no processo de entrega (SHOSTACK, 1977; ZEITHAML e BITNER, 2000). Para esses autores, o trabalho dos provedores que queiram atingir níveis de excelência é educar os clientes. Isso significa dar a eles todas as instruções, orientações e subsídios para que forneçam bons *inputs* ao processo. Muitos itens da escala *QUALICREDICOM* dizem respeito a isso (v. 25; v.29; v. 31; v.33; v.34; v.36, por exemplo). Especula-se que, para os bancos, uma forma possível para se averiguar a qualidade dos *inputs* seria pela via da análise dos indeferimentos, como, aliás, foi sugerido por alguns dos entrevistados. Por quê eles ocorrem? Com que frequência? Que ligação eles teriam com possíveis falhas de orientação por parte dos bancos? Assim, uma hipótese julgada interessante poderia ser:

H7a: É possível aferir o nível de educação do cliente em relação ao seu papel no processo de entrega dos serviços de crédito por meio de análises de propostas indeferidas pelos bancos.

H7b: É possível aferir a “expertise” do banco no que tange à educação de seus clientes corporativos por meio de análises da qualidade das propostas (“inputs”) que recebe desses clientes, valendo-se de índices de rejeição.

Para destacar uma das formas de se utilizar a nova escala *QUALICREDICOM*, poder-se-ia sugerir a averiguação de, por exemplo, duas hipóteses:

H8a: Não há uma diferenciação destacada de performance entre os principais bancos provedores de crédito empresarial no Brasil.

H8b: No que tange a prestação de serviços de crédito empresarial, os bancos apresentam performances equivalentes entre si e aquém do nível das expectativas dos clientes-alvo.

No processo de compras B2B há, segundo Engel, Blackwell e Miniard (1995), uma seqüência de passos a começar pela necessidade sentida, quando, então, as empresas passam a selecionar as alternativas. Nesse contexto, pelos resultados encontrados nessa pesquisa, o fator

preço/custo aparece claramente como um item qualificador. Diante disso, seria plausível a seguinte proposição:

H9: No que tange às escolhas de alternativas por parte das empresas no mercado de crédito bancário, o fator preço é um elemento qualificador.

Finalmente, pela via de uma especulação ainda maior, pode-se propor uma hipótese mais geral, oriunda de todo o processo da pesquisa, que, embora muito genérica, pode motivar desdobramentos e futuros estudos, qual seja:

H10: A chamada cultura de serviços não é uma realidade entre os provedores de crédito corporativo no Brasil.

Esse conjunto de hipóteses não exaure as possibilidades de novas reflexões e tentativas de explicar o fenômeno em lide. São apenas *insights* provenientes dos estudos até aqui empreendidos, com os quais espera-se inspirar trabalhos futuros.

Com as inserções dessas hipóteses, encerra-se o capítulo destinado à apresentação final dos substratos almejados com esse esforço acadêmico. Nesse estágio, admite-se como respondidas as perguntas de pesquisa e alcançados os objetivos gerais e específicos que se tinha ao iniciar os trabalhos.

Em síntese e como anunciado no capítulo de introdução, pode-se considerar como substratos desse estudo: (1) um roteiro metodológico com razoável nível de informação a respeito da elaboração de escalas multi-item; (2) uma pequena amostra dos relatos dos executivos entrevistados, com a qual se pode entender parte de seus sentimentos, expectativas e sensações a respeito dos serviços que vêm recebendo dos bancos comerciais; (3) a escala multi-item propriamente dita; (4) um conjunto de hipóteses para reflexões e eventuais propostas futuras de trabalho.

No próximo capítulo, tece-se comentários finais a respeito do trabalho, enumerando possíveis implicações gerenciais e acadêmicas, bem como registrando as fragilidades mais críticas do estudo. Ao final, á guisa de conclusão, como recomendam Laville e Dionne (1997:229),

extrapola-se ao escopo do estudo e externa-se considerações com potencial para instigar a continuidade das pesquisas em assuntos da mesma natureza.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma boa pesquisa suscita, no mínimo, tantas questões novas quantas não consegue responder. (LAVILLE e DIONNE, 1999:229).

5.1 Considerações Acerca da Conclusão da Pesquisa

De certa forma, o trabalho foi inspirado no conceito de *grounded theory* (GLASER e STRAUSS, 1967), uma vez que se desenvolveu a escala com base em dados originais coletados, ao invés de se valer de uma estrutura preestabelecida ou de decodificação prévia do construto na literatura científica, embora se reconheça que nenhuma teoria ou modelo seja construído no vácuo.

Essa abordagem se mostrou apropriada e pode inspirar a elaboração de novas escalas partindo-se de uma etapa qualitativo-exploratória mais encorpada, visto que, em se tratando de comportamento do consumidor, ainda mais no setor de serviços, nem sempre se poderá valer de estruturas prévias, principalmente porque em sua maioria essas estruturas são “importadas” e, por isso, pouco compatíveis com o ambiente competitivo brasileiro.

Adicionalmente, pode-se considerar que os resultados alcançados atendem aos quatro preceitos básicos daqueles autores: (1) eles revelam uma situação do mundo real; (2) a pesquisa é relevante para os públicos envolvidos; (3) ela pode ser oferecida à intersubjetividade da comunidade acadêmica; (4) a escala poderá ser aplicada para vários contextos e objetivos.

Além disso, para Glaser e Strauss (1967) um dos aspectos chave da *grounded theory* é a geração de novas idéias, aqui traduzida nas hipóteses sugeridas para novas descobertas. Ademais, uma outra característica da presente pesquisa, que é aderente ao conceito de Glaser e Strauss (1967), foi o uso constante do *feedback* e do *member check* como instrumentos de garantia de credibilidade.

Assim, nessa pesquisa, se fosse requerida uma hierarquização das validações, essa – a de conteúdo – feita por diversos especialistas, assumiria indubitavelmente lugar proeminente, visto ser a única validade que, a rigor, faria alguma diferença aos olhos das unidades de

observação, as quais deram origem a todos os dados, sendo, em última análise, o público mais indicado para validá-los.

No que tange ao método empregado, mesmo tendo presente que não se deve fazer dele um fim em si mesmo (KAPLAN, 1972), para o propósito particular dessa pesquisa, a metodologia afigurou-se como um dos substratos mais importantes, como, aliás, defende Sagan (1997), para quem “[...] o método científico é mais importante do que a própria descoberta científica”, pensamento referendado pela *American Marketing Association* (por ocasião da análise de artigo oriundo das primeiras fases desse trabalho) e ratificado pelo orientador desse estudo.

Dada a forma como se tentou descrever o processo de elaboração da escala, espera-se que novos pesquisadores em lide com investigações da mesma natureza, encontrem nesse trabalho, pelo menos, um apoio e uma sinalização acerca dos caminhos básicos a serem percorridos, além de uma bibliografia importante.

Como se pretendeu elaborar um instrumento de mensuração, estando no campo das ciências sociais, importa voltar a Kaplan (1972) e Schaff (1986) para reconhecer, de antemão, que a objetividade pura em ciências sociais ainda é uma ficção e que a lógica reconstruída, de fato, está longe de se ajustar às sutilezas do jogo real, como já defendia Hegel, citado em Lefebvre (1997), quando asseverava que “[...] as regras formais, tanto as da lógica em sentido estrito quanto as da matemática, são incapazes de apreender o movimento dialético do real, na riqueza de suas complexas contradições”.

Assim, por mais que se tenha dedicado e buscado empreender rigor metodológico e científico ao trabalho, é forçoso reconhecer que os produtos finais apresentados estão sujeitos a falhas e, portanto, propensos a revalidações e aprimoramentos constantes.

Miles e Huberman (1994) e Maxwell (1996) foram duas grandes fontes teóricas, verdadeiros guias para esse trabalho. Porém, conduzir pesquisas qualitativas sob suas recomendações não é tarefa fácil. Miles e Huberman (1994), por exemplo, oferecem um *check list* extenso (cerca de 50 itens – pág. 278-280) com importantes questões para uma auto-avaliação do pesquisador, submetendo seus resultados a crivos em termos de objetividade, confirmabilidade, confiabilidade, auditabilidade, validade, credibilidade, autenticidade, validade externa, adequação, utilidade, etc.

Dentre suas argüições, encontram-se quesitos como: (1) os métodos e os procedimentos gerais do estudo estão descritos explicitamente e em detalhes? (2) É possível indentificar-se a real seqüência de como os dados foram coletados, processados, condensados/transformados e expostos? (3) Os dados do estudo foram armazenados e encontram-se disponíveis para reanálises de terceiros? (4) Valeu-se da triangulação de métodos como forma de conferir confiabilidade nos dados do trabalho? (5) Os resultados são congruentes com alguma teoria de base? (7) As características da amostra foram suficientemente descritas de forma a possibilitar a comparação por um futuro pesquisador? (8) Os resultados estimulam o levantamento de novas hipóteses de pesquisa? (9) Os resultados inspiram novas condutas e aprendizado aos seus usuários?

A tenacidade e a disciplina em seguir as orientações daqueles e de outros autores, no entanto, conferiu ao presente estudo um nível bastante convincente de conformidade com as exigências enumeradas e, como é possível notar, pôde-se responder positivamente à maioria de suas questões. Isso, inclusive, justifica em parte a extensão do capítulo destinado à metodologia dessa pesquisa.

Outro desafio de igual teor é manter-se fiel ao critério de amostragem deliberado. Contatar executivos financeiros de grandes empresas e assegurar respostas fidedignas e completas e em tempo hábil foi missão árdua. No entanto, abrir mão dessa prerrogativa significaria enfraquecer totalmente as bases fundamentais do trabalho. Não fosse o rigor nessa questão, não se poderia, por exemplo, impor *a priori*, com convicção, os subconstrutos da escala às análises estatísticas. Sem dúvidas, arrefecer diante da dificuldade de acesso ao público-alvo de uma pesquisa significa abrir mão dos próprios ideais e objetivos que se tinha ao iniciá-la.

Nesse capítulo final, importa mencionar os quadros de validações e testes propostos no tópico dedicado à metodologia de pesquisa. Para Maxwell (1996), de nada adianta listá-los se não se mostrar evidências de como essas estratégias foram postas em prática (*modus operandi*) e como contribuíram para combater plausíveis explicações alternativas. Foi para atender a essa advertência que se reproduziu o quadro geral de validações qualiquantitativas no capítulo dos resultados (QUADRO 24 – p. 227).

Dentre as validações listadas no quadro mencionado, há que se destacar o papel crítico das sessões de *feedback* e *member check*, sem as quais muito se perderia em convicção nos momentos em que o pesquisador se viu diante de escolhas excludentes entre si para avançar nas análises.

Enfim, trilhando passo a passo o conjunto dos preceitos teóricos e metodológicos escolhidos para balizarem essa investigação, ao final, julga-se ter aproximado o máximo possível dos objetivos propostos e, pelos níveis dos escores atribuídos aos itens do questionário e pelo teor dos depoimentos dos executivos (perenizados pelas gravações), não parece pairar dúvidas sobre a relevância e justificativa do tema escolhido para a pesquisa.

5.2 Níveis de Resposta ao Problema e Atingimento dos Objetivos da Pesquisa

Nesse estágio do trabalho, importa resgatar a pergunta de pesquisa para aferir o nível de atingimento dos resultados alcançados com o esforço de investigação, desta feita, dividindo-a em duas partes: (1) Quais são os subconstrutos e indicadores que compõem o atributo *entrega* no âmbito dos serviços financeiros de crédito bancário *business to business*, na ótica da empresas de médio e grande portes no Brasil? (2) Qual a importância relativa de tais indicadores?

Dada toda a narrativa do trabalho até o ponto atual, julga-se que com a simples visualização da FIG. 16 (p. 233) – desenho da escala *QUALICREDICOM*, bem como da TAB. 6 (p. 209) – *ranking* dos escores médios dos indicadores – têm-se, em boa medida, as respostas para as questões colocadas no início do trabalho e, ao acrescentar as hipóteses já expostas, tem-se também resgatados os objetivos geral e específicos então estabelecidos.

Ao todo, somando-se à escala o rol de hipóteses sugeridas, o esboço dos depoimentos das unidades de observação e a descrição do método de investigação, chega-se, finalmente, ao conjunto dos substratos esperados com esse esforço.

Se se admitir que a escala proporciona o conhecimento do que o provedor dos serviços em lide deveria fazer e, ao mesmo tempo, se com ela for considerado possível aferir a real performance desse provedor, dado que no teor dessas questões está o cerne do conceito constitutivo de *entrega*, tem-se reforçado o atingimento dos objetivos da pesquisa. Em outras

palavras, a soma dos conceitos constitutivo e operacional ora apresentada, decodifica o atributo *entrega* no âmbito dos serviços financeiros de crédito bancário empresarial no contexto brasileiro!

5.3 Limitações da Pesquisa

Ao longo do trabalho, foram sendo pontuadas algumas de suas limitações, por exemplo, as dos métodos e técnicas escolhidos e as do processo de condução da pesquisa. Restam, no entanto, algumas ponderações a fazer sobre esse quesito.

Em primeiro lugar, há uma certa carência de literatura a respeito da diferenciação em serviços, sendo reduzida a oferta de modelos operacionais nesse campo, principalmente para o mercado *business to business*.

Em segunda instância, embora a escala somatória tipo Likert seja uma das mais usadas em ciências sociais, ela não pode ser considerada intervalar (porque não se pode assumir que as distâncias/diferenças entre os escores sejam iguais) e, ainda como ordinal, ela é suscetível a questionamentos, já que escores iguais podem ser obtidos via soma de diferentes combinações de itens, fazendo com que os resultados das medições feitas por meio dela, sejam sempre aproximativos, embora pragmaticamente válidos (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987).

Há que se registrar, também, que os escores com que se trabalhou não atenderam ao requisito da distribuição normal. Esse fato, porém, se não aceito totalmente, vem sendo relevado em trabalhos envolvendo fenômenos sociais, dada a sua quase inviabilidade prática (JOHNSON e WICHERN⁹⁸ *apud* Gosling, 2001). No próprio trabalho de Ruekert e Churchill (1984), publicado pelo *Journal of Marketing Research*, os autores se depararam com o mesmo problema, operando com 173 respostas válidas, não interrompendo suas análises, mas apenas fazendo algumas ressalvas (p.230).

Não se conseguiu validação discriminante para a escala e, embora existam outros meios de se aferir tal validade, principalmente valendo-se da matriz multitraço-multimétodo (prejudicada

⁹⁸ JOHNSON, Richard A.; WICHERN, Dean W. **Applied multivariate statistical analysis**. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998. 816 p.

no presente caso por não haver uma escala tão específica quanto a *QUALICREDICOM* para fazer o papel de escala rival), reconhece-se que dificilmente ela seria aprovada nesse teste, tendo em vista a natureza da distribuição dos escores e o nível de correlação entre todos eles. Essa fragilidade, no entanto, era conhecida desde o início, o que implicou no aumento do rigor na parte qualitativa, principalmente nas aglutinações dos indicadores e subconstrutos, com vistas a oferecer segurança nas decisões posteriores, como, aliás, se pôde notar.

Teas e Palan (1997) explicam, em parte, essa dificuldade em se obter validade discriminante em ciências sociais. Para eles, muitos dos conceitos em Marketing são definidos valendo-se do sistema de linguagem natural, o qual não oferece a precisão desejada para um significado mais científico: “[...] a confusão causada pela ambigüidade dos termos reduz o grau de precisão da expressão dos modelos teóricos, assim como sua interpretação e testes empíricos (TEAS e PALAN, 1997:56). Para os autores, “[...] o processo de formalização da linguagem teórica é difícil e poucas tentativas tem sido feitas para desenvolver matrizes passíveis de serem utilizadas por pesquisadores do marketing para tal finalidade” (p.52).

Assim, também nessa pesquisa, valeu-se da linguagem natural para as definições, principalmente dos subconstrutos finalmente fixados para a escala e, apesar de todo o esforço envolvendo especialistas nas definições, inclusive, e de maneira pouco comum, a de acadêmicos especializados no estudo da língua portuguesa, além de empregar a técnica de *replacement* (QUADRO 7, p. 128), essa fragilidade pode ensejar questionamentos por parte de acadêmicos e executivos acerca das outras possibilidades de se definir os subconstrutos na escala apresentada.

Não obstante o reconhecimento desse fato como uma limitação – conhecida *a priori*, para reduzi-la buscou-se, pelo menos, dotar os “subconstrutos aglutinadores” de uma definição nominal, ou seja, dentro do domínio da lingüística, onde a substituição do *definiendum* pelo *definiens* (*replacement*) pudesse guardar uma relação semântica o mais próximo possível do ideal⁹⁹. Esse procedimento, segundo Hunt¹⁰⁰ (*apud* Teas e Palan, 1997) é o primeiro e importante passo para se chegar a uma linguagem formal em Marketing.

⁹⁹ A definição nominal específica que o *definiendum* (termo que está sendo definido), é equivalente ao *definiens* (termo ou grupo de termos definidores). Assim, um teste para checar a adequação dos termos seria simular a substituição (*replacement*) de um pelo outro (*definiens* pelo *definiendum*), atestando a manutenção do significado e do conteúdo.

A natureza e a amplitude das respostas da escala, além da não definição dos significados dos escores intermediários e da não utilização de questões invertidas, certamente serão objetos de questionamentos, embora Churchill e Peter (1984) tenham oferecido uma meta-teoria desmistificando a maioria das críticas ligadas a esses quesitos.

Outra fragilidade, própria das pesquisas qualitativas, diz respeito às prenoções do pesquisador, as quais certamente estiveram presentes nessa pesquisa. Some-se a elas, as dificuldades de interlocução e acesso às unidades de observação.

A escala poderá ser criticada pela sua extensão. Porém, se, por um lado, tem-se uma escala relativamente extensa; por outro lado, admitindo a importância de todos os indicadores, uma redução não criteriosa poderia prejudicar sua fidedignidade. Registre-se, por oportuno, que uma das críticas mais recorrentes à SERVQUAL, por exemplo, diz respeito ao “excesso de parcimônia” (BUTTLE, 1996:21).

Miles e Huberman (1994:271) fazem uma advertência forte: “[...] nós nos convencemos com poucos dados acerca da solidez de nossas belas teorias e não desejamos encontrar fatos fortes o suficiente para destruir nossas estruturas e resultados [...]” De fato, à exceção de um pequeno esboço de confrontação da *QUALICREDICOM* com a SERVQUAL, não foram realizados testes mais robustos com as chamadas teorias rivais (*rival explanations*), ficando, portanto, o registro dessa limitação, ao tempo em que se coloca a escala ao exame de futuros pesquisadores.

Há que se registrar, ainda, as limitações oriundas do próprio escopo da pesquisa: serviços financeiros, mercado B2B, produto/serviço único (crédito), analisando só empresas de porte médio e grande, num único ambiente/contexto: Brasil. Dessa limitação decorrem as restrições quanto a generalizações, requerendo, no mínimo, quando reaplicada em empresas de outros portes, por exemplo, uma investida qualitativa para fins de adaptação.

Enfim, registre-se, mais uma vez, que a conclusão do trabalho não significa a conclusão da escala. “O desenvolvimento de uma escala é um processo contínuo [...]” (SPECTOR, 1992:69)

¹⁰⁰ HUNT Shelby D. **Modern marketing theory: critical issues in the philosophy of marketing science.** Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co. 1991.

e “[...] medidas em ciências sociais nunca são universalmente válidas para todas as aplicações e, de fato, o desenvolvimento de medidas válidas é um processo sem fim [...]” (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987).

5.4 Implicações Acadêmicas

Para Bartels (1968), o progresso do marketing como ciência depende, dentre outros quesitos, do avanço de seus acadêmicos em termos de decodificação dos construtos-chave e do desenvolvimento das medidas capazes de estimar suas variáveis. Nesse aspecto, julga-se que a presente pesquisa oferece uma contribuição, ainda que mínima, para esse progresso.

Adicionalmente, espera-se que, com esse ensaio de decodificação do atributo *entrega* no âmbito de marketing de serviços de crédito bancário e com o roteiro metodológico oferecido, outros pesquisadores se sintam instigados e motivados a continuar decodificando esse atributo em diversos outros ramos de atividade abarcados pelo grande setor de serviços.

Com essa pesquisa, também se teve o propósito de mostrar a necessidade de se elaborar escalas customizadas (ainda que derivadas da SERVQUAL), principalmente quando se está tratando de ambientes negociais, em que a “importação” de escalas pode oferecer distorções, se não adaptadas com rigoroso critério e realizadas análises das peculiaridades de cada ambiente.

Uma outra reação acadêmica esperada seria a busca pela decodificação dos outros atributos considerados diferenciadores em serviço que, a pautar-se pela visão de Kotler (2000), seriam a oferta e a imagem. Ao encampar esses desafios, poder-se-ia chegar à operacionalização da diferenciação em si, cujo resultado representaria um grande avanço para o marketing como disciplina (fato também relatado no parecer dos analistas da *American Marketing Association*).

Com a escala, acadêmicos interessados poderão desenvolver pesquisas de diagnóstico dos provedores de crédito bancário no Brasil, cumprindo o papel das reaplicações empíricas da *QUALICREDICOM*, além de veicularem informações científicas de relevo para o meio executivo.

É plausível que também se inclua como implicações acadêmicas, o fato de que, com a insistência na mensuração e publicação da percepção de valor por parte dos usuários dos diversos serviços, haja um reflexo positivo no seu nível geral de entrega, favorecendo os usuários e, portanto, levando a efeito o ideal da ciência de colocar o saber a serviço do homem.

Ainda por meio desse trabalho, viu-se suscitada a discussão sobre uma possível dissonância entre provedores e consumidores, a qual pode desencadear a necessidade de profundas investigações, qual seja: o crédito visto como produto pelo fornecedor (separável, estocável), imperecível, etc.) e como serviço pelo consumidor (inseparável, perecível, não-estocável), tornando mais complexa uma solução para a eventual existência de lacunas.

Na esteira dessas implicações, vê-se reemergir a importância da variável *tempo* e seus “sinônimos” (velocidade, *lead times*, tempo de resposta) como fonte de vantagem competitiva, à luz, por exemplo, dos argumentos de Stalk Jr., Sheth, Chandler e Kotler.

Finalmente, pelo fato de se ter buscado dados primários, pode-se entender essa metodologia como um importante instrumento para se inverter a ordem dos estudos em estratégia, por exemplo, buscando entender como as empresas se organizam para a excelência *ex ante*, enriquecendo o repertório acadêmico das ciências sociais aplicadas.

5.5 Implicações Gerenciais

Desde sua apresentação, situou-se esse trabalho no escopo da escola gerencial do pensamento de marketing, cuja principal característica é o desenvolvimento de temas fortemente vinculados à aplicação prática. Assim, além das implicações dedutíveis de tudo o que já vem sendo exposto, poder-se-ia enumerar como conseqüências para o meio executivo:

- O estímulo à estruturação de estratégias competitivas centradas em *entrega* efetiva de valor como pilar básico, em torno do qual buscar-se-ia a complementação de um modelo de diferenciação em que também se contemple a *oferta* e a *imagem* da organização.
- O auxílio aos bancos no diagnóstico de seus pontos fortes e fracos, possibilitando ações gerenciais corretivas e/ou estratégicas.

- A indução do pensamento estratégico dos provedores de serviços a colocarem seus processos efetivamente em função das expectativas dos clientes – portanto, como conseqüentes e não como antecedentes, invertendo a lógica do que se *pode fazer* para o que se *deve fazer* para se alcançar preferências e lealdades.
- A possibilidade de esboçar, via *QUALICREDICOM*, imagens corporativas de vanguarda, com proposições semelhantes às propostas por Kotler (2003), do tipo: “O banco XYZ é melhor que o conjunto dos concorrentes para o segmento de pessoas jurídicas com faturamento entre 10 e 100 milhões de reais/ano no Brasil no que tange a oferta dos serviços de crédito porque oferece uma entrega superior de serviços – traduzida em um conjunto de indicadores de confiabilidade, presteza, precisão, flexibilidade e preço, sob a ótica do cliente – (*vantagem estratégica*), resultando em legítima contribuição para o aumento da competitividade e da lucratividade das empresas-clientes (*proposta fundamental*).
- O reforço da argumentação e da advertência de não se ignorar o impacto da performance sobre a satisfação, instigando os provedores de serviços de crédito bancário a incluírem níveis mínimos de performance em suas metas estratégicas;

Além disso, por meio da *QUALICREDICOM*, pode-se promover avaliações longitudinais da performance dos bancos na *entrega* dos serviços de crédito; pode-se comparar as performances entre seccionais de um mesmo banco; pode-se monitorar as performances dos concorrentes (inclusive longitudinalmente); pode-se aferir o nível de efetividade de eventuais estratégias implementadas com vistas a atingir a excelência; pode-se “escolher”, pela via da importância relativa e pelos níveis de escores alcançados num eventual diagnóstico, os indicadores que merecerão ações estratégicas prioritárias; pode-se proporcionar a transferência de *expertise* entre seccionais de uma mesma instituição, dentre outras aplicações.

Finalmente, a escala *QUALICREDICOM* pode ser usada como instrumento de *feedback* permanente para as instituições financeiras, dinamizando o aqui chamado círculo virtuoso para uma entrega superior de serviços de crédito bancário *business to business*, com o qual, presume-se, possa-se alcançar uma vantagem competitiva valiosa, rara, exclusiva e difícil de ser imitada.

5.6 Sugestões para Futuras Pesquisas

As principais sugestões para pesquisas futuras encontram-se sintetizadas no conjunto de hipóteses oferecidas, acompanhadas da racionalidade que as embasaram, lembrando que para tanto, serão necessárias lapidações e contextualizações.

Além disso, e extrapolando um pouco o escopo do trabalho desenvolvido, poder-se-ia indagar, no campo da administração estratégica: nos bancos, a estrutura acompanha a estratégia ou o suposto mau atendimento é fruto de uma estrutura inadequada, que, nesse caso, não favorece a consecução de arranjos dos recursos a ponto de poder levá-los à excelência? Essa questão, após lapidada e contextualizada, também poderia culminar em boas contribuições.

Ademais, diante do trabalho desenvolvido, poder-se-ia sugerir pesquisas tais como:

- Conceituação e operacionalização do atributo *oferta* em serviços;
- Conceituação e operacionalização do atributo *imagem* em serviços;
- Junção dos atributos *oferta*, *entrega* e *imagem* numa cadeia nomológica de diferenciação em serviços;
- Aplicação da *QUALICREDICOM* para diversos fins acadêmicos e gerenciais;
- Identificação de líderes no setor de serviços e investigação de suas estratégias competitivas, com vistas a cotejar suas ações com as propostas teóricas de diferenciação e vantagem competitiva;
- Buscar evidências empíricas para a diferenciação de *commodities* (Levitt, 1980).

5.7 À Guisa de Conclusão

Finalmente, à guisa de conclusão, percebe-se um vasto campo a ser investigado na área do marketing de serviços, o qual, ao que parece, requererá tratamento especializado, ou seja, os pesquisadores terão de customizar os diagnósticos setor a setor, segmento por segmento dentro dos setores e até por tipo de transações dentro dos segmentos, com vistas a dotar os executivos de meios eficazes de intervenção gerencial a fim de se diferenciarem, ainda que, nos tempos atuais, essa diferenciação pareça não se sustentar por muito tempo.

Por outro lado, vislumbra-se que para os novos líderes no mercado de serviços, que tiverem conquistado tal posição via condução dinâmica (círculo virtuoso e contínuo) dessa

metodologia de pesquisa para o ideal de uma entrega superior de serviços, isto é, quando elas concluírem esse ciclo de aprendizagem estratégica ((1) querer fazer – intenção estratégica/propósito estratégico; (2) saber o que fazer e, principalmente; (3) saber como fazer) o fator imitação deixará de ser ameaça. Nesse estágio, essas organizações terão incorporado um aprendizado organizacional – traduzido em conhecimento (*know how*), ou mesmo na chamada “cultura de serviços” – absolutamente difícil de se copiar em curto prazo. Ademais, quando os vice-líderes estiverem concluindo, a duras penas, a imitação das últimas melhores práticas, o líder de mercado já estará fechando um novo ciclo de inovações em serviços e, portanto, mantendo-se na vanguarda.

Além disso, a cada período consecutivo na liderança, a tendência é de que os laços de confiança junto aos clientes se fortaleçam, constituindo-se em mais um elemento de defesa estratégica, desta feita, o mais sólido e almejado deles: o comprometimento e, como consequência possível, a lealdade do cliente.

Decorre desse raciocínio, em puro exercício de abstração, uma possível cadeia nomológica para esses construtos: entrega → confiança → comprometimento → lealdade.

O que há de novo nessa cadeia (que não é nova) é o resgate do óbvio, ou seja, que uma “entrega superior de serviços” é antecedente de tudo que se possa vislumbrar como elos de uma cadeia de valor para o cliente de serviços. Ela é, também e ao mesmo tempo, a rigor, o único elo onde a “mão visível” do gestor pode operar. Sem alcançar isso que aqui se está chamando de aprendizado organizacional para o círculo virtuoso da excelência na entrega de serviços, de nada adiantará “decorar” o caminho que leva à retenção dos clientes, começando pelo segundo elo (por exemplo, a satisfação). Ao fazer isso, continuar-se-ia deixando Shelby Hunt sem resposta: afinal, insistiria ele, o que influencia as atitudes?

Esse foi um exercício e um esforço, para dotar o setor que lida com a provisão de crédito empresarial no Brasil, pelo menos, do segundo quesito desse tal ciclo de aprendizagem para a excelência em serviços, ou seja, o que fazer. Quanto ao “como fazer” (terceiro quesito), alguma sinalização foi dada, permitindo inferências, mas restando espaços para aprofundamentos (hipóteses sugeridas). Resta, porém, e preliminarmente, responder ao primeiro quesito, um dos itens mais recorrentes nas falas dos entrevistados e respondentes ao longo de todo o trabalho e que é basilar: será que há interesse em se chegar ao nível de

excelência aqui desenhado? Em outras palavras, a quantas anda a intenção e o propósito estratégico dos bancos, no contexto particular das operações de crédito comercial no Brasil, diante do conforto de se ter, à porta, o Governo Federal como tomador-mor de crédito em condições absolutamente privilegiadas? Essa questão talvez se configure em mais uma sugestão de pesquisa. Comprovada a intenção, então o caminho agora estaria melhor pavimentado.

Resgatando Porter e seu conceito de competitividade das nações – uma das primeiras premissas norteadoras do trabalho; acrescentando os economistas e suas teorias sobre os papéis do capital e do crédito como propulsores das empresas em todo o mundo; somando-se, dentre outros, os acadêmicos do marketing, da estratégia e do comportamento organizacional e seus esforços de pesquisa; além, é claro, dos empresários em foco, tudo o que se espera é que os agentes de crédito empresarial em operação no Brasil (talvez até valendo-se desse trabalho), contrariem Alfred Chandler e promovam um salto de qualidade na prestação desses serviços, mesmo estando em condições normais (e porque não dizer, privilegiadas) de temperatura e, principalmente, de pressão!

Mesmo que isso não ocorra de imediato, a presente escala será imprescindível para parametrizar as performances dos bancos para um futuro esperado (ou sonhado), quando o Brasil terá encontrado o caminho para colocar-se entre os países “civilizados” do ponto de vista das macrofinanças, operando com taxas de juros comparáveis com as deles, ocasião em que, forçosamente, os bancos terão de reaprender a operar o crédito empresarial, não do ponto de vista da competência para as análises internas de risco, viabilidade e afins, mas do ponto de vista da eficácia operacional que leva à excelência na entrega dos serviços, sob a ótica de um novo tomador de crédito, então inserido num mercado com as reais características do novo século da hipercompetitividade, em que a oferta será maior que a demanda e não, o contrário, como hoje se vê.

Em suma, se a excelência na entrega de serviços de crédito bancário no mercado brasileiro *business to business* de fato vier a ser requerida, pode-se considerar que seus parâmetros acabam de ser revelados! E o antídoto para as mudanças de percepção de valor dos clientes ao longo do tempo (FLINT, WOODRUFF e GARDIAL, 2002) será a aplicação sistematizada da metodologia e da escala ora apresentadas, até que a intersubjetividade científica as substituam por instrumentos mais fidedignos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, Igor H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANTHONY, Robert N. The trouble with profit maximization. **Harvard Business Review**, v. 38, n. 6, p. 126-134, nov.-dez. 1960.
- ARMSTRONG, Scott J.; OVERTON, Terry S. Estimating nonresponse bias in mail surveys. **Journal of Marketing Research**, v. 16, [s.n.], p. 396-402. 1977.
- ATHANASSOPOULOS, Antreas D; LABROUKOS, Nikos S. Corporate customer behaviour towards financial services: empirical results from the emerging market of Greece. **The International Journal of Bank Marketing**, v.17, n. 6, p.274-285. 1999.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BAGOZZI, Richard P. Marketing as exchange. **Journal of Marketing**, v. 39, [s.n.], p. 32-39, oct. 1975.
- BAGOZZI, Richard P.; YI Youjjae; PHILLIPS, L. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quartely**, v. 36, n.3, p. 421-458. 1991.
- BAILEY, Kenneth D. **Methods of social research**. 4th. ed. New York: The Free Press, 1994.
- BARNARD, Chester. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1938.
- BARNES, J. G. Closeness, strength and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail costumers. **Journal of Psychology & Marketing**, v. 14, n. 8, p. 765-790, dec. 1997.
- BARNEY Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120. 1991.
- BARTELS, Robert. The general theory of marketing. **Journal of Marketing**, v. 32, [s.n.], p. 29-33, jan. 1968.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, Douglas K. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BECKETT, Antony; HEWER, Paul; HOWCROFT, Barry. An exposition of consumer behaviour in the financial services industry. **International Journal of Bank Marketing**, v. 18, n. 1, p. 15-26. 2000.
- BECKWITH, Harry. Como vender o invisível. **HSM Management**, São Paulo, n. 24, p. 20-26, jan-fev. 2001.

- BERRY, Leonard L. **Descobrimdo a essência do serviço**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Editora Maltese, 1992.
- BINKS, Martin A.; ENNEW, Christine T. Smaller businesses and relationship banking: the impact of participative behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 21, n. 4, p. 83-92. 1997.
- BOOMS, B. H.; BITNER, Mary Jo. Marketing strategies and organizational structures for services firms. In: DONNELLY, J.; GEORGE, W. R. (ed.). **Marketing of services**. Chicago: American Marketing Association, 1981, p. 47-51.
- BOULDING, Kenneth E. **The Organizational Revolution**. Chicago: Quadrangle Books, 1968.
- BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, Rajan P.; FAHY, John. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**, v. 57, [s.n.], p. 83-99, oct. 1993.
- BRUNER, Gordon C.; HENSEL, Paul J. **Marketing scales handbook**: a compilation of multi-item measures. Chicago: AMA, 1996. Volume 2.
- BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. New York: Routledge, 1989.
- BROWN, Stephen. Life begins at 40? Further thoughts on marketing's "mid-life crisis". **Marketing Intelligence & Planning**, v. 13, n. 1, p. 4-17. 1995.
- BUTTLE, Francis. SERVQUAL: review, critique, research agenda. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 1, p. 8-32. 1996.
- CALLAN, Jim; WARD Antony; ACUTT Bruce. The marketing impact of delivery driver service encounters. In: AUSTRALIAN AND NEW ZEALAND MARKETING ASSOCIATION CONFERENCE (ANZMAC), [s.n.], 2001, Auckland, New Zealand. **Proceedings...** Auckland: Disponível em:<<http://www.ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/callan.pdf>>. Acessado em 04 mar. 2003.
- CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHANDLER, Alfred D. **The visible hand**: the managerial revolution in american business. Cambridge: Harvard University Press, 1999.
- CHURCHILL Jr., Gilbert A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v.16, [s.n.], p. 64-73, feb. 1979.
- CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, Paul J. Measurement abstracts: purpose, policy and procedures. **Journal of Marketing Research**, v. 17, [s.n.], p. 537-8, nov. 1980.

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; SURPRENANT Carol. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 19, [s.n.], p. 491-504, nov. 1982.

CHURCHILL Jr., Gilbert A. PETER, Paul J. Research design effects on the reliability of rating scales: a meta-analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 21, [s.n.], p. 360-375, nov. 1984.

COASE, Ronald H. La naturaleza de la empresa (1937). In: WILLIANSOM, Oliver E.; WINTER, Sidney G. **La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo**. México: Fondo de Cultura Económica: 1990. cap. 1, p. 29-103.

COLTRO, Alex. A fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 11, p. 37-45. 2000.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 4. ed. Campinas (SP): Papirus, 1994.

COYNE, Kevin P. Sustainable competitive advantage – what it is, what it isn't. **Business Horizons**, [s.v.], [s.n.], p. 54-61, jan-feb. 1986.

D'AVENI, Richard. **Hypercompetitive rivalries: competing in highly dynamic environments**. 2nd. ed. USA: The Free Press, 1995.

DAY, George S.; WENSLEY, R. Marketing theory with a strategic orientation. **Journal of Marketing**, v. 47, [s.n.], p. 43-55. 1983.

DAY, George S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, [s.n.], p. 1-20, apr. 1988.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. Campinas (SP): Papirus, 2001.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. 7. ed. rev. Campinas (SP): Autores Associados, 2002.

DENTON, Keith D. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: McGraw Hill, 1990.

DEVLIN, James F. Adding value to retail financial services. **The International Journal of Bank Marketing**, v. 18, n. 5, p. 222-232. 2000.

DEVLIN, James F. Consumer evaluation and competitive advantage in retail financial services: a research agenda. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 5/6, p. 639-660. 2001.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Oxford University Press: 1954.

DUNN, Steven C.; SEAKER, Robert F.; WALLER, Matthew A. Latent variables in business logistics research: scale development and validation. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n.2, p. 145-173. 1994.

ENNEW Christine T.; REED, Geoffrey V.; BINKS, Martin R. Importance-performance analysis and the measurement of service quality. **European Journal of Marketing**, v. 27, n. 2, p. 59-70. 1993.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Consumer behavior**. 8th. ed. Orlando (FL): The Dryden Press, 1995.

FISHER, Robert J. Durable differentiation strategies for services. **The Journal of Services Marketing**, v. 5, n. 1, p. 19-28, winter. 1991.

FLINT, Daniel J.; WOODRUFF, Robert B.; GARDIAL, Sarah Fisher. Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. **Journal of Marketing**, v. 66, [s.n.], p. 102-117, oct. 2002.

FORNELL, Claes. A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. **Journal of Marketing**, v. 56, [s.n.], p. 6-21, jan. 1992.

FRANÇA, Júnia L. et al. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 6. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GARVER, M. e MENTZER, J. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n.1. 1999.

GERBING, David W.; ANDERSON, James C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. **Journal of Marketing Research**, v. 25, [s.n.], p. 186-192, may. 1988.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GLASER, Barney; STRAUSS, Anselm. **The discovery of grounded theory**. Chicago: Aldine, 1967.

GOLDSTEIN, Cláudia S.; TOLEDO, Geraldo L. Valor percebido: a ótica do cliente e a ótica do fornecedor. In: SEMEAD, 5., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2001. p.1-13.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES Anthero Moraes. **Manual de elaboração de trabalhos técnicos e científicos**. Belo Horizonte: 2003. No prelo.

GONÇALVES FILHO, Cid; GUERRA Renata Souza; MOURA, Alexandre I. Mensuração de satisfação, qualidade, lealdade, valor e expectativa em instituições de ensino superior: um estudo do modelo ACSI através de equações estruturais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 27., 2003, Atibaia (SP). **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. p. 1-15.

GOSLING, Marlusa. **Estratégias de relacionamento no setor bancário brasileiro: um estudo empírico**. 2001. 315 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Mercadologia e Estratégia) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

GOUDING, Christina. Grounded theory: a magical formula or a potential nightmare. **The Marketing Review**, v. 2, [s.n.], p. 21-34. 2001.

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

HAIR Jr., Joseph F. et al. **Multivariate data analysis**. 5th ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 1998.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HOLLOWAY, Robert J.; HANCOCK, Robert S. **Marketing in a changing environment**. New York: John Wiley e Sons, Inc. 1972.

HUM Sin-Hoon; SIM Hoon-Hong. Time-based competition: literature review and implications for modeling. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 1, p. 75-90. 1996.

HUNT, Shelby D.; BURNETT, John J. The macromarketing/micromarketing dichotomy: a taxonomical model. **Journal of Marketing**, v. 46, [s.n.], p. 11-26. 1982.

HUNT, Shelby D. The strategic imperative and sustainable competitive advantage: public policy implications of resource-advantage theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.27, n. 2, p. 144-159. 1999.

HUNT, Shelby D. **A general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth**. London: Sage Publications Ltd., 2000.

HUNT, Shelby D.; LAMBE, Jay C. Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing, and resource-advantage theory. **International Journal of Management Reviews**, v.2, n. 1, p. 17-44. 2000.

HUNT, Shelby D. **Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing**. Armonk, N. Y.: M. E. Sharpe, Inc., 2002.

KAPLAN, Abraham. **A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento**. São Paulo: Herder, 1972.

KAY, J. **Why Firms Succeed**. New York: Oxford University Press, 1995.

KEAVENEY, Susan M. Customer switching behavior in service industries: an exploratory study. **Journal of Marketing**, v. 59, [s.n.], p. 71-82, apr. 1995.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1979.

KOTLER, Philip. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 36, [s.n.], p. 46-54, apr. 1972.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip. Marketing para serviços financeiros. In: FÓRUM MUNDIAL DE MARKETING E VENDAS, 1., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: HSM Management, 2003. 75 p.

KOTLER, Philip; LEVY Sidney J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, [s.n.], p. 10-15, jan. 1969.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEFEBVRE H. **Lógica formal/lógica dialética**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira SA. 1997.

LESLE, M.; SHETH J. **The customer is king**: gaining an unbeatable advantage through customer satisfaction. New York: John Wiley & Sons, 1991.

LEVITT, Theodore. Production-line approach to service. **Harvard Business Review**, [s.v.], [s.n.], p. 41-52, sep-oct. 1972.

LEVITT, Theodore. **Marketing para desenvolvimento dos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1974.

LEVITT, Theodore. The industrialization of service. **Harvard Business Review**, [s.v.], [s.n.], p. 63-74, sep-oct. 1976.

LEVITT, Theodore. Marketing success through differentiation – of anything. **Harvard Business Review**, [s.v.], [s.n.], p. 83-91. 1980.

LOVELOCK, Christopher H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, v. 47, [s.n.], p. 9-20. 1983.

LOVELOCK, Christopher H. **Services marketing**: people, technology, strategy. 4th ed. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 2000.

LOVELOCK, Christopher H. A retrospective commentary on the article “new tools for achieving service quality”. In: CORNELL HOTEL AND RESTAURANT ADMINISTRATION QUARTERLY, [s.n.], 2001, Cornell. **Proceedings...** Cornell: [s.n.], 2001. p. 39-46.

MacMILLAN, Ian C.; McGRATH, Rita G. Discovering new points of differentiation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 75, n. 4, p. 133-145, jul-aug. 1997.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTIN, Joanne. Breaking up the mono-method monopolies in organizational analysis. In: HASSARD, John; PYM, Denis. **The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives**. London: Routledge, 1990. p. 30-43.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXWELL, Joseph A. **Qualitative research design: an interactive approach**. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications, Inc., 1996. (Applied Social Research Methods Series, v. 41).

McCRAW, K. Thomas (org). **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

McGRATH, Rita Gunther; MacMILLAN, IAN C.; VENKATARAMAN, S. Defining and developing competence: a strategic process paradigm. **Strategic Management Journal**, v. 16, [s.n], p. 251-275. 1995.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MEIRELLES, Anthero M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. 1995. 229 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Mercadologia e Estratégia) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

MEIRELLES Anthero M. **A formação de estratégias no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas**. 2003. 414 f. Tese (Doutorado em Administração – Mercadologia e Estratégia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

MELLO, Lauro M. M. **Aplicações do marketing financeiro a bancos comerciais e instituições captadoras de depósitos de poupança**. 1983. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Mercadologia e Estratégia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1983.

MILES, Matthew B. e HUBERMAN, Michael A. **Qualitative data analysis**. 2nd. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. 1994.

MILITELLO Jr., Frederick C. **Reassessing corporative banking relationships: issues, practices and new directions**. Morristown (NJ): FERF, inc., 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHELL, Terence R. An evaluation of the validity of correlational research conducted in organizations. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 192-205. 1983.

MODIGLIANI, F. e MILLER, M. H. The Cost of Capital, Corporate Finance and the Theory of Investment. **American Economic Review**, v. 48, p. 201-297. 1958.

MOREIRA, Maurício M.; PUGA, Fernando P. Como a indústria financia o seu crescimento: uma análise do Brasil pós-real. Out. 2000. Disponível pela internet: <<http://www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos/200104rj/art03MoreiraPuga.PDF>>. Acessado em 04 mar. 2003.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, [s.n.], p. 20-38, jul. 1994.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDÈ, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v.29, n. 3, p. 314-329, aug. 1992.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael. A organização do futuro. **HSM Management**, São Paulo, n.18, p.57-66, jan. 2000.

NEVES, José Luís. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Carderno de Pesquisas em Administração**, v.1, n.3, p. 1-5, 2º. sem. 1996.

NICOLAO, Leonardo; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Desenvolvimento e validação de uma escala de arrependimento no processo de tomada de decisão do consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 27., 2003, Atibaia (SP). **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. p. 1-15.

NUNNALLY, Jum C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric Theory**. 3th. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

O'MALLEY, Lisa; TYNAN, Caroline. Relationship marketing in customer markets: rethoric or reality? **European Journal of Marketing**, v.34, n. 7, p. 797-815. 2000.

PAMELA, Edwards; TURNBULL, Peter. Finance for small and medium-sized enterprises: information and the income gearing challenge. **The International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 12, n. 6, p. 3-10, 1994.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-39, spring. 1988.

PATTERSON, Paul, G.; JOHNSON, Lester W.; SPRENG, Richard A. Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 1, p. 4-17. 1997.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PERERA, Luiz Carlos Jacob; KIMURA, Herbert; ISHIKAWA, Sérgio. Decisões de crédito: comportamento racional e político e suas conseqüências. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 27., 2003, Atibaia (SP). **Anais...** Atibaia (SP): ANPAD, 2003. p. 1-16.

POPPER, Karl. **The logic of scientific discovery**. New York: Routledge Classics, 2002.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. parte I, cap. 2, p. 11-27.

PORTER, Michael. A vantagem competitiva das nações. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. parte III, cap. 1, p. 145-179.

PRABHAKARAN, S.; SATYA, S. An insight into service attributes in banking sector. **Journal of Services Research**, v. 3, n. 1, p. 157-169, apr-sep. 2003.

PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **HSM Management**, São Paulo, [s.v.], n. 7, p. 6-12, mar-abr. 1998.

PRAHALAD, C. K. Como incorporar as competências do cliente. **HSM Management**, São Paulo, [s.v.], n.20, p. 42-52, jun. 2000.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, may-june. 1990.

QUINN, James B.; DOORLEY, Thomas L.; PARQUETTE, Penny C. Além de produtos: a estratégia baseada em serviços. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. parte IV, cap. 4, p. 317-330.

RADDON, Gary H. What customers want in investment services. **Journal of Retail Banking Services**, v. 20, n. 3, p. 39-43, autumn. 1998.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Positioning: the battle for your mind**. New York: McGraw-Hill, 2001.

RIESENBECK, Hajo. De empresa para empresa. **HSM Management**, São Paulo, n.18, p.106-110, jan-fev. 2000.

ROGERS, Martha. Os clientes valiosos. **HSM Management**, São Paulo, n. 9. p. 136-140, ago. 1998.

ROPER, Kenneth S. A strategic cornerstone – defining and measuring customer value. **Journal of Construction accounting and Taxation**, [s. n.], p. 24-30, jan-feb. 2003.

RUEKERT, Robert W.; CHURCHILL Jr., Gilbert A. Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 21, [s.n.], p. 226-233, may. 1984.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1996.

RUST, Roland T.; ZAHORIK, Anthony J. Customer satisfaction, customer retention, and market share. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 2, p. 193-215. 1993.

SAGAN, Carl. **O mundo assombrado pelos demônios: a ciência como uma vela no escuro**. São Paulo: Cia das Letras, 1997.

SCHAFF, Adam. **História e verdade: a objetividade da verdade histórica**. 3. ed. São Paulo: M. Fontes, 1986.

SCHUMPETER, Joseph A. **The theory of economic development**. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1982.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. Volumes 1, 2 e 3.

SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. **Keeping customers**. Cambridge (MA): Harvard Business Scholl Press, 1993.

SHAPIRO, Ben. Invista nas contas estratégicas. **HSM Management**, São Paulo, n.7, p. 58-62, mar-abr. 1998.

SHETH, Jagdish N.; GARDNER, David M.; GARRETT, Dennis E. **Marketing theory: evolution and evaluation**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. London: Sage Publications Inc. 2000.

SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra, S.; SHARMA, Arun. The antecedents and consequences of customer-centric marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 55-66. 2000.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SHOSTACK, Lynn G. Breaking free from prdoduct marketing. **Journal of Marketing**, [s.v.], [s.n.], p. 73-80, apr. 1977.

SHOSTACK, Lynn G. Service positioning through structural change. **Journal of Marketing**, v.51, [s.n.], p. 34-43, jan. 1987.

SIMON, Herbert A. **Administrative behavior:** a study of decision-making processes in administrative organization. New York: Macmillan Co., 1948.

SILVA, José P. **Gestão e análise de risco de crédito.** São Paulo: Atlas, 1997.

SILVEIRA, Teniza; EVRARD, Yves. Um estudo sobre a gestão do conhecimento sobre valor para o cliente em grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. p. 1-15.

SLACK Nigel, et. al. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

SOULLIERE, Dannielle; BRITT, David W.; MAINES, David R. Conceptual modeling as a toolbox for grounded theorists. **The Sociological Quarterly**, v. 42, n. 2, p. 253-269. 2001.

SPECTOR, Paul E. **Research designs.** Beverly Hills (CA): SAGE Publications, Inc., 1981. (Series: Quantitative Applications in the Social Sciences. Volume 23).

SPECTOR, Paul E. **Summated rating scale construction:** an introduction. Newbury Park (CA): SAGE Publications, Inc., 1992. (Series: Quantitative Applications in the Social Sciences. Volume 82).

STALK Jr., George. Tempo: a próxima fonte de vantagem competitiva. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael (Org.). **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. parte I, cap. 4, p. 43-65.

TEAS, Kenneth R.; PALAN, Kay M. The realms of scientific meaning: framework for constructing theoretically meaningful nominal definitions of marketing concepts. **Journal of Marketing**, v. 61, [s.n.], p. 52-67, apr. 1997.

TREACY Michael; WIERSEMA Fred. **A disciplina dos líderes de mercado:** escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

TROUT, Jack. **Differentiate or die:** survival in our era of killer competition. New York: John Wiley e Sons, Inc. 2000.

TURNBULL, Peter W.; MOUSTAKATOS, Theofanis. Marketing and investment banking I: practical and theoretical challenges. **The International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 14. n. 2, p. 26-37. 1996a.

TURNBULL, Peter W.; MOUSTAKATOS, Theofanis. Marketing and investment banking II: relationships and competitive advantage. **The International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 14. n. 2, p. 38-49. 1996b.

WALSH, Kate. Service-delivery strategies: three approaches to consulting for hospitality. In: CORNELL HOTEL AND RESTAURANT ADMINISTRATION QUARTERLY, [s.n.], 2002, Cornell. **Proceedings...** Cornell: [s.n], 2002. p. 37-47.

WANG, Yunzeng; COHEN, Morris A.; ZHENG, Yu-Sheng. Differentiating customer service on the basis of delivery lead-times. **I I E Transactions**, n. 34, p. 979-989. 2002.

WEBSTER Jr., Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, [s.n.], p. 1-17, oct. 1992.

WEBSTER Jr., Frederick E.; WIND, Yoram. A general model for understanding organizational buying behavior: framework outlines the decision process in an industrial context. **Marketing Management**, v. 4, n. 4, p. 52-57. 1996.

WILLIANSOON, Oliver E. **Markets and hierarchies**: analysis and anti-trust implications. New York: Free Press, 1975.

WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-154. 1997.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 33-46. 1985.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. **Delivering quality service**: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

ZEITHAML, V.; BITNER, Mary Jo. **Services marketing**: integrating customer focus across the firm. 2nd. ed. New York: McGraw-Hill, 2000.

ZEITHAML, Valarie. Service quality, profitability and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.28, n. 1, p. 67-85. 2000.

ZINELDIN, Mosad. Bank-company interactions and relationships: some empirical evidence. **The International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 13, n. 2, p. 30-42. 1995.

ZINELDIN, Mosad. Bank strategic positioning and some determinants of bank selection. **The International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 14, n. 6, p. 12-22. 1996a.

ZINELDIN, Mosad. Bank-corporate client “partnership” relationship: benefits and life cycle. **The International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 14, n. 3, p. 14-22. 1996b.

7 APÊNDICES

7.1 APÊNDICE A

Depoimentos originais de Philip Kotler, Mary Jo Bitner e Valarie Zeithaml acerca do construto *entrega*

“Luiz,

I do not know of any conceptualization of delivery that is exactly what you are looking for. When I approach a question like this and find that nothing exists already, I make it a point to conceptualize it myself. It looks like you are on the path to do that already, and I would suggest that you make your own contribution by thinking about how you would define it. Best of luck in your work.”

Valarie A. Zeithaml. 05/01/2003.

“Professor Kotler says that you need to define what you think the right constructs are for delivery. Delivery has not been de-constructed in the literature, so you have to pioneer the research. The main point is to define the consumer *outcomes* that people want from a bank (such things as short waiting time, accuracy, teller knowledge, etc.) and then define the processes to deliver these outcomes.”

Secretary to Prof. Kotler. 21/12/2002.

“Luiz,

I am not aware of a specific measure of the construct “delivery”. The concept is undoubtedly quite complex and would encompass multiple sub-constructs and dimensions. The closest thing I am aware of currently is scales is the SERVQUAL measure that we discuss in both chapters 4 and 5 in our book. While the SERVQUAL scales are intended to measure service quality from the customer’s perspective, many of the dimensions relate directly to aspects of service delivery.

Best wishes for success with your work,

Mary Jo Bitner.” 01/01/2003.

7.2 APÊNDICE B

Indicadores do atributo *entrega* segundo especialistas de empresas de médio e grande portes no Brasil, diante de suas demandas por crédito junto às instituições financeiras localizadas no país (pré-teste) – PRIMEIRA VERSÃO*

(continua)

ENTREGA	PRECISÃO	1	Comunicar à empresa-cliente, no ato do acolhimento da proposta, a data precisa para resposta.
		2	Abolir respostas vagas (do tipo: “proposta em andamento...” “dentro de mais alguns dias...” “estamos finalizando...” “no máximo em x dias...” etc.), as quais aumentam as expectativas, a tensão e a ansiedade dos tomadores e reduzem suas chances de buscar alternativas em tempo hábil, no caso de um indeferimento.
		3	Adotar respostas categóricas: sim ou não.
		4	Descrever e comunicar com clareza, no primeiro contato, todas as fases do processo do crédito pleiteado, de responsabilidade do banco e do tomador, separadamente, fixando as datas de conclusão etapa a etapa.
		5	Cumprir rigorosamente as datas acordadas (e previamente comunicadas à empresa-cliente) para cada etapa do processo de análise e julgamento do pedido de crédito.
		6	Restringir os pedidos de documentos a um mínimo que atenda ao binômio necessário-suficiente, explicando os motivos da exigência.
		7	Compatibilizar datas das requisições de documentos com prazos curtos de validade para evitar repetição de pedidos da mesma natureza.
		8	Solicitar documentação necessária de uma única vez.
		9	Adotar como padrão de entrega de crédito de investimento a data do início dos dispêndios registrados no cronograma físico-financeiro (conteúdo obrigatório dos projetos de viabilidade).
		10	Montar o crédito exatamente como acordado na fase negocial (prazos, taxas, garantias, demais condições) ou comunicar ao tomador - dentro do prazo máximo estipulado para resposta - eventual necessidade de alterações.
		11	Especializar agências e atendentes em crédito e financiamento (com vistas a prestar informações seguras e precisas, no primeiro contato).
	VELOCIDADE	12	Tramitar informações e subsídios à tomada de decisão entre instâncias/escalões, via eletrônica.
		13	Manter instâncias decisórias de prontidão.
		14	Estabelecer prazos máximos para a permanência de propostas em cada escalão/instância (cujo somatório possibilite precisar uma data para resposta ao cliente no ato do protocolo da proposta).
		15	Implementar tecnologia que possibilite realização de reuniões virtuais de colegiados decisórios, acelerando respostas.
		16	Pré-aprovar todas as modalidades de crédito para capital de giro de forma a possibilitar consumo concomitante ao pedido.
		17	Implementar mecanismo de intercomunicação entre as modalidades de crédito para giro, de forma a dotar a empresa-cliente de alternativas rápidas de escolha (flexibilidade e automação), segundo suas necessidades e preferências.
		18	Manter cadastro das empresas-clientes “pronto para operar” – atualizar mensalmente, valendo-se de um número menor de documentos.
		19	Descentralizar o <i>back Office</i> , deslocando-o para locais/agências com forte vocação e demanda de crédito, acelerando análises e eventuais diligências e visitas técnicas.
		20	Especializar o <i>back Office</i> (com vistas ao aumento da produtividade e assertividade).
		21	Dotar a linha de frente de maior <i>expertise</i> , autonomia e poder decisório (com vistas ao aumento de produtividade e à celeridade do processo).

APÊNDICE B

Indicadores do atributo *entrega* segundo especialistas de empresas de médio e grande portes no Brasil, diante de suas demandas por crédito junto às instituições financeiras localizadas no país (pré-teste) – PRIMEIRA VERSÃO.

(conclusão)

ENTREGA	PROCESSO	22	Oferecer um mecanismo interativo e <i>on line</i> (internet) para que a empresa-cliente possa acompanhar o andamento de sua proposta a qualquer tempo.
		23	Assessorar as empresas-clientes no encaminhamento de suas propostas e documentos, bem como orientá-las em seus procedimentos com vistas a evitar gargalos e atrasos.
		24	Criar canais diferenciados (privilegiados) de análise e decisão do crédito em função da tradição, do histórico e do valor da empresa-cliente para o banco (tangibilização de vantagens para o chamado “cliente exclusivo e diferenciado”).
		25	Abrir várias frentes de formatação do crédito (cadastro, garantias, limites, avaliações, análises de viabilidade, análises jurídicas, atribuições das empresas-clientes, etc.) em “paralelo”, assegurando sincronismo.
		26	Credenciar e certificar empresas de assistências técnicas e de assessorias com notória <i>expertise</i> em montagem de planos de negócios (projetos de viabilidade), além de ilibada idoneidade e integridade, com vistas a assegurar máxima qualidade (<i>compliance</i>) aos projetos de investimentos (<i>inputs</i>), evitando devoluções e diligências.
		27	Disponibilizar lista de empresas credenciadas para montagem de projetos de viabilidade, via internet.
		28	Aferir a qualidade e completude do projeto de viabilidade no ato do acolhimento da proposta.
		29	Designar um gerente (“padrinho”) para cada projeto protocolado, com vistas ao cumprimento dos prazos e demais acordos bilaterais intermediários.
		30	Abrir canais de diálogo entre as empresas-clientes e as instâncias internas do banco.
		31	Fornecer modelo requerido de projeto de viabilidade, bem como lista mínima de documentos exigidos para cada situação (com respectivas justificativas), via internet.
		32	Fornecer simulações completas de crédito via internet.

 * Versão ainda atrelada ao pressuposto de validade da proposição de Kotler acerca dos subconstrutos. Premissa essa, que foi colocada em cheque por ocasião da defesa do projeto de dissertação e que gerou a abertura para uma investigação exploratória muito mais abrangente.

7.3 APÊNDICE C

Modelo de formulário idealizado para registro e controle das várias técnicas empregadas para a consecução da pesquisa.

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO Mercadologia e Estratégia

Análise Empírica da Excelência na *Entrega* de Serviços de Crédito: dos conceitos abstratos a uma escala operacional pioneira

Mestrando: Luiz Carlos dos Santos

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz

controle do mestrando

PAINEL DE ESPECIALISTAS ACADÊMICOS

Data: ____/____/2003

Local: _____

Início: _____

Encerramento: _____ Duração _____

No. de participantes _____

Recursos técnicos _____

TEMA:

Forma de abordagem a ser utilizada na primeira rodada de entrevistas com *experts* da unidade de observação da pesquisa (executivos de empresas de médio e grande portes no Brasil em face de suas demandas por crédito/financiamento junto a bancos comerciais).

OBJETIVOS:

- (1) Eleger as alternativas de abordagens iniciais que mais se alinhem ao objetivo geral da pesquisa (revelar, extraíndo dos entrevistados, os fatores mensuráveis (indicadores) e eventuais subconstrutos, que operacionalizam o atributo ENTREGA, no contexto do Marketing de Serviços, segundo a teoria-base da pesquisa – Philip Kotler (2000)).
- (2) Minimizar, *a priori*, o risco de viés do pesquisador.
- (3) Indicar mix ideal de métodos e técnicas com vistas a assegurar o máximo de assertividade nas investidas.
- (4) Prever situações de contingência durante o processo de exploração, apontando saídas possíveis para o entrevistador.
- (5) Montar um *check-list* básico (fio condutor/roteiro) para as interações.

RESULTADOS:

Conjunto de métodos e técnicas indicadas:

-
-
-
-
-

Abordagens (contribuição dos painelistas):

-
-
-
-
-
-

Precauções:

-
-
-
-

Postura recomendada:

-
-
-
-
-

Outras recomendações/*insights*/dicas:

-
-
-

* Esse modelo de formulário foi adaptado várias vezes para cada rodada de painéis, delphi, grupos de foco, entrevistas, *member check*, etc., sempre com uma via de controle do pesquisador e outras vias para instrução aos participantes. Por seu intermédio também se colheu dados demográficos e demais registros, como “memória” para futuros assinalamentos.

7.4 APÊNDICE D

Matriz do questionário final aplicado (via email e na forma convencional impressa, após diversas adaptações) – SEGUNDA VERSÃO

(VIA INTERNET)

Prezado(a) Executivo(a) ligado à área de captação de recursos financeiros:

Entendemos que o acesso ao crédito é fator primordial para o desenvolvimento das empresas e para o crescimento sustentado do país. Nesse contexto a busca por melhorias nas relações entre bancos e empresas merece sempre uma atenção destacada.

Estamos desenvolvendo na UFMG - uma das entidades acadêmicas mais sérias e renomadas do Brasil - uma dissertação que tem por finalidade conhecer as **principais expectativas das empresas tomadoras de crédito junto às instituições financeiras localizadas no Brasil**, em relação à **entrega** dos produtos/serviços demandados; bem como verificar o **quão satisfatórias têm sido as práticas adotadas pelos bancos em relação às solicitações de crédito das empresas**.

Espera-se com os resultados, uma importante contribuição para a melhoria das relações banco-empresa e, nesse aspecto, sua contribuição é fundamental. Ao colaborar com essa pesquisa, o Sr(a). estará participando de um esforço pioneiro com vistas a diagnosticar os serviços de crédito empresarial prestados pelos bancos, além de fazer parte da proposta de melhoria, objeto do trabalho.

Por isso, pedimos o obséquio de sua resposta ao questionário anexo, dada a sua experiência em relacionamentos diretos e/ou indiretos com bancos no mercado de crédito.

Procuramos fazer um formulário totalmente interativo para poupar-lhe o máximo de tempo e trabalho. Todos os testes foram feitos: ***O Sr(a). não levará mais do que 10 minutos para responder e enviar o questionário.*** Assim, pedimos o obséquio de não “deletar” esse e-mail, mesmo que não possa respondê-lo agora. ***Contamos muito com sua colaboração*** e, de antemão, agradecemos.

Asseguramos o sigilo de suas respostas e ressaltamos que nenhuma informação será divulgada de forma individualizada. Por isso, pedimos responder a todas as questões. O resultado final do trabalho será ofertado aos respondentes que desejarem.

Respeitosamente,

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) –
www.face.ufmg.br/cepead

Luiz Carlos dos Santos (pesquisador - pistico@cepead.face.ufmg.br)

Dr. Reynaldo Maia Muniz (orientador - munizd.bh@terra.com.br)

Rua Curitiba, 832, 11º. andar – Centro – 30170120 – Belo Horizonte – Minas Gerais

Fone: 31 32799050 Fax: 31 32721157

CLIQUE AQUI PARA RESPONDER E ENVIAR DE FORMA AUTOMÁTICA

(VIA POSTAL)

PREZADO(A) EXECUTIVO(A) LIGADO(A) À ÁREA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS:

Entendemos que o acesso ao crédito é fator primordial para o desenvolvimento das empresas e para o crescimento sustentado do país. Nesse contexto a busca por melhorias nas relações entre bancos e empresas merece sempre uma atenção destacada.

Estamos desenvolvendo na UFMG - uma das entidades acadêmicas mais sérias e renomadas do Brasil - uma dissertação que tem por finalidade conhecer as **principais expectativas das empresas tomadoras de crédito junto às instituições financeiras localizadas no Brasil**, em relação à **entrega** dos produtos/serviços demandados; bem como verificar o **quão satisfatórias têm sido as práticas adotadas pelos bancos em relação às solicitações de crédito das empresas**.

Espera-se com os resultados, uma importante contribuição para a melhoria das relações banco-empresa e, nesse aspecto, sua contribuição é fundamental.

Por isso, pedimos o obséquio de sua resposta ao questionário a seguir, dada a sua experiência em relacionamentos diretos e/ou indiretos com bancos no mercado de crédito.

Asseguramos o sigilo de suas respostas e ressaltamos que nenhuma informação será divulgada de forma individualizada. Por isso, **pedimos responder a todas as questões**.

O resultado final do trabalho será ofertado aos respondentes que desejarem.

Antecipamos os nossos agradecimentos e contamos muito com seu apoio.

Respeitosamente,

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD)
– **www.face.ufmg.br/cepead**

Luiz Carlos dos Santos (pesquisador - pistico@cepead.face.ufmg.br)

Dr. Reynaldo Maia Muniz (orientador - munizd.bh@terra.com.br)

Rua Curitiba, 832, 11º. andar – Centro – 30170120 – Belo Horizonte –
Minas Gerais

Fone: 31 32799050 Fax: 31 32721157

Assinale o **nível de importância** que o Sr(a). atribui a cada uma das atitudes abaixo, em relação a um banco que queira atingir níveis de **excelência na prestação do serviço de crédito empresarial**, numa escala de 1 a 7, sendo 1 = pouco importante e 7 = muito importante.

DESCRIBÇÃO	POUCO IMPORTANTE				MUITO IMPORTANTE		
	1	2	3	4	5	6	7
1	Informar à empresa-cliente, no ato do acolhimento da proposta, a data precisa para resposta.						
2	Abolir respostas vagas (do tipo: "proposta em andamento..." "dentro de mais alguns dias..." "estamos finalizando..." "no máximo em x dias..." etc.), as quais aumentam as expectativas, a tensão e a ansiedade dos tomadores e reduzem suas chances de buscar alternativas em tempo hábil, no caso de um indeferimento.						
3	Solicitar documentação necessária de uma única vez.						
4	Descrever e comunicar com clareza, no primeiro contato, todas as fases do processo do crédito pleiteado - de responsabilidade do banco e do tomador, separadamente -, fixando as datas de conclusão etapa a etapa.						
5	Cumprir as datas acordadas para cada etapa do processo de análise e julgamento do pedido de crédito.						
6	Restringir os pedidos de documentos a um mínimo que atenda ao binômio necessário-suficiente, explicando os motivos da exigência.						
7	Compatibilizar datas das requisições de documentos com prazos curtos de validade para evitar repetição de pedidos da mesma natureza.						
8	Ter na linha de frente pessoas com experiência, autonomia e poder decisório.						
9	Adotar como padrão de liberação de crédito de investimento a data do início dos desembolsos previstos no cronograma físico-financeiro (conteúdo obrigatório dos projetos de viabilidade).						
10	Montar o crédito exatamente como acordado na fase negocial (prazos, taxas, garantias, demais condições) ou comunicar ao tomador - dentro do prazo máximo estipulado para resposta - eventual necessidade de alterações.						
11	Prestar informações seguras e precisas, no primeiro contato (via especialização de agências e atendentes).						
12	Tramitar informações e subsídios à tomada de decisão entre instâncias/escalões, via eletrônica.						
13	Manter instâncias decisórias de prontidão.						
14	Estabelecer prazos máximos para a permanência de propostas em cada escalão/instância (cujo somatório possibilitasse precisar uma data para resposta ao cliente no ato do protocolo da proposta).						
15	Implementar tecnologia que possibilitasse realização de reuniões virtuais (para o caso de decisões colegiadas), acelerando respostas.						
16	Pré-aprovar todas as modalidades de crédito para capital de giro de forma a possibilitar consumo concomitante ao pedido.						
17	Implementar mecanismo de intercomunicação entre as modalidades de crédito para giro, de forma a dotar a empresa-cliente de alternativas rápidas de escolha (flexibilidade e automação), segundo suas necessidades e preferências.						
18	Manter cadastro das empresas-clientes "pronto para operar".						

19	Adotar respostas categóricas: sim ou não.	1	2	3	4	5	6	7
20	Manter unidades de análise e processamento próximas dos locais/agências com forte vocação e demanda de crédito, acelerando análises e eventuais diligências e visitas técnicas.	1	2	3	4	5	6	7
21	Ter nas equipes de suporte (<i>back office</i>) pessoas com notório conhecimento de mercados e de negócios.	1	2	3	4	5	6	7
22	Ter na linha de frente pessoas com notório conhecimento de mercados e de negócios.	1	2	3	4	5	6	7
23	Praticar taxas niveladas com o mercado.	1	2	3	4	5	6	7
24	Oferecer um mecanismo interativo e <i>on line</i> (internet, por exemplo) para que a empresa-cliente possa acompanhar o andamento de sua proposta a qualquer tempo.	1	2	3	4	5	6	7
25	Atualizar mensalmente a situação cadastral das empresas-clientes, valendo-se de balancetes e de um número menor de documentos.	1	2	3	4	5	6	7
26	Assessorar as empresas-clientes no encaminhamento de suas propostas e documentos, bem como orientá-las em seus procedimentos com vistas a evitar gargalos e atrasos.	1	2	3	4	5	6	7
27	Ter canais diferenciados (privilegiados) de análise e decisão do crédito em função da tradição, do histórico e do valor da empresa-cliente para o banco (tangibilização de vantagens para o chamado "cliente exclusivo e diferenciado").	1	2	3	4	5	6	7
28	Abrir várias frentes de formatação do crédito (cadastro, garantias, limites, avaliações, análises de viabilidade, análises jurídicas, atribuições das empresas-clientes, etc.) em "paralelo", assegurando sincronismo.	1	2	3	4	5	6	7
29	Ter cadastros de empresas ("credenciadas e/ou certificadas") com notória experiência em montagem de projetos de viabilidade, além de ilibada idoneidade e integridade, com vistas a assegurar máxima qualidade (<i>compliance</i>) aos projetos de investimentos, evitando devoluções e diligências.	1	2	3	4	5	6	7
30	Disponibilizar lista de empresas "credenciadas" para montagem de projetos de viabilidade, via internet.	1	2	3	4	5	6	7
31	Aferir a qualidade e completude do projeto de viabilidade no ato do acolhimento da proposta.	1	2	3	4	5	6	7
32	Designar um gerente ("tutor") para cada projeto protocolado, com vistas ao cumprimento dos prazos e demais acordos bilaterais intermediários.	1	2	3	4	5	6	7
33	Abrir canais de diálogo entre as empresas-clientes e as instâncias internas do banco.	1	2	3	4	5	6	7
34	Fornecer modelo requerido de projeto de viabilidade, bem como lista mínima de documentos exigidos para cada situação (com respectivas justificativas), via internet.	1	2	3	4	5	6	7
35	Fornecer simulações completas de crédito via internet.	1	2	3	4	5	6	7
36	Aplicar taxas diferenciadas em função do histórico da empresa-cliente (evitar "tabela-padrão").	1	2	3	4	5	6	7
37	Usar as visitas e demais canais de comunicação personalizada para apresentação das novas soluções de crédito porventura criadas e/ou passíveis de serem viabilizadas.	1	2	3	4	5	6	7
38	Analisar a evolução da empresa-cliente de forma personalizada, evitando estipular limites com base em médias setoriais.	1	2	3	4	5	6	7
39	Encarar a operação de crédito como um negócio em si, evitando a vinculação obrigatória de outros produtos/serviços do banco.	1	2	3	4	5	6	7
40	Manter a empresa-cliente informada (dar retorno).	1	2	3	4	5	6	7
41	Restringir os pedidos de garantias a um mínimo que atenda ao binômio necessário-suficiente, explicando os motivos da exigência.	1	2	3	4	5	6	7

42	Compatibilizar as cláusulas de responsabilidades, penalidades e restrições ao tomador de crédito, nos contratos, com o nível real de risco envolvido, evitando "amarras" além das necessárias, que possam prejudicar outros negócios da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
43	Oferecer alternativas diante da impossibilidade de atendimento de determinada proposta.	1	2	3	4	5	6	7
44	Simplificar procedimentos e operações.	1	2	3	4	5	6	7
45	Acompanhar os negócios do cliente com vistas a antecipar soluções de crédito e/ou antecipar procedimentos operacionais burocráticos e demorados.	1	2	3	4	5	6	7

DADOS DEMOGRÁFICOS DO PESQUISADO – apenas para fins estatísticos

1- Sexo () M () F

2- Faixa etária

- () até 20 anos
 () de 21 a 30
 () de 31 a 40
 () de 41 a 50
 () acima de 50

3- Escolaridade

- () 1º. grau
 () 2º. grau
 () 3º. grau (curso superior)
 () pós-graduado – especialização
 () pós-graduado – mestrado
 () pós-graduado – doutorado
 () pós-doutorado

4- Estado civil

- () casado/união estável
 () separado ou divorciado
 () solteiro
 () viúvo
 () outros

5- Função na empresa em que trabalha: _____

6- Tempo de experiência no mercado

- () até 2 anos
 () de 2 a 5 anos
 () de 5 a 10 anos
 () de 10 a 15 anos
 () acima de 15 anos

DADOS DA EMPRESA – apenas para fins estatísticos (em nenhuma hipótese serão divulgados dados personalizados)

1- Setor: () industrial () comercial () serviços () indústria e comércio () indústria e serviços () comércio e serviços

2- Região-sede: () Norte () Nordeste () Sul () Sudeste () Centro-Oeste

3- Tempo de operação

- () até 5 anos
- () de 5 a 10 anos
- () de 10 a 20 anos
- () de 20 a 50 anos
- () acima de 50 anos

4- Faturamento bruto em reais (aproximado)

- () até 10 milhões/ano
- () de 11 a 20 milhões/ano
- () de 21 a 40 milhões/ano
- () de 41 a 60 milhões/ano
- () de 61 a 100 milhões/ano
- () acima de 100 milhões/ano

5- Número de empregados (diretos)

- () até 50
- () de 51 a 100
- () de 101 a 500
- () de 501 a 1.000
- () de 1.001 a 5.000
- () de 5001 a 10.000
- () acima de 10.000

6- A empresa é () pública () privada

7- Tem participação estrangeira no capital? () sim () não

8- A empresa opera

- () com um único banco
- () com 2 bancos
- () com 3 bancos
- () com 4 bancos
- () com mais de 4 bancos

9- Principal banco de relacionamento: _____

10- A empresa: (permite-se mais de uma opção)

- utiliza crédito bancário somente no mercado doméstico
- utiliza crédito bancário somente no mercado internacional
- utiliza crédito bancário nos mercados doméstico e internacional
- não utiliza crédito bancário
- vale-se do mercado de capitais para auferir crédito

11- Email para receber o resultado do trabalho (opcional): _____

12- Comentários livres (opcional)

7.5 APÊNDICE E

Quadro-resumo das técnicas e táticas de coleta de dados qualitativos oriundas do painel de especialistas acadêmicos – fase 1 do roteiro metodológico

(continua)

Abordagens/finalidade	Estimuladores (uso de acordo com as circunstâncias)
<p>Entrevistas em profundidade (não estruturada) / levantar <i>outcomes</i>, <i>insights</i>, sensações e o senso dos executivos sobre o processo de crédito.</p> <p>Grupo de foco (semi-estruturado) / levantar <i>outcomes</i></p> <p>Painéis com especialistas (semi-estruturado) / levantar <i>outcomes</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) O que, além da própria necessidade do crédito, mais o motiva ou desencoraja a ir a um banco solicitar financiamento? 2) Quando se fala em proposta de financiamento num banco, o que vem à sua cabeça? 3) O que mais o aborrece na condução de uma operação de crédito junto a um banco? 4) O que fez sua última operação de crédito atrasar? O que o banco poderia ter feito para que isso não ocorresse? 5) Para um banco lhe atender EXATAMENTE da forma como você propõe, o que é preciso? 6) Você considera o processo de condução de operação de crédito pelos bancos emperrado? O que o faz pensar assim? Que fatores paupáveis o banco deixa escapular que o faz pensar que seus PROCESSOS não são bem gerenciados? 7) O que é um banco lento? O que é um banco veloz? 8) Diz um ditado que a pressa é inimiga da perfeição. Se você fosse banqueiro com genuíno interesse em bem atender as empresas-clientes em suas demandas por crédito, o que faria para conciliar VELOCIDADE E PRECISÃO? 9) O que o faria pensar que você é realmente tratado como cliente exclusivo de um banco?
<p>Incidente Crítico (<i>recall</i> – revisar experiências passadas)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pense em algo específico em relação à sua última proposta de crédito submetida a um banco comercial, que o tenha deixado excepcionalmente satisfeito ou insatisfeito. 2) Que fator foi determinante para sua sensação de satisfação (se for o caso) ou insatisfação (se for o caso)? 3) No caso de insatisfação, o que (e/ou) como poderia/deveria ter sido conduzido de forma diferente?
<p><i>Brainstorm</i> (suscitar <i>insights</i> e <i>outcomes</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quando se fala em entrar com uma operação de crédito num banco, o que vem à sua cabeça? 2) O que é importante (percebido como valor) para sua empresa, em relação aos serviços prestados pelos bancos comerciais, no que tange às operações de crédito? Em outras palavras, qual a sua expectativa mínima sobre a ENTREGA de serviços pelos bancos, quando de suas propostas de financiamento? 3) O que um banco deve fazer para mostrar aos seus clientes que ele é VELOZ? 4) O que um banco precisa fazer para provar para os seus clientes que ele gerencia seus PROCESSOS de forma a satisfazer suas expectativas? 5) como o banco pode demonstrar PRECISÃO aos seus clientes?
<p>Complemento de sentenças (avivar expectativas)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quando minha empresa submete uma proposta de crédito a um banco comercial de nosso relacionamento, esperamos que ... 2) Toda vez que temos de iniciar um processo de solicitação de crédito num banco já me preparo para enfrentar desafios do tipo... 3) Para um banco posicionar-se como o melhor banco para as empresas no Brasil ele precisa, pelo menos...

Quadro-resumo das técnicas e táticas de coleta de dados qualitativos oriundas do painel de especialistas acadêmicos – fase 1 do roteiro metodológico
(conclusão)

Metáfora/simulação 1 – receita para o banco ideal (imitação de uma receita de bolo – itens auto-explicativos).	“Liste, utilizando frases iniciadas por verbos no infinitivo, o que um excelente banco em termos de operações de crédito empresarial deveria fazer”.
Metáfora/simulação 2 – desenho do “banco diferente SA”.	“Que características seriam desejáveis num banco que se propusesse a ser destacadamente diferente (para melhor) no atendimento às empresas com relação às propostas de crédito?” (Re)Construa esse tal “banco diferente”.
Metáfora/simulação 3 – Bancos x Lanchonetes - A linha de frente (<i>front office</i>) e as equipes internas (<i>back office</i>) do banco vs o garçom e o pessoal da cozinha da lanchonete.	Quando você pede ao garçom um suco de laranja, com 2 pedras de gelo, sem açúcar e rapidinho, ele grita para a cozinha: “solta um suco de laranja, com 2 pedras de gelo e sem açúcar rapidinho porque o Dr. tá com sede!” Se, em seguida, ele lhe traz o suco dentro desses padrões, mesmo sem conhecer o pessoal da cozinha você percebe que essa lanchonete tem um processo que funciona, certo? Em geral, você tem esse mesmo sentimento com os bancos de seu relacionamento com relação a seus pedidos de crédito? Valendo-se dessa metáfora/comparação, o que o faria pensar que as equipes de suporte (<i>back Office/cozinha</i>) dos bancos têm um processo que funciona ou que não funciona?

7.6 APÊNDICE F - Formulário *member-check*

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO Mercadologia e Estratégia

Análise Empírica da Excelência na *Entrega* de Serviços de Crédito: dos conceitos abstratos a uma escala operacional pioneira

Mestrando: Luiz Carlos dos Santos

Orientador: Prof. Reynaldo Maia Muniz

Controle do Mestrando

RODADA DE FEEDBACK ÀS RESPOSTAS DOS PRÓPRIOS ENTREVISTADOS – *MEMBER CHECK* (Maxwell, 1996)

Data: ____/____/2003

Local: _____

Início: _____

Encerramento: _____ Duração _____

No. de participantes _____

Recursos técnicos _____

TEMA: FEEDBACK “CRUZADO” NAS RESPOSTAS DOS ESPECIALISTAS EXECUTIVOS

OBJETIVOS:

- (1) Reduzir ambigüidades
- (2) Evitar erros de interpretação
- (3) Ampliar consensos
- (4) Ratificar resultados
- (5) Ampliar *insights*

RESULTADOS:

-
-
-
-

O quadro acima [foi anexado o quadro completo de indicadores até então levantados] retrata as atitudes e ações que devem ser adotadas por um banco comercial genérico, com vistas a produzir uma entrega de serviço absolutamente superior e diferenciada no que tange às relações banco-empresa (business to business) no contexto das operações de crédito.

Tais ações são o produto de várias entrevistas e painéis com executivos e especialistas que lidam diretamente com os bancos na condução de operações, desde a fase de protocolo da proposta, passando por toda a condução do processo até o desfecho.

Neste momento, estamos pedindo sua colaboração para a execução da seguinte tarefa:

1) Leia atentamente cada item do quadro de indicadores e responda:

- a) Na sua opinião, eles são pertinentes, isto é, representam, de fato, **valor**, para as empresas-clientes tomadoras de crédito junto às instituições financeiras? São ações altamente desejáveis?

() sim, todos os itens. () não.

Aponte aqui os números relativos às ações que o Sr(a). julgar **não pertinentes/relevantes**:

Comente seu julgamento, por favor (somente no caso de haver itens julgados não relevantes):

- b) Para os itens que o Sr(a). julgou **pertinentes**, o Sr(a). os considera corretamente classificados/vinculados aos conceitos **PRECISÃO, FLEXIBILIDADE, CONFIABILIDADE, PRESTEZA E CUSTO/PREÇO**? () sim () não.
- c) Em caso negativo, liste o(s) número(s) relativo(s) às ações **incorretamente** classificadas, na sua opinião, e promova a(s) vinculação(ões) correta(s) sob o seu ponto de vista.

Itens classificados incorretamente, na minha opinião:

Reclassificação, a meu ver: **Precisão – itens:**

Flexibilidade – itens:

Presteza – itens:

Confiabilidade – itens:

Custo/Preço – itens:

Comente sua reclassificação, por favor:

2) Nossa lista de ações ainda não é a definitiva. O Sr(a). sentiu a ausência de alguma ação relevante na lista produzida? Algo que seja muito esperado dos bancos comerciais pelas empresas tomadoras de crédito?

() não () sim. Cite-as textualmente, vinculando-as a um dos conceitos (precisão, flexibilidade, confiabilidade, presteza e custo/preço).

3) Qual sua avaliação a respeito dessa pesquisa acadêmica (em termos de sua relevância e implicações, por exemplo)?

4) Comentários livres, críticas e sugestões.

----- **dados demográficos** -----

7.7 APÊNDICE G – Escala *QUALICREDICOM* – versão avaliativa individual

Assinale o **nível de concordância** que o Sr(a). atribui a cada uma das atitudes abaixo, em relação ao BANCO X, no que se refere à **prestação do serviço de crédito empresarial**, numa escala de 1 a 7, sendo 1 = **discordo totalmente** e 7 = **concordo totalmente**.

DESCRIÇÃO	DISCORDO TOTALMENTE				CONCORDO TOTALMENTE		
	1	2	3	4	5	6	7
1 O BANCO X informa à empresa-cliente, no ato do acolhimento da proposta, a data precisa para resposta.	1	2	3	4	5	6	7
2 (-) É comum ao BANCO X dar respostas vagas (do tipo: "proposta em andamento..." "dentro de mais alguns dias..." "estamos finalizando...")	1	2	3	4	5	6	7
3 O BANCO X solicita documentação necessária de uma única vez.	1	2	3	4	5	6	7
4 O BANCO X descreve e comunica com clareza, no primeiro contato, todas as fases do processo de crédito pleiteado – de responsabilidade do banco e do tomador, separadamente, fixando as datas de conclusão etapa a etapa.	1	2	3	4	5	6	7
5 O BANCO X cumpre as datas acordadas para cada etapa do processo de análise e julgamento do pedido de crédito.	1	2	3	4	5	6	7
6 O BANCO X restringe os seus pedidos de documentos a um mínimo que atenda ao binômio necessário-suficiente, explicando os motivos da exigência.	1	2	3	4	5	6	7
7 (-) É comum ao BANCO X solicitar um mesmo documento mais de uma vez, em função de perda de prazos.	1	2	3	4	5	6	7
8 O BANCO X tem na linha de frente pessoas com experiência, autonomia e poder decisório.	1	2	3	4	5	6	7
9 (-) É comum ao BANCO X atrasar liberações de crédito de investimento, obrigando as empresas a desembolsarem recursos além dos previstos no projeto até que efetivamente ocorra a liberação a cargo do banco.	1	2	3	4	5	6	7
10 O BANCO X monta o crédito exatamente como acordado na fase negocial (prazos, taxas, garantias, demais condições) ou comunica ao tomador, dentro do prazo máximo estipulado para resposta, eventual necessidade de alterações.	1	2	3	4	5	6	7
11 O BANCO X presta informações seguras e precisas, no primeiro contato (via especialização de agências e atendentes).	1	2	3	4	5	6	7
12 O BANCO X tramita informações e subsídios à tomada de decisão entre instâncias/escalões, via eletrônica.	1	2	3	4	5	6	7
13 O BANCO X mantém instâncias decisórias de prontidão.	1	2	3	4	5	6	7
14 O BANCO X estabelece prazos máximos para a permanência de propostas em cada escalão/instância (cujo somatório possibilitasse precisar uma data para resposta ao cliente no ato do protocolo da proposta).	1	2	3	4	5	6	7
15 O BANCO X pré-aprovar todas as modalidades de crédito para capital de giro de forma a possibilitar consumo concomitante ao pedido.	1	2	3	4	5	6	7
16 O BANCO X oferece mecanismo de intercomunicação entre as modalidades de crédito para giro, de forma a dotar a empresa-cliente de alternativas rápidas de escolha (flexibilidade e automação), segundo suas necessidades e preferências.	1	2	3	4	5	6	7

17 (-)	É comum ao BANCO X solicitar renovação de cadastro justamente na hora da tomada de novos créditos, ao invés de tê-los sempre "prontos para operar".	1	2	3	4	5	6	7
18	O BANCO X adota respostas categóricas: sim ou não.	1	2	3	4	5	6	7
19	O BANCO X mantém unidades de análise e processamento próximas dos locais/agências com forte vocação e demanda de crédito, acelerando análises e eventuais diligências e visitas técnicas.	1	2	3	4	5	6	7
20	O BANCO X tem nas equipes de suporte (<i>back office</i>) pessoas com notório conhecimento de mercados e de negócios.	1	2	3	4	5	6	7
21	O BANCO X tem na linha de frente pessoas com notório conhecimento de mercados e de negócios.	1	2	3	4	5	6	7
22	O BANCO X pratica taxas niveladas com o mercado.	1	2	3	4	5	6	7
23	O BANCO X oferece um mecanismo interativo e <i>on line</i> (internet, por exemplo) para que a empresa-cliente possa acompanhar o andamento de sua proposta a qualquer tempo.	1	2	3	4	5	6	7
24	O BANCO X atualiza mensalmente a situação cadastral das empresas-clientes, valendo-se de balancetes e de um número menor de documentos.	1	2	3	4	5	6	7
25	O BANCO X assessora as empresas-clientes no encaminhamento de suas propostas e documentos, bem como as orienta em seus procedimentos com vistas a evitar gargalos e atrasos.	1	2	3	4	5	6	7
26	O BANCO X oferece canais diferenciados (privilegiados) de análise e decisão do crédito em função da tradição, do histórico e do valor da empresa-cliente para o banco (tangibilização de vantagens para o chamado "cliente exclusivo e diferenciado").	1	2	3	4	5	6	7
27	O BANCO X abre várias frentes de formatação do crédito (cadastro, garantias, limites, avaliações, análises de viabilidade, análises jurídicas, atribuições das empresas-clientes, etc.) em "paralelo", ou seja, ao mesmo tempo, assegurando sincronismo.	1	2	3	4	5	6	7
28	O BANCO X oferece cadastros de empresas ("credenciadas e/ou certificadas") com notória experiência em montagem de projetos de viabilidade, além de ilibada idoneidade e integridade, com vistas a assegurar máxima qualidade (<i>compliance</i>) aos projetos de investimentos, evitando devoluções e diligências.	1	2	3	4	5	6	7
29	O BANCO X disponibiliza lista de empresas "credenciadas" para montagem de projetos de viabilidade, via internet.	1	2	3	4	5	6	7
30	O BANCO X checa a qualidade e completude do projeto de viabilidade no ato do acolhimento da proposta.	1	2	3	4	5	6	7
31	O BANCO X designa um gerente ("tutor") para cada projeto protocolado, com vistas ao cumprimento dos prazos e demais acordos bilaterais intermediários.	1	2	3	4	5	6	7
32	O BANCO X disponibiliza canais de diálogo entre as empresas-clientes e as instâncias internas do banco.	1	2	3	4	5	6	7
33	O BANCO X fornece modelo requerido de projeto de viabilidade, bem como lista mínima de documentos exigidos para cada situação (com respectivas justificativas), via internet.	1	2	3	4	5	6	7
34	O BANCO X fornece simulações completas de crédito via internet.	1	2	3	4	5	6	7
35	O BANCO X adota taxas diferenciadas em função do histórico da empresa-cliente (evita "tabela-padrão").	1	2	3	4	5	6	7
36	O BANCO X usa as visitas e demais canais de comunicação personalizada para apresentação das novas soluções de crédito porventura criadas e/ou passíveis de serem viabilizadas.	1	2	3	4	5	6	7
37	O BANCO X analisa a evolução da empresa-cliente de forma personalizada, evitando estipular limites com base em médias setoriais.	1	2	3	4	5	6	7

38	O BANCO X encara a operação de crédito como um negócio em si, evitando a vinculação obrigatória de outros produtos/serviços do banco.	1	2	3	4	5	6	7
39	O BANCO X mantém a empresa-cliente informada (dá retorno).	1	2	3	4	5	6	7
40 (-)	O BANCO X exagera nos pedidos de garantias, além de não explicar os motivos da exigência.	1	2	3	4	5	6	7
41	O BANCO X compatibiliza as cláusulas de responsabilidades, penalidades e restrições ao tomador de crédito, nos contratos, com o nível real de risco envolvido, evitando "amarras" além das necessárias, que possam prejudicar outros negócios da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
42	O BANCO X oferece alternativas diante da impossibilidade de atendimento de determinada proposta.	1	2	3	4	5	6	7
43 (-)	Os procedimentos e as operações do BANCO X são complicados.	1	2	3	4	5	6	7
44	O BANCO X acompanha os negócios do cliente com vistas a antecipar soluções de crédito e/ou antecipar procedimentos operacionais burocráticos e demorados.	1	2	3	4	5	6	7

* As questões invertidas estão identificadas com o sinal (-).







7.8 APÊNDICE H – Escala *QUALICREDICOM* – versão avaliativa conjugada – ilustração

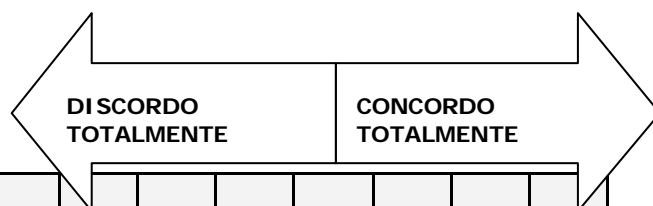
* foram reproduzidas apenas as oito primeiras questões da escala, como exemplo. As demais seguem o mesmo padrão.







** as questões invertidas estão identificadas com o sinal (-).

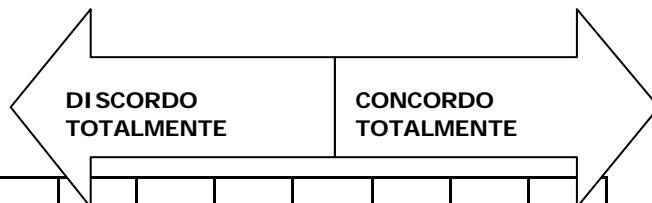
*** a ordem em que os bancos aparecem originou-se de um sorteio.

Assinale o **nível de concordância** que o Sr(a). atribui a cada uma das atitudes abaixo, em relação ao banco indicado ao lado, no que se refere à **prestação do serviço de crédito empresarial**, numa escala de 1 a 7, sendo 1 = **discordo totalmente** e 7 = **concordo totalmente**.

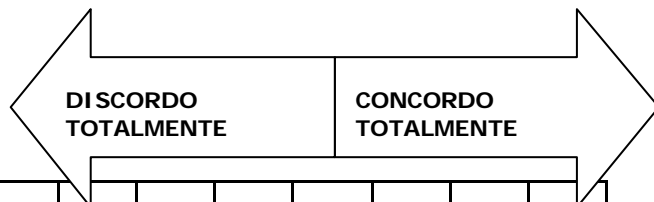
DESCRIÇÃO									
		1	2	3	4	5	6	7	
1	O banco --[indicado ao lado]-- informa à empresa-cliente, no ato do acolhimento da proposta, a data precisa para resposta.		1	2	3	4	5	6	7
		 Banco do Brasil	1	2	3	4	5	6	7
		 Bradesco	1	2	3	4	5	6	7
		 UNIBANCO	1	2	3	4	5	6	7
		 BANCO REAL ABN AMRO	1	2	3	4	5	6	7
		 HSBC	1	2	3	4	5	6	7



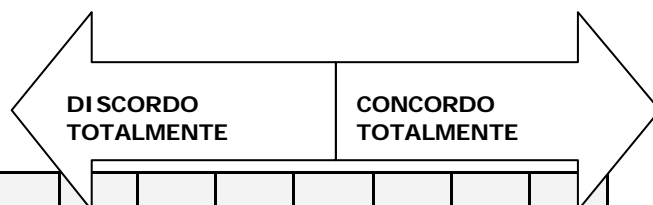
<p>2 (-)</p> <p>É comum ao banco --[indicado ao lado]-- dar respostas vagas (do tipo: "proposta em andamento..." "dentro de mais alguns dias..." "estamos finalizando...")</p>		1	2	3	4	5	6	7
	 Banco do Brasil	1	2	3	4	5	6	7
	 BRADESCO	1	2	3	4	5	6	7
		1	2	3	4	5	6	7
		1	2	3	4	5	6	7
		1	2	3	4	5	6	7



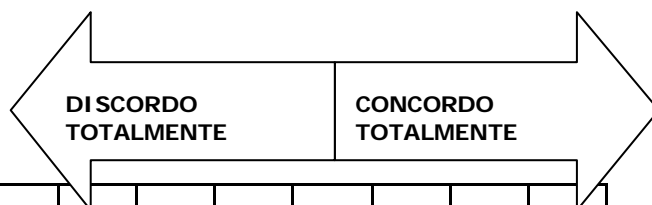
3 O banco -- [indicado ao lado]-- solicita documentação necessária de uma única vez.		1	2	3	4	5	6	7
	 Banco do Brasil	1	2	3	4	5	6	7
	 BRADESCO	1	2	3	4	5	6	7
	 UNIBANCO	1	2	3	4	5	6	7
	 BANCO REAL ABN AMRO		2	3	4	5	6	7
	 HSBC	1	2	3	4	5	6	7









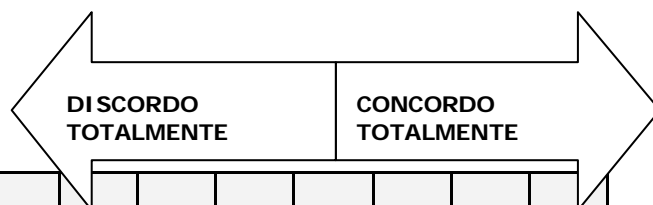
5	O banco -- [indicado ao lado]-- cumpra as datas acordadas para cada etapa do processo de análise e julgamento do pedido de crédito.		1	2	3	4	5	6	7
		 BANCO DO BRASIL	1	2	3	4	5	6	7
		 BRADESCO	1	2	3	4	5	6	7
		 UNIBANCO	1	2	3	4	5	6	7
		 BANCO REAL ABN AMRO	1	2	3	4	5	6	7
		 HSBC	1	2	3	4	5	6	7





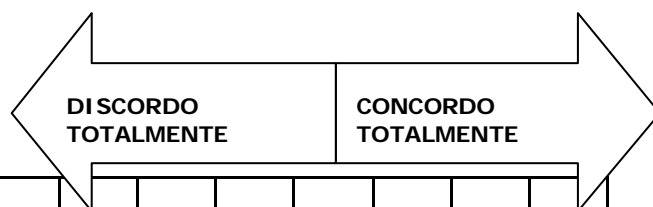
6	O banco --[indicado ao lado]-- restringe seus pedidos de documentos a um mínimo que atende ao binômio necessário-suficiente, explicando os motivos da exigência.		1	2	3	4	5	6	7
		 BANCO DO BRASIL	1	2	3	4	5	6	7
		 BRADESCO	1	2	3	4	5	6	7
		 UNIBANCO	1	2	3	4	5	6	7
		 BANCO REAL ABN AMRO	1	2	3	4	5	6	7
		 HSBC	1	2	3	4	5	6	7
		 HSBC	1	2	3	4	5	6	7



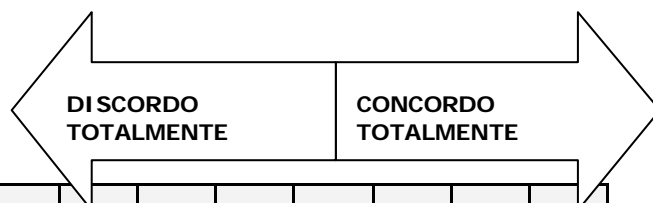
<p>7 (-)</p> <p>É comum ao banco --[indicado ao lado]-- solicitar um mesmo documento mais de uma vez, em função de perda de prazos.</p>		1	2	3	4	5	6	7
	 BANCO DO BRASIL	1	2	3	4	5	6	7
	 BRADESCO	1	2	3	4	5	6	7
		1	2	3	4	5	6	7
	 BANCO REAL ABN AMRO	1	2	3	4	5	6	7
		1	2	3	4	5	6	7



8	O banco -- [indicado ao lado]-- tem na linha de frente pessoas com experiência, autonomia e poder decisório.		1	2	3	4	5	6	7
		 BANCO DO BRASIL	1	2	3	4	5	6	7
		 BRADESCO	1	2	3	4	5	6	7
			1	2	3	4	5	6	7
		 BANCO REAL ABN AMRO	1	2	3	4	5	6	7
		 HSBC	1	2	3	4	5	6	7



<p>9 (-)</p> <p>É comum ao banco --[indicado ao lado]-- atrasar liberações de crédito de investimento, obrigando-nos a desembolsar recursos além dos previstos no projeto até que efetivamente ocorra a liberação a cargo do banco.</p>		1	2	3	4	5	6	7
		1	2	3	4	5	6	7
		1	2	3	4	5	6	7
		1	2	3	4	5	6	7
		1	2	3	4	5	6	7
		1	2	3	4	5	6	7



10	<p>O banco --[indicado ao lado]-- monta o crédito exatamente como acordado na fase negocial (prazos, taxas, garantias, demais condições) ou comunica ao tomador - dentro do prazo máximo estipulado para resposta -, eventual necessidade de alterações.</p>		1	2	3	4	5	6	7
		 BANCO DO BRASIL	1	2	3	4	5	6	7
		 BRADESCO	1	2	3	4	5	6	7
		 UNIBANCO	1	2	3	4	5	6	7
		 BANCO REAL ABN AMRO	1	2	3	4	5	6	7
		 HSBC	1	2	3	4	5	6	7
		 HSBC	1	2	3	4	5	6	7