



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

**A ESTRUTURA DE VALOR PARA O CLIENTE PESSOA  
FÍSICA NO VAREJO BANCÁRIO BRASILEIRO:  
desenvolvimento de uma escala de mensuração**

João Carlos Neves de Paiva

Belo Horizonte, MG  
2004

João Carlos Neves de Paiva

**A ESTRUTURA DE VALOR PARA O CLIENTE PESSOA  
FÍSICA NO VAREJO BANCÁRIO BRASILEIRO:  
desenvolvimento de uma escala de mensuração**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Mercadologia e  
Administração Estratégica

Orientador: Prof. Dr. Francisco Vidal Barbosa  
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte  
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG  
2004



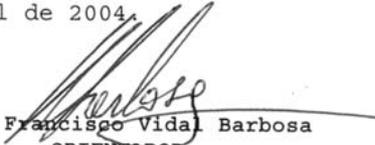
**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

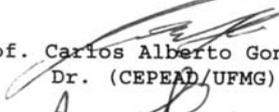
ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **JOÃO CARLOS NEVES DE PAIVA**, REGISTRO N° 324/2004. No dia 16 de abril de 2004, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 26 de março de 2004, para julgar o trabalho final intitulado "**A Estrutura de Valor para o Cliente Pessoa Física no Varejo Bancário Brasileiro: Desenvolvimento de uma Escala de Mensuração**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, área de concentração: **Mercadologia e Administração Estratégica**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Francisco Vidal Barbosa, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

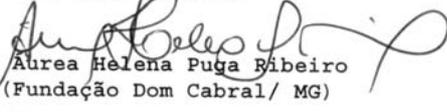
Prof. Dr. Francisco Vidal Barbosa	<b>APROVADO</b>
Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves	<b>APROVADO</b>
Profª. Drª. Áurea Helena Puga Ribeiro	<b>APROVADO</b>
Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães	<b>APROVADO</b>

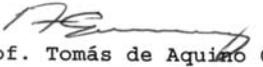
Pelas indicações, o candidato foi considerado **APROVADO**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 16 de abril de 2004.

  
Prof. Francisco Vidal Barbosa  
ORIENTADOR  
Dr. (CEPEAD/UFMG)

  
Prof. Carlos Alberto Gonçalves  
Dr. (CEPEAD/UFMG)

  
Profª. Áurea Helena Puga Ribeiro  
Drª. (Fundação Dom Cabral/ MG)

  
Prof. Tomás de Aquino Guimarães  
Dr. (UnB)

## DEDICATÓRIA

À minha mãe Alice e ao meu pai Haroldo por terem me incentivado a buscar no saber uma fonte de riqueza e satisfação incomensuráveis. À minha esposa Lauri e ao meu filho Adriano pela presença na minha ausência, companheirismo, estímulo e paciência para que eu pudesse conquistar mais essa vitória, tão desejada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família pelo grande suporte numa empreitada que exige sacrifícios comuns e louros individuais.

Ao Banco do Brasil S.A e, especialmente, à Diretoria de Varejo, que me garantiram suporte financeiro e de pesquisa para concluir o mestrado.

Aos colegas do BB em Brasília, Belo Horizonte e Campinas, cujo valioso apoio foi determinante antes, durante e após o mestrado, com destaque para Maria Amélia de Paula Dias, Walter Eustáquio Ribeiro, Márcio Barriviera, Robson Rocha, Carlos César Soares, Leonardo Longo, Washington Barbosa, Hugo Pena Brandão, Pedro Paulo Carbone, Marcos Fadanelli Ramos, Fernando Barbosa de Oliveira, Fernando Sá, bem como todos aqueles que injustamente me esqueço de citar.

Ao meu orientador Professor Francisco Vidal Barbosa, pelo reconhecimento, confiança e amizade que me proporcionaram energia e elevada auto-estima necessárias para trilhar novos caminhos no mundo acadêmico e vislumbrar outros horizontes no campo do conhecimento.

Aos demais professores que marcaram a minha trajetória na UFMG/Cepead: Professora Áurea Helena Puga Ribeiro, pelo apoio desde o primeiro momento, pela simpatia e luzes para trilhar os primeiros passos na elaboração da dissertação; Professor Carlos Alberto Gonçalves, cuja perspicácia e sensibilidade faz do aprender uma atividade prazerosa e desafiadora; Professor Allan Claudius Queiroz Barbosa, pela determinação, esmero e desejo de superação que evoca nos alunos; Professor José Edson Lara, por me descortinar um ambiente fabuloso que é o da teoria de marketing; Professor Reynaldo Maia Muniz, pelo entusiasmo transmitido nas discussões filosóficas e metodológicas; Professor Hudson Fernandes Amaral, pelo profissionalismo da sua conduta; Professores Ricardo Teixeira Veiga e Wanderley Ramalho, pelo desafio em desvendar os exatos caminhos tortuosos da estatística; Professor Ivan Beck Ckagnazaroff, pela postura solidária e amiga; Professor Antonio Luiz Marques, pelas primeiras palavras de apoio.

Ao Professor Tomás de Aquino Guimarães, da UnB, pelo estímulo para enfrentar o desafio de cursar o mestrado e por participar da banca de defesa.

À Professora Barbara Lewis, da Manchester School of Management/Manchester University, pela gentileza e presteza em me atender, demonstrando que a orientação acadêmica ultrapassa fronteiras e vínculos e nos incentiva a construir novas relações.

A todos os funcionários do Cepead, que se tornaram meus amigos pela estreita convivência.

A todos os meus colegas do mestrado, especialmente os da turma 2002, que me receberam com carinho e amizade em Belo Horizonte, com os quais passei boa parte da minha vida em momentos de estudo, parcerias em artigos, debates e outros papos, cujas recordações são sempre momentos de alegria.

Ao Éder Balbino, pelo apoio e ensinamentos em estatística, que me agregaram valiosos conhecimentos.

A Creusa, Mariana, Daniela, Edmilson e Regina, pela acolhida nos primeiros meses em Belo Horizonte.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização da pesquisa.

*O ser humano é uma síntese de infinito e finito, de eterno e transitório, de liberdade e necessidade.*

Søren Kierkegaard

## RESUMO

Conquistar a fidelidade do cliente por toda a sua vida útil de consumo está no escopo de toda empresa que pretenda se tornar efetiva no mercado. Nesse sentido, uma abordagem que vem ganhando cada vez mais destaque nos ambientes acadêmico e mercadológico é a identificação dos atributos mais valorizados pelos clientes em uma empresa, produto ou serviço. Dessa forma, torna-se possível desenvolver e implementar estratégias que possibilitem conquistar, de forma duradoura, a preferência de consumo do cliente, focando seus negócios atuais e futuros. O mercado financeiro se notabiliza por ser um dos mais competitivos e dinâmicos no mercado. No Brasil, esse setor vem passando por mudanças significativas a partir dos anos 1990, notadamente em função da redução dos índices inflacionários, aumento da concorrência, ampla modernização tecnológica e elevação da população bancarizada. Esse quadro é particularmente marcante quanto aos bancos de varejo. Nesse contexto, entender e suprir os interesses e necessidades do cliente torna-se essencial. Entretanto, há carência de estudos sobre a percepção de valor pelo cliente, principalmente quando se quer tratar de determinado setor da economia, de segmentos de consumidores ou de uma região geográfica específica. O objetivo é desenvolver um modelo que represente a Estrutura de Valor para o Cliente, ou seja, atributos que o consumidor perceba como importantes e significativos para que ele se mantenha fiel a determinado fornecedor. Com vistas a obter maior foco e precisão estratégica, o modelo foi desenvolvido junto a uma amostra ampla de clientes pessoas físicas de bancos de varejo instalados no Brasil e testado empiricamente junto a um segmento específico. A metodologia aplicada tem como base o processo de triangulação, em que a abordagem qualitativa funciona como base robusta para a quantitativa. Nesse sentido, foi desenvolvida uma escala inédita, a partir de entrevistas por grupos de foco e posterior análise estatística por meio de análise fatorial. A escala passou por dois processos de purificação, sendo aprovada em diversos testes de confiabilidade e validade. A metodologia, cujo *modus operandi* está detalhadamente descrito, pode ser considerada tão relevante quanto a própria escala, já que pode ser utilizada para outros estudos que visem a Estrutura de Valor para o Cliente, de acordo com a especificidade definida. Ao final do trabalho, são apresentadas as limitações do estudo e sugestões de novas pesquisas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing de Serviços, Valor para o Cliente, Estrutura de Valor para o Cliente, Estratégia, Bancos de Varejo, Escala, Comportamento do Consumidor, Triangulação, Grupos de Foco, Análise Fatorial.

## ABSTRACT

Acquiring customer's lifetime consumption loyalty is in the target of every company which intends to be effective in the marketplace. In this sense, an approaching which is becoming highlight both in academic and business fields is the identification of customers' most valorised attributes of an enterprise, product or service. Thus, developing and implementing strategies which may acquire, in a lasting way, the customer consumption preference, focusing his up to day and future business is becoming possible. The financial sector is well known for being one of the most competitive and dynamic in the market. In Brazil, this sector is passing through important changes since the 1990's, due specially to the reduction of the inflation rates, competitors increase, wide technological modernisation and increase of the opening bank accounts population. This situation is particularly observed in retail banks. In this context, understanding and supplying customer's desires and needs becomes essential. However, there is a lack of studies on customer's perception of value, specially studies dealing with an economy's sector, consumers segments or a specific geographical region. The objective is to develop a model which represents the Customer Value Structure, that is, attributes which the consumer perceives as important and significant so that he/she will continue to be loyal to a determined supplier. In order to get more focus and strategic precision, the model was developed based on a wide sample of retail banks' customers in Brazil and was empirically tested in a specific segment. The applied methodology is based on the process of triangulation, in which the qualitative approach works as a solid base for the quantitative one. In this way, it was developed an inedited scale, by focus group interviews and later statistical analysis using factor analysis. The scale passed through two purification process, and it was approved by several reliability and validity tests. The methodology, which *modus operandi* is described in details, may be considered as relevant as the scale itself, because it may be used for other studies which aim to get the Customer Value Structure according to the defined specification. At the end of the work are presented the study limitations and suggestions for new researches.

**KEYWORDS:** Services Marketing, Customer Value, Customer Value Structure, Strategy, Retail Banking, Scale, Customer Behaviour, Triangulation, Focus Group, Factor Analysis.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Do Valor para o Cliente ao Valor do Cliente.....	23
Figura 2 -	Modelo de conveniência em serviços.....	57
Figura 3 -	Modelo de qualidade em serviços.....	60
Figura 4 -	Determinantes da qualidade percebida em serviços.....	62
Figura 5 -	Modelo ROQ de aumento da Qualidade em serviços e rentabilidade.....	64
Figura 6 -	A extensão do marketing de relacionamento.....	72
Figura 7 -	A cadeia Qualidade-Valor-Relacionamento.....	85
Figura 8 -	Modelo ACSI de satisfação do consumidor estadunidense.....	87
Figura 9 -	Modelo de impacto direto.....	90
Figura 10-	Modelo de impacto mediado.....	90
Figura 11-	Modelo KMV de marketing de relacionamento.....	93
Figura 12-	Modelo de relacionamento baseado na confiança.....	95
Figura 13-	Modelo empírico para estimação de inter-relações entre confiabilidade, confiança e valor.....	99
Figura 14-	Estrutura do processo de construção da confiança.....	100
Figura 15-	O ciclo de crescimento baseado na lealdade.....	105
Figura 16-	Modelo de Valor para o Cliente para o mercado de consumo.....	115
Figura 17-	Modelo de lucratividade com base no relacionamento.....	115
Figura 18-	Da Estrutura de Valor <i>para</i> o Cliente para a Estrutura de Valor <i>do</i> Cliente.....	117
Figura 19-	Estrutura de Valor <i>para</i> o Cliente com vistas ao cálculo do Valor <i>do</i> Cliente.....	118
Figura 20-	Fatores acionáveis do Valor do Valor.....	119
Figura 21-	Fatores acionáveis do Valor da Marca.....	120
Figura 22-	Fatores acionáveis do Valor de Retenção.....	121
Figura 23-	Retorno de marketing.....	122
Figura 24-	Segmentação por renda de clientes pessoas físicas do Banco Bradesco....	130
Figura 25-	Segmentação por renda de clientes pessoas físicas do Banco HSBC.....	130

Figura 26-	Segmentação por renda de clientes pessoas físicas do Banco Real-ABN Amro.....	130
Figura 27-	Modelo interativo de desenho de pesquisa.....	140
Figura 28-	Principais passos de uma escala.....	141
Figura 29-	Procedimentos sugeridos para o desenvolvimento de escalas.....	149
Figura 30-	Fluxo metodológico.....	160
Figura 31-	Processo de elaboração de um questionário.....	174
Figura 32-	Processo de preparação dos dados.....	185
Figura 33 -	Exemplo de uma escala VVBB para avaliar o Banco.....	276
Figura 34 -	Exemplo de uma escala VVBB comparativa entre o Banco e o “Banco Ideal”.....	277
Gráfico 1 -	Grupos de foco – Renda (R) bruta mensal (em salários mínimos-SM).....	207
Gráfico 2 -	Grupos de foco – Idade (em anos).....	207
Gráfico 3 -	Grupos de foco – Grau de instrução.....	208
Gráfico 4 -	Grupos de foco – Gênero.....	208
Gráfico 5 -	Grupos de foco – Estado civil.....	209
Gráfico 6 -	Primeiro <i>survey</i> – Idade (em anos) .....	228
Gráfico 7 -	Primeiro <i>survey</i> – Estado civil.....	228
Gráfico 8 -	Primeiro <i>survey</i> – Grau de instrução.....	229
Gráfico 9 -	Primeiro <i>survey</i> – Gênero.....	230
Gráfico 10-	Primeiro <i>survey</i> – Renda (R) bruta mensal (em salários mínimos-SM)....	231
Gráfico 11-	Segundo <i>survey</i> – Idade (em anos) .....	265
Gráfico 12-	Segundo <i>survey</i> – Estado civil.....	265
Gráfico 13-	Segundo <i>survey</i> – Grau de instrução.....	266
Gráfico 14-	Segundo <i>survey</i> – Gênero.....	266
Gráfico 15-	Segundo <i>survey</i> – Renda (R) bruta mensal (em salários mínimos-SM)....	267
Quadro 1 -	Os axiomas do marketing.....	36
Quadro 2 -	Uma tipologia de Valor para o Cliente.....	49
Quadro 3 -	Sete categorias conceituais do marketing de relacionamento.....	76
Quadro 4 -	Os três níveis do marketing de relacionamento.....	83

Quadro 5 -	Diferenças conceituais entre satisfação e valor.....	89
Quadro 6 -	Principais métodos de investigação científica.....	135
Quadro 7 -	Informações sobre o Banco.....	157
Quadro 8 -	Diferenças entre pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva.....	158
Quadro 9 -	Procedimentos da etapa exploratória-Qualitativa.....	162
Quadro 10-	Procedimentos da etapa descritiva-quantitativa.....	180
Quadro 11-	O que cada banco oferece a seus clientes de Alta Renda.....	181
Quadro 12-	Construtos e indicadores da escala VVBB-Matriz.....	211
Quadro 13-	Hipóteses nulas.....	219
Quadro 14-	Resultados da etapa exploratória-qualitativa.....	221
Quadro 15-	Dimensões da estrutura de Valor para o Cliente Alta Renda sobre bancos de varejo.....	250
Quadro 16-	Subconstrutos e indicadores da escala VVBB-Alta Renda.....	260
Quadro 17-	Resultados da primeira fase descritiva-quantitativa.....	262
Quadro 18-	Subconstrutos e indicadores finais da escala VVBB-Alta Renda.....	273
Quadro 19-	Resultados da segunda fase descritiva-quantitativa.....	274
Quadro 20-	Comparativo escala VVBB-Alta Renda <i>versus</i> SERVQUAL.....	279

## LISTA DE TABELAS

1 - Primeiro <i>survey</i> – Grau de instrução.....	229
2 - Matriz de correlação dos itens do subconstruto Comunicação.....	233
3 - Matriz de correlação dos itens do subconstruto Imagem da Marca.....	233
4 - Matriz de correlação dos itens do subconstruto Confiabilidade.....	234
5 - Matriz de correlação dos itens do subconstruto Custo- Benefício.....	234
6 - Matriz de correlação dos itens do subconstruto Conveniência.....	235
7 - Matriz de correlação dos itens do subconstruto Prontidão da Resposta.....	235
8 - Matriz de correlação dos itens do subconstruto Personalização.....	236
9 - Matriz de correlação dos itens do subconstruto Postura Funcional.....	236
10- Matriz de correlação dos itens do subconstruto Benevolência.....	237
11- Matriz de correlação dos itens do subconstruto Instalações Físicas.....	237
12- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Comunicação.....	239
13- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Imagem da Marca.....	239
14- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Confiabilidade.....	240
15- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Custo-Benefício.....	240
16- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Conveniência.....	240
17- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Prontidão da Resposta.....	241
18- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Personalização.....	241
19- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Postura Funcional.....	241
20- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Benevolência.....	242
21- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Instalações Físicas.....	242
22- Resultados de testes para habilitação ao uso de análise fatorial.....	243
23- Matriz de cargas fatoriais - resultado da primeira análise fatorial.....	246
24- Matriz de cargas fatoriais - Resultado da segunda análise fatorial.....	247
25- Matriz de cargas fatoriais - Resultado da terceira análise fatorial.....	248
26- Matriz de cargas fatoriais - Resultado da quarta análise fatorial.....	249
27- Subconstrutos que não revelaram unidimensionalidade.....	251
28- Teste de unidimensionalidade – subconstruto Empatia.....	251
29- Teste de unidimensionalidade – subconstruto Confiabilidade.....	252
30- Teste de unidimensionalidade – subconstruto Preço.....	252
31- Teste de unidimensionalidade – subconstruto	252

Benevolência.....	
32- Teste de unidimensionalidade – subconstruto Competência.....	253
33- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Empatia.....	253
34- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Confiabilidade.....	254
35- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Preço.....	254
36- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Benevolência.....	254
37- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Competência.....	255
38- Matriz de cargas fatoriais após o teste de unidimensionalidade e cálculo do alfa de Cronbach.....	256
39- Análise de validade convergente do subconstruto Empatia.....	257
40- Análise de validade convergente do subconstruto Confiabilidade.....	257
41- Análise de validade convergente do subconstruto Preço.....	258
42- Análise de validade convergente do subconstruto Benevolência.....	258
43- Análise de validade convergente do subconstruto Competência.....	258
44- Análise de validade discriminante dos subconstrutos.....	259
45- Segundo <i>survey</i> – Grau de instrução.....	266
46- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Empatia – escala VVBB-Alta Renda.....	267
47- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Confiabilidade – escala VVBB-Alta Renda.....	268
48- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Preço – escala VVBB-Alta Renda.....	268
49- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Benevolência – escala VVBB-Alta Renda.....	268
50- Análise de confiabilidade interna do subconstruto Competência – escala VVBB-Alta Renda.....	269
51- Análise de validade convergente do subconstruto Empatia – escala VVBB-Alta Renda.....	270
52- Análise de validade convergente do subconstruto Confiabilidade – escala VVBB-Alta Renda.....	270
53- Análise de validade convergente do subconstruto Preço – escala VVBB-Alta Renda.....	270
54- Análise de validade convergente do subconstruto Benevolência – escala VVBB-Alta Renda.....	271
55- Análise de validade convergente do subconstruto Competência – escala VVBB-Alta Renda.....	271

56- Análise de validade discriminante dos subconstrutos.....	272
57- Análise de validade discriminante dos subconstrutos para a escala VVBB-Alta Renda.....	273
58- Resumo de dados estatísticos e níveis de importância dos subconstrutos e itens do Valor para o Cliente, apurados pela escala VVBB-Alta Renda, em Campinas (SP).....	281
59- Resumo de dados estatísticos e níveis de importância dos subconstrutos e itens do Valor para o Cliente, apurados pela escala VVBB-Alta Renda, em Belo Horizonte (MG).....	282

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFE	Análise Fatorial Exploratória
BB	Banco do Brasil S.A.
B2B	<i>Business to Business</i>
CLV	<i>Customer Lifetime Value</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DBM	<i>Database Marketing</i>
Febraban	Federação Nacional de Bancos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PEA	População Economicamente Ativa
SM	Salário Mínimo
WWW	<i>Worldwide Web</i>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA, PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA</b> .	<b>21</b>
2.1	Problematização da pesquisa .....	22
2.2	Justificativa da pesquisa .....	28
2.3	Relevância da pesquisa .....	30
2.4	A questão geral de pesquisa .....	32
2.4.1	<i>As questões específicas de pesquisa</i> .....	32
2.5	O objetivo geral de pesquisa.....	33
2.5.1	<i>Objetivos específicos de pesquisa</i> .....	33
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>34</b>
3.1	Considerações teóricas e meta-teóricas.....	34
3.1.1	<i>As trocas discretas</i> .....	35
3.1.2	<i>As trocas relacionais</i> .....	40
3.1.3	<i>A relação sinérgica entre as trocas discretas e as trocas relacionais</i> .....	43
3.2	A estrutura teórica da dimensão valor.....	44
3.2.1	<i>Os valores pessoais como determinantes do comportamento do consumidor</i> ...	47
3.2.2	<i>Valor sob a perspectiva do preço</i> .....	51
3.2.3	<i>Valor sob a perspectiva da conveniência</i> .....	54
3.2.4	<i>Valor sob a perspectiva da qualidade</i> .....	58
3.2.5	<i>Valor sob a perspectiva da marca</i> .....	66
3.2.6	<i>Valor sob a perspectiva do relacionamento</i> .....	71
3.2.7	<i>Valor sob a perspectiva da satisfação</i> .....	85
3.2.8	<i>Valor sob a perspectiva da confiança</i> .....	91
3.2.9	<i>Valor sob a perspectiva da lealdade</i> .....	101
3.2.10	<i>Valor sob a perspectiva da retenção</i> .....	108
3.3	Valor sob uma perspectiva holística.....	114
3.4	A Estrutura de Valor para o Cliente .....	116
3.5	O setor de serviços bancários .....	123
3.6	Uma Estrutura de Valor para o Cliente para o varejo bancário brasileiro .....	128
3.7	Segmentação nos bancos de varejo no Brasil .....	129
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>132</b>
4.1	A ciência, o método científico, a metodologia, e os métodos de pesquisa.....	132
4.2	Modelagem da pesquisa .....	139
4.2.1	<i>Componentes do processo</i> .....	139
4.2.2	<i>A mensuração de construtos</i> .....	142
4.2.3	<i>O desenvolvimento de escalas</i> .....	144
4.2.3.1	<i>Considerações sobre o modelo de Valor para o Cliente, de Rust, Zeithaml e Lemon</i> .....	150
4.2.3.2	<i>Considerações sobre o modelo SERVQUAL, de Parasuraman, Zeithaml e Berry</i> .....	152
4.2.3.3	<i>A decisão por desenvolver uma nova escala</i> .....	155
4.2.4	<i>A estrutura da pesquisa</i> .....	156
4.3	Etapa exploratória-qualitativa.....	161
4.3.1	<i>Considerações sobre a abordagem qualitativa</i> .....	162
4.3.2	<i>Concepção da etapa exploratória-qualitativa</i> .....	164

4.3.3	<i>Revisão de literatura</i> .....	165
4.3.4	<i>Entrevistas com grupos de foco</i> .....	166
4.3.5	<i>Definições teóricas e operacionais para elaboração da escala</i> .....	170
4.3.6	<i>Definições teóricas e operacionais para elaboração do questionário</i> .....	173
4.3.7	<i>Testes qualitativos de validade</i> .....	177
4.4	<b>Etapa descritiva-quantitativa</b> .....	179
4.4.1	<i>Considerações sobre a abordagem quantitativa</i> .....	179
4.4.2	<i>Concepção da etapa quantitativa-descritiva</i> .....	180
4.4.3	<i>Público-alvo</i> .....	181
4.4.4	<i>Amostragem e coleta de dados</i> .....	182
4.4.5	<i>Preparação dos dados</i> .....	185
4.4.6	<i>Análise de dados ausentes (missing values)</i> .....	186
4.4.7	<i>Análise de valores discrepantes (outliers)</i> .....	187
4.4.8	<i>Análise de normalidade</i> .....	188
4.4.9	<i>Análise de linearidade</i> .....	191
4.4.10	<i>Análise de confiabilidade</i> .....	192
4.4.11	<i>Análise fatorial exploratória</i> .....	194
4.4.12	<i>Análise de unidimensionalidade de construto</i> .....	197
4.4.13	<i>Análise de validade convergente</i> .....	198
4.4.14	<i>Análise de validade discriminante</i> .....	199
4.4.15	<i>Desenvolvimento de normas</i> .....	200
4.4.16	<i>Comparações com explicações de um modelo de referência</i> .....	200
4.4.17	<i>Análise dos estudos empíricos</i> .....	201
5	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	202
5.1	<b>Etapa exploratória-qualitativa</b> .....	203
5.1.1	<i>Revisão de literatura</i> .....	203
5.1.2	<i>Grupos de foco</i> .....	204
5.1.2.1	<i>Entrevistas</i> .....	204
5.1.2.2	<i>Caracterização da amostra</i> .....	206
5.1.3	<i>Construção da escala e do questionário</i> .....	209
5.1.3.1	<i>Definição dos subconstrutos e variáveis</i> .....	209
5.1.3.2	<i>Definição do formato da escala e do questionário</i> .....	214
5.1.3.3	<i>Validação da escala e do questionário</i> .....	217
5.1.4	<i>Verificação das hipóteses nulas</i> .....	218
5.1.5	<i>Resumo dos resultados da etapa exploratória-qualitativa</i> .....	220
	<b>RESULTADOS DA ETAPA EXPLORATÓRIA-QUALITATIVA</b> .....	221
5.2	<b>Primeira fase descritiva-quantitativa</b> .....	222
5.2.1	<i>Amostragem e coleta dos dados</i> .....	223
5.2.2	<i>Análise dos questionários</i> .....	225
5.2.3	<i>Análise de dados ausentes (missing values)</i> .....	226
5.2.4	<i>Análise de valores discrepantes (outliers)</i> .....	226
5.2.5	<i>Caracterização da amostra</i> .....	227
5.2.6	<i>Análise de normalidade</i> .....	232
5.2.7	<i>Análise de linearidade</i> .....	233
5.2.8	<i>Análise de confiabilidade dos subconstrutos-base</i> .....	238
5.2.9	<i>Análise fatorial exploratória</i> .....	243
5.2.10	<i>Análise de unidimensionalidade de construto</i> .....	250
5.2.11	<i>Análise de Confiabilidade dos novos subconstrutos</i> .....	253
5.2.12	<i>Análise de validade convergente</i> .....	257

5.2.13	<i>Análise de validade discriminante</i> .....	259
5.2.14	<i>A escala para o público Alta Renda</i> .....	260
5.3	<b>Resultados da primeira fase descritiva-quantitativa</b> .....	261
5.4	<b>Segunda fase descritiva-quantitativa</b> .....	263
5.4.1	<i>Amostragem e coleta dos dados</i> .....	263
5.4.2	<i>Análise dos questionários</i> .....	264
5.4.3	<i>Análise dos dados ausentes (missing values)</i> .....	264
5.4.4	<i>Análise dos valores discrepantes (outliers)</i> .....	264
5.4.5	<i>Caracterização da amostra</i> .....	264
5.4.6	<i>Análise de confiabilidade dos construtos</i> .....	267
5.4.7	<i>Análise de validade convergente</i> .....	270
5.4.8	<i>Análise de validade discriminante</i> .....	271
5.4.9	<i>VVBB-Alta Renda – uma escala confiável e válida</i> .....	272
5.4.10	<i>Resultados da segunda fase descritiva-quantitativa</i> .....	274
5.4.11	<i>Normas</i> .....	275
5.4.12	<i>Comparação entre as escalas VVBB-Alta Renda e SERVQUAL</i> .....	277
5.4.13	<i>Resultados dos estudos empíricos</i> .....	279
5.4.13.1.	<i>Pesquisa realizada na praça de Campinas (SP)</i> .....	280
5.4.13.2.	<i>Pesquisa realizada na região metropolitana de Belo Horizonte (MG)</i> ..	281
5.4.14	<i>Considerações adicionais sobre a escala VVBB-Alta Renda e os estudos empíricos</i> .....	283
6	<b>CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	285
6.1	<b>Conclusões sobre o problema de pesquisa</b> .....	285
6.2	<b>Implicações teóricas</b> .....	287
6.3	<b>Implicações gerenciais</b> .....	289
6.4	<b>Limitações do estudo</b> .....	292
6.5	<b>Implicações para pesquisas futuras</b> .....	293
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	296
	<b>APÊNDICE A – MODELO PARA COLETA DE DADOS DEMOGRÁFICOS DOS PARTICIPANTES DOS GRUPOS DE FOCO</b> .....	314
	<b>APÊNDICE B – PRIMEIRA RELAÇÃO DE VARIÁVEIS IDENTIFICADAS NOS GRUPOS DE FOCO</b> .....	315
	<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DA ESCALA VVBB-MATRIZ</b> .....	319
	<b>APÊNDICE D – RESULTADO DA PRIMEIRA ANÁLISE FATORIAL</b> .....	323
	<b>APÊNDICE E – RESULTADO DA SEGUNDA ANÁLISE FATORIAL</b> .....	325
	<b>APÊNDICE F – RESULTADO DA TERCEIRA ANÁLISE FATORIAL</b> .....	326
	<b>APÊNDICE G – TESTE DE UNIDIMENSIONALIDADE – SEM EXCLUSÕES DE VARIÁVEIS</b> .....	327
	<b>APÊNDICE H – TESTE DE VALIDADE DISCRIMINANTE – 1ª. FASE</b> .....	329
	<b>APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DO 2º. SURVEY</b> .....	334
	<b>APÊNDICE J – TESTE DE VALIDADE DISCRIMINANTE – 2ª. FASE</b> .....	336
	<b>APÊNDICE L – QUESTIONÁRIO FINAL DA ESCALA VVBB-ALTA RENDA</b> .....	341

# 1 INTRODUÇÃO

O foco da pesquisa está no desenvolvimento de um modelo científico para identificar os aspectos que as pessoas valorizam, de forma a se sentirem motivadas a estabelecer um relacionamento negocial de longo prazo com bancos de varejo que atuam no mercado brasileiro. Organizados de uma forma adequada, esses fatores formam uma Estrutura de Valor para o Cliente, sendo relevantes para que esses bancos formulem e implementem estratégias que possibilitem a elevação do valor financeiro do cliente em longo prazo, incrementando seus resultados por meio do melhor atendimento dos seus interesses e necessidades em termos de produtos e serviços bancários.

A exemplo do que ocorre nas sociedades desenvolvidas do mundo ocidental, no Brasil vive-se a era da economia de serviços. Nos Estados Unidos, a porcentagem de trabalhadores no setor de serviços atingiu 77% em 1995 (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001). No Brasil, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE (2003a), a participação do setor terciário no Produto Interno Bruto (PIB) foi de 53,7% em 2002, sem considerar o mercado informal. As mudanças nos hábitos da população brasileira, cada vez mais urbana, o maior nível de profissionalização da gestão nas organizações públicas e privadas e as inovações tecnológicas vêm gerando novas demandas aos prestadores de serviços que, por sua vez, enfrentam uma concorrência cada vez mais intensa.

Especificamente quanto ao setor de serviços financeiros, a indústria bancária brasileira também vem sendo afetada por essas mudanças, principalmente os bancos de varejo. A perda dos expressivos ganhos oriundos dos altos níveis de inflação, a partir de 1994, forçou os bancos a serem mais eficientes e a buscar novas fontes de receita. Algumas ações adotadas foram aprimorar processos, desenvolver novos produtos e serviços e, principalmente, atrair novos clientes, aumentando o acesso da sociedade aos serviços bancários. Levantamentos da Federação Nacional de Bancos-Febraban (2004) apontam que, somente no período 2001-2002, o número de contas correntes cresceu em 10,9 milhões e o de contas de poupança, 12,2 milhões, representando variações positivas de 19,5% e de 26,6%, respectivamente, em relação aos valores alcançados em 2000. Ainda que parte desses novos correntistas possua mais de uma conta, o ingresso de novos clientes no sistema bancário é significativo.

Além disso, a decisão de diversos bancos de varejo estrangeiros de se instalarem no Brasil, trazendo novos padrões de atendimento, era um claro indicativo de acirramento da concorrência. A participação dessas instituições no Sistema Financeiro Nacional passou de 15% em 1994 para 39% em 2003. Entretanto, chegou a atingir 40% em 2000. Essa leve inversão na curva de crescimento reflete uma nova etapa desse processo competitivo: a de racionalização de estruturas funcionais e de processos de prestação de serviços, com expressivos investimentos em tecnologia e terceirização de atividades, o que redundou em um processo de fusões, incorporações e liquidações de instituições privadas e públicas do setor. Ao mesmo tempo em que se reduzia o número de bancos – 24% em 2000 e 7% em 2001 –, a rede de pontos de atendimento crescia 11,9% e o número de funcionários diminuía em 10,3% entre 1997 e 2001 (FEBRABAN, 2003).

Esse quadro dá mostras de que, diante de um ambiente dinâmico e com intensa concorrência, os bancos devem buscar formas de se tornar efetivos no mercado, em longo prazo. Em se tratando de bancos de varejo, além de aumentar sua base de clientes, conquistar a fidelidade dos mais rentáveis se tornou crucial.

O propósito desta dissertação é relatar como foi desenvolvida pesquisa nesse sentido, baseada na percepção de valor dos clientes com relação a bancos de varejo, estando dividida em oito partes. Inicia-se com a introdução, onde se trata da contextualização do tema de pesquisa. Na segunda parte, discorre-se sobre a pesquisa quanto a problematização, justificativa, relevância, questão geral, questões específicas, objetivo geral e objetivos específicos. Na terceira parte descreve-se o resultado da revisão da literatura sobre o assunto, que possibilitou a elaboração das hipóteses. Na quarta parte, são apresentados os procedimentos metodológicos previstos para o desenvolvimento do trabalho. A quinta parte discorre sobre a condução da pesquisa e análise dos dados. Na sexta parte, são apresentadas as conclusões e feitas considerações finais sobre o trabalho quanto a limitações e sugestões para novas pesquisas sob os aspectos teórico, metodológico e empírico. Finalmente, as referências bibliográficas e apêndices.

## 2 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA, PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

Para Maxwell (1996), a concepção do desenho de uma pesquisa é como uma estrutura subjacente em que os componentes do estudo se interconectam, causando implicações mútuas. Esses componentes podem ser caracterizados pelas questões que almejam responder.

Alguns exemplos:

- a) Propósitos: quais são os objetivos fundamentais do estudo?
- b) Contexto conceitual: quais teorias, descobertas e estruturas conceituais relacionadas ao fenômeno irão guiar o estudo, e de qual literatura, pesquisas preliminares e experiências pessoais o pesquisador irá se valer?
- c) Questões de pesquisa: o que, especificamente, se quer entender com o estudo?
- d) Métodos: quais abordagens e técnicas serão utilizadas na condução do estudo?
- e) Validade: quais são as interpretações alternativas plausíveis e ameaças à validade das potenciais conclusões do estudo e como o pesquisador irá lidar com elas?

Essa estrutura é influenciada por variáveis externas, o que lhe permite ser flexível. Entretanto, os componentes e suas funções devem orientar o trabalho do pesquisador desde o início, sob pena de comprometer os resultados. A falta de compromisso com o rigor metodológico vem produzindo resultados não-confiáveis há tempos, motivo pelo qual aumenta consideravelmente a responsabilidade dos pesquisadores de marketing:

De forma bastante clara, o que nós achamos que é importante saber é o que não sabemos – tão importante que não devemos iludir nós mesmos e os outros a respeito da qualidade da nossa pesquisa e da validade das nossas constatações, como forma de prover bases sólidas sobre as quais decisões serão tomadas e conseqüências serão geradas (JACOBY, 1978, p. 95).

## 2.1 Problematização da pesquisa

Na busca das empresas pela excelência em serviços com vistas à lucratividade duradoura, a fidelização do cliente está em foco, sendo que as empresas de serviços vêm investindo dinheiro e esforços para medir e monitorar o Valor do Cliente. Porém, antes de dar prosseguimento a esse assunto, faz-se necessário ressaltar que existem, na literatura de marketing, diferenças conceituais e taxonômicas a respeito do termo valor e suas derivações. Sobre a taxonomia Kerlinger (1979, p. 57) se manifesta com as seguintes palavras: “Os pesquisadores agrupam observações de características de pessoas e coisas em categorias. Isso é *taxonomia*, ou o trabalho de classificar coisas em agrupamentos sintéticos ou naturais”.

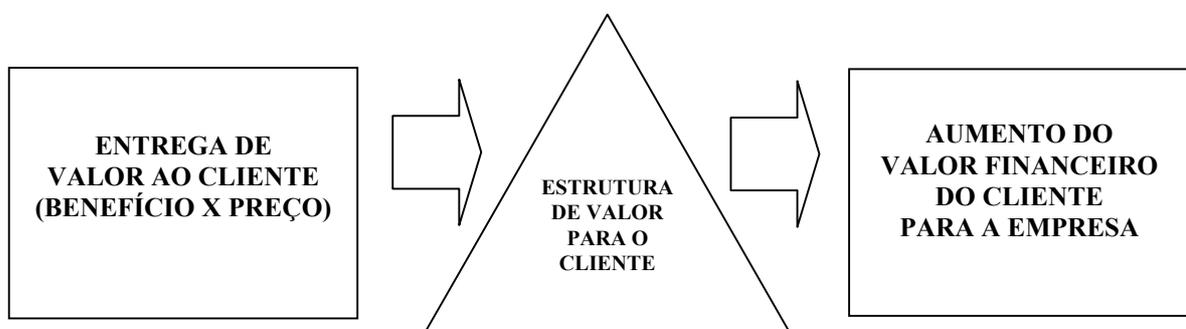
Lai (1995) destaca discrepâncias de significado entre as áreas de estratégia de marketing e a de comportamento do consumidor. Em termos gerais, *Customer Value* enfoca a avaliação dos consumidores sobre a aquisição de um produto ou serviço no momento da compra, enquanto *Customer Values* enfatiza a importância atribuída pelas pessoas ao consumo ou posse de produtos. A primeira situação é entendida por Kotler (2000) e Rust, Zeithaml e Lemon (2001) como a percepção do cliente quanto ao resultado obtido na compra e uso de um produto ou serviço sob a perspectiva de uma relação custo-benefício, cuja tradução mais comum para a língua portuguesa é Valor *para* o Cliente. Entretanto, essa definição semântica não é consensual no Brasil. Leão e Mello (2003) entendem como mais apropriado para essa situação o termo Valor *ao* Cliente, pois se trata de uma oferta de valor *ao* cliente. Apesar dessa argumentação, é adotado, neste estudo, o termo Valor *para* o Cliente de acordo com a interpretação de Kotler (2000) e Rust, Zeithaml e Lemon (2001).

*Customer Equity*, por sua vez, é uma expressão que foi cunhada por Blattberg e Deighton (1996) ao proporem um modelo baseado na atração e manutenção dos clientes considerados como os mais valiosos, como a base para o sucesso de um programa de marketing. Representa o Valor Presente Líquido (VPL) das receitas proporcionadas por um cliente, apurado com base na estimativa do total dos seus valores de compra de produtos e serviços ao longo de toda a sua vida útil de consumo numa mesma empresa, o que pode ser representado por um fluxo de caixa líquido descontado com base em margens de contribuição. Na língua portuguesa, esse termo vem recebendo a denominação de Valor *do* Cliente, tendo uma conotação de importância financeira do cliente para uma empresa (BLATTBERG; THOMAS, 2001; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001).

Entretanto, Leão e Mello (2003), com base nos pressupostos da psicologia social, entendem que o termo Valor *do* Cliente é o mais apropriado para se referir a situações em que os valores pessoais – crenças que guiam ações e julgamentos – determinam como é percebido o valor oferecido. Essa argumentação é reforçada pela definição de Woodruff e Gardial (*apud* Leão e Mello, 2003, p. 24)<sup>1</sup> de que esse tipo de valor “[...] é a percepção do consumidor sobre o que ele deseja que aconteça (conseqüências) em uma situação específica de uso, com a ajuda de algum produto ou oferta de serviço, no sentido de alcançar alguma proposta ou meta”.

Uma terceira situação conflituosa se apresenta nesse contexto de marketing. O Valor do Cliente por toda a Vida – *Customer Lifetime Value* (CLV) – representa a operacionalização matemática do conceito de *Customer Equity* (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001). Contudo, para Silva e Freitas (2002), *Customer Equity* praticamente significa o mesmo que *Customer Lifetime Value*, ressaltando que o último termo tem uma conotação mais quantitativa e, por isso, consideram-no mais abrangente e teoricamente mais fundamentado. Neste estudo, o Valor *do* Cliente, deve ser entendido sob a perspectiva da importância financeira do cliente para a empresa no longo prazo, enquanto que o CLV significa a apuração desse montante, conforme Rust, Zeithaml e Lemon (2001).

Já a Estrutura do Valor para o Cliente é um termo criado por Rust, Zeithaml e Lemon (2001) que tem como função refletir aquilo que o cliente entende, no momento presente, como valioso para o início e manutenção de um relacionamento fiel e duradouro com uma organização, proporcionando um gerenciamento eficaz no sentido de incrementar o Valor *do* Cliente, no decorrer da sua vida útil de consumo, como ilustrado na FIG. 1.



**FIGURA 1 – Do Valor para o Cliente ao Valor do Cliente**

<sup>1</sup> WOODRUFF, Robert B.; GARDIAL, Sarah F. *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Malden: Blackwell Business, 1996. p. 54.

**Fonte: Elaborada pelo autor.**

De acordo com essa perspectiva, a empresa passa a focar não só os negócios atuais com o cliente, como também os futuros, adotando ações no presente que levem a um retorno consistente no longo prazo, o que constitui o princípio para a apuração do CLV. Dessa forma, a identificação adequada dos aspectos que cada cliente valoriza em uma empresa, ou seja, a Estrutura de Valor para o Cliente, é uma etapa necessária para uma gestão estratégica eficaz no sentido de ampliar o valor financeiro representado por um relacionamento negocial de longo prazo.

É nesse aspecto que está o foco deste trabalho, considerando que a eficácia<sup>2</sup> do processo depende do conhecimento prévio de como as organizações, neste caso bancos de varejo, estão agindo no sentido de satisfazer as necessidades da sua clientela. O Valor do Cliente seria de pouca utilidade diante da ausência de informações a respeito da probabilidade de o cliente continuar a consumir os produtos e serviços do seu banco; sobre até que ponto ele é leal, isto é, até quando ele está disposto a comprar desse banco, como seu fornecedor exclusivo. Ao adotar a perspectiva da Estrutura de Valor para o Cliente, uma empresa assume efetivamente a posição e a postura de um fornecedor de produtos e serviços que busca conhecer o que o mercado consumidor deseja, para que com ele estabeleça uma relação de lealdade e com baixo risco de deserção.

Isso posto, também deve ficar claro o entendimento do termo lealdade. Para Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 651) “‘a lealdade do cliente’ é um compromisso do consumidor com certa marca, loja ou fornecedor, com base em uma forte atitude favorável, manifestado na recompra consistente”. Acrescentam que para que a lealdade do cliente seja forte, tanto a atitude quanto o comportamento também têm que ser significativos, isto é, que haja sinal de alto apreço ou preferência pela marca ou fornecedor e que a recompra ocorra com frequência, respectivamente. De forma parecida é empregado o termo comprometimento<sup>3</sup>, explicado por Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992, p. 316) da seguinte forma: “[...] comprometimento

---

<sup>2</sup> Eficácia: “Capacidade de consecução de um objetivo determinado. Nesse sentido, não admite gradação. Os sistemas são ou não eficazes” (VERGARA, 1998, p. 33).

<sup>3</sup> *Commitment*, no original em inglês.

com o relacionamento é definido como o desejo duradouro de manter uma relação considerada valiosa”.

Apesar de muito semelhantes, não há um consenso na literatura de marketing a respeito da relação entre os construtos comprometimento e lealdade, que pode ser vista de forma independente (MORGAN; HUNT, 1994) ou conjugada, tanto em termos de definições como de operacionalizações (CHAUDHURI; HOLBROOK, 2001). Buscando verificar, com dados empíricos, a relação entre essas dimensões em um processo de relacionamento com prestação de serviços bancários, Prado e Santos (2003) detectaram que o comprometimento pode ser considerado uma dimensão de segunda ordem – lealdade atitudinal – da lealdade comportamental. Esta consiste de “[...] repetidas compras de uma marca, ao passo que a lealdade atitudinal inclui um grau de disposição ao comprometimento com algum valor único associado à marca” (CHAUDHURI; HOLBROOK, 2001, p. 82).

Essa nova postura direcionada a estabelecer um relacionamento duradouro com o cliente remete à adoção da estratégia de serviços em substituição à de produtos. A estratégia de produtos é de caráter imediatista e orientada para transações, pois seu objetivo maior é seduzir o consumidor para que ele adquira determinado produto, situação em que a retenção fica em segundo plano. Quanto aos serviços, pelas próprias características de intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, a repetição de compra requer a construção de uma relação de satisfação (KOTLER, 2000).

Portanto, com a consolidação da economia de serviços, o foco no cliente tornou-se fundamental. Passou-se então a procurar compreender o cliente, o que significa entender os fatores que o levam a realizar negócios com a empresa, vindo a estabelecer uma relação duradoura. A Estrutura de Valor para o Cliente proporciona justamente a identificação desses atributos, permitindo à empresa ter uma idéia dos negócios atuais e futuros dos seus clientes, desenhando estratégias de curto, médio e longo prazos. Os bancos, como fornecedores de serviços, estão inseridos nesse contexto, devendo implementar ações no sentido de melhor conhecer as percepções dos seus clientes quanto ao que lhes agrega valor, o que já vem ocorrendo, por exemplo, por meio de estratégias como o marketing de relacionamento.

Inserido nesse processo de mudanças estratégicas, o marketing de relacionamento é caracterizado por Levitt (*apud* Vavra, 1993a, p. 32)<sup>4</sup> não como um *flerte passageiro*, mas como o *casamento* de um cliente com a organização, onde cada parte possui expectativas distintas e necessidades específicas. Berry e Parasuraman (1991, p. 133) consideram, como o princípio básico do marketing de relacionamento, a criação de “verdadeiros clientes”, ou seja, “aqueles que estão contentes por haver selecionado uma empresa que percebe que eles estão recebendo valor e se sentindo valorizados, que provavelmente comprarão outros serviços da empresa e que pouco provavelmente a deixarão por um concorrente”. Além de os “verdadeiros clientes” serem os mais lucrativos, permanecem leais à empresa por mais tempo, fazem propaganda “boca a boca”<sup>5</sup> e estão mais dispostos a pagar mais caro pelos benefícios oferecidos pelos serviços.

Nesse contexto, emerge a importância de identificar os clientes que mais atendem aos interesses das organizações e buscar a sua fidelização por meio da oferta do que eles entendem como valiosos para um relacionamento duradouro. A esse respeito, Reichheld (1993) observa que as empresas devem focar os “clientes certos”, não os mais fáceis de serem atraídos ou os mais rentáveis no curto prazo, mas aqueles que provavelmente farão negócios por longo tempo.

Sobre a propaganda “boca a boca”, esse mesmo autor ressalta que pessoas que consomem produtos ou serviços por causa de uma indicação pessoal, tendem a ser mais leais do que aquelas que o fazem por causa de um anúncio publicitário. Stahl, Matzler e Hinterhuber (2002, p. 2), concordam que nem todos os clientes são financeiramente atrativos para a empresa, sendo crucial que além da agregação de valor sua lucratividade seja determinada e que os recursos sejam alocados de acordo com o CLV. Dessa forma, “[...] relacionamentos com clientes são vistos como decisões de investimento e os clientes são geradores de fluxos de receitas”.

Uma forma de reter o cliente e, se possível, incrementar o seu consumo na mesma empresa, se dá por meio da segmentação em que o mercado de consumidores potenciais é dividido em subgrupos homogêneos. Esses grupos possuem similaridades que os distinguem, a exemplo de padrões de comportamento, atitudes, características demográficas e perfil psicográfico. O esforço de marketing deve então focar os mercados-alvo cujas necessidades correspondem

---

<sup>4</sup> LEVITT, T. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1985.

aos interesses da empresa, respeitando sua capacidade em agregar valor. Nesse escopo, clientes atuais demonstram ser mais facilmente atendidos e lucrativos em curto prazo, ao passo que atrair novos consumidores pode ser caro, apesar de importantes para sustentar uma marca ao longo do tempo (STERNTHAL; TYBOUT, 2001).

A segmentação de clientes permite que as empresas adotem estratégias de atendimento e oferta de produtos e serviços de forma similar, deixando de incorrer no custo necessário para tratar todos os clientes de forma totalmente individualizada. É também um importante sustentáculo da Estrutura de Valor para o Cliente, pois torna mais simples e menos onerosa à empresa a tarefa de identificar os atributos mais valorizados por cada segmento de cliente. Além disso, permite detectar, de forma mais precisa, quais clientes merecem ser atraídos e mantidos, bem como estipular a forma de atendimento a ser dispensada a cada um deles, de acordo com o potencial de lucratividade em curto e longo prazos.

Reichheld (1996a) defende que a lealdade do cliente deriva do valor que lhe é agregado, sendo este um processo que está no âmago de todas as estratégias das empresas bem sucedidas. Além disso, afirma que os benefícios econômicos da lealdade explicam, freqüentemente, porque em alguns mercados um competidor é mais lucrativo do que outro (REICHHELD, 1993). Embora não seja a única medida de sucesso, os mercados vêm reconhecendo que empresas que sabem como maximizar o valor dos seus clientes transparecem um grande valor no longo prazo, ao contrário daquelas que estão simplesmente focadas no produto (BLATTBERG; THOMAS, 2001). Stahl, Matzler e Hinterhuber (2002) acrescentam que clientes devem ser tratados como ativos que elevam o valor do acionista por meio do incremento de negócios, reduzindo volatilidade do fluxo de caixa e incrementando o valor residual da empresa.

Portanto, o contexto atual exige das empresas foco no cliente e estratégias voltadas para a manutenção de um relacionamento profícuo para ambas as partes, com visão de longo prazo, como é o caso dos bancos de varejo. O problema reside em como obter as informações suficientes para a construção e implementação de estratégias com elevada probabilidade de serem bem-sucedidas.

---

<sup>5</sup> Comentários feitos diretamente por uma pessoa a outra, a respeito de uma experiência satisfatória ou não.

## 2.2 Justificativa da pesquisa

Desde o advento da Escola Gerencial de pensamento de marketing, busca-se uma transposição mais efetiva das teorias para as práticas de negócios. Dean (1951, *apud* Sheth, Gardner e Garrett, 1988, p. 96)<sup>6</sup>, foi o precursor da expansão dessa proposta ao publicar suas idéias, logo acompanhado de outros importantes teóricos da área. Na década seguinte, o foco deslocou-se dos mercados agregados para os consumidores individuais e seus diversos segmentos, por ocasião do surgimento da Escola do Comportamento do Consumidor. Dessa forma, o marketing como ciência vem evoluindo dos conceitos normativos, que prescrevem como o mercado deveria se comportar, para conceitos descritivos, ou seja, como o mercado de fato se comporta em determinado momento (SHETH; GARDNER; GARRETT, 1988).

Atualmente, no agressivo mercado bancário de varejo onde há muitos concorrentes e os produtos e serviços são muito semelhantes, observa-se a migração da estratégia de mera atração de clientes para uma estratégia direcionada para a retenção, com vistas a mantê-los consumindo regularmente produtos e/ou serviços ligados a uma determinada marca ou instituição.

Portanto, para obter sucesso na formação do Valor do Cliente, além de atrair é necessário reter clientes. Conquistar a lealdade do cliente é fator determinante para o sucesso dos fornecedores de serviços. Reichheld (1996a) afirma que a empresa atinge níveis superiores de lucratividade ao prover benefícios ao cliente que ele perceba como significativos e vantajosos, inclusive em relação às ofertas dos concorrentes. Ao considerar relevantes esses diferenciais, o cliente se torna fiel à empresa retribuindo com a repetição de compras no longo prazo. Acrescenta Reichheld (1993) que quando uma companhia entrega, consistentemente, um valor superior e conquista a lealdade do cliente, a participação de mercado cresce, ao passo que o custo de aquisição de novos clientes e da prestação de serviços cai. Nesse sentido, aumenta a importância de se saber o que as pessoas percebem como valioso para que um banco possa ir além da aquisição e da retenção, ou seja, conquistar a fidelidade do cliente com

---

<sup>6</sup> DEAN, Joel. *Managerial economics*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1951.

vistas ao incremento das relações negociais e ter como mensurar o seu retorno financeiro não só atualmente como no futuro.

A Estrutura de Valor para o Cliente tem justamente essa finalidade de apontar quais atributos são mais relevantes para cada tipo de cliente, possibilitando a formulação de estratégias de sucesso e formando a base de informações necessárias para se projetar o valor financeiro do cliente durante a sua vida útil de consumo, ou seja, o CLV. Além disso, pelo fato de a Estrutura de Valor para o Cliente também permitir avaliações individualizadas e por segmentos de clientes, demonstra ser um instrumento extremamente útil aos bancos de varejo, haja vista que possibilita ganhos de escala sem perder foco, em função da ampla e diversificada base de clientes que possuem, geralmente acima de um milhão.

Um modelo de Estrutura de Valor para o Cliente que vem merecendo grande atenção, entre outros, é o proposto por Rust, Zeithaml e Lemon (2001) segundo o qual o consumidor é atraído pelo Valor da Marca – conjunto de percepções formadas em sua mente –, assim como por meio de outros fatores que ele considera valiosos, que compõem o chamado Valor do Valor. O Valor de Retenção completa essa tríade oferecendo compensações ao cliente pela sua lealdade à empresa, visando a preservação da sua preferência nas compras futuras.

No entanto, apesar da sua importância e abrangência, o Valor do Cliente é um tema recente que ainda carece de pesquisas que considerem os fatores que influenciam os diversos tipos de clientes em diferentes contextos. Os modelos que vêm sendo desenvolvidos ainda se mostram incompletos, não contemplando todas as dimensões que identificam a percepção de valor pelo cliente e não possibilitando uma operacionalização abrangente e simplificada do CLV. Além disso, não vem sendo testada, de forma suficiente, a sua disseminação, embora haja um amplo reconhecimento da sua utilidade para as organizações (BLATTBERG; THOMAS, 2001; KOTLER, 2001; REINARTZ; KUMAR, 2003; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001; SILVA; FREITAS, 2002).

Os bancos têm sido pioneiros na adoção de estratégias com vistas a melhor conhecer os seus clientes por meio dos seus padrões de comportamento de consumo e de atribuição de valor, e com isso criar situações propícias para alavancar negócios. Apesar de já terem avançado bastante nesse campo, os bancos de varejo no Brasil ainda estão numa fase inicial de estabelecimento de formas de relacionamento com clientes, estruturadas principalmente em modelos de segmentação não sedimentados e que se baseiam em parâmetros diversos,

podendo variar de formas mais simples como níveis de renda, até outras mais sofisticadas como a comportamental, que indica hábitos e propensão de consumo de produtos e serviços. Contudo, esse setor é um dos que se mostram mais avançados em termos de foco no cliente e de adoção de estratégias para estabelecer relações duradouras com o consumidor.

Portanto, faz-se necessário um modelo de valor para o cliente do setor bancário de varejo brasileiro com vistas a ampliar e aprimorar a prestação de serviços aos seus clientes, com a contrapartida de uma relação negocial perene e rentável. A proposta deste trabalho é realizar uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa e quantitativa, com desenvolvimento de escalas específicas e aplicação de *surveys*, para identificar quais são e qual a relevância dos indicadores que compõem os subconstrutos que formam a Estrutura para o Valor para o Cliente, possibilitando aos bancos conhecerem o que os clientes valorizam em um banco, de forma a adotarem estratégias no sentido de satisfazer essas aspirações. Essa escala deverá ser validada por meio de um estudo empírico.

### **2.3 Relevância da pesquisa**

Os resultados deste trabalho permitirão aprofundar os conhecimentos sobre a Estrutura de Valor para o Cliente, bem como proporcionar a aplicação prática dos conhecimentos e informações gerados, contribuindo para o aprimoramento dos métodos atuais de segmentação, relacionamento, retenção e fidelização de clientes. Além disso, pretende-se criar condições para viabilizar a mensuração do Valor do Cliente por parte dos bancos de varejo estabelecidos no Brasil. Dessa forma, um banco de varejo pode utilizar essas informações para aumentar a fidelidade e a rentabilidade atual e futura dos seus clientes pessoas físicas, além de, por meio de dados individualizados ou por segmentos, medir, gerenciar e fazer crescer tais fatores ao longo do tempo, dirigindo recursos para onde proporcionarão maior impacto financeiro.

É importante ressaltar que a maioria dos estudos de marketing relativos à percepção de valor pelo cliente é direcionada à obtenção da impressão daquilo que uma empresa representa num determinado momento, e não ao que ela deveria fazer para fortalecer seu relacionamento com os clientes que mais lhe interessam. Outra contribuição relevante deste estudo, tanto teórica quanto prática, está na busca da percepção do cliente bancário quanto à oferta de valor, em

vez da ênfase normalmente dada à percepção do mercado pela empresa tendo como base informações econômicas e de comportamento da concorrência.

Especificamente quanto ao mercado bancário de varejo brasileiro, essa necessidade faz-se ainda mais premente pela sua grande relevância no setor de serviços e pelo fato de que outros estudos sobre a criação de valor e geração de comprometimento entre clientes e fornecedores não contemplam todas as suas dimensões no processo de relação de trocas. Dessa forma, o de trabalho pode ser considerado relevante para o estudo da mercadologia e administração estratégica, contribuindo para expandir a teoria e desenvolver novos conceitos, pois:

- a) O tema se refere a um mecanismo relativamente recente – Estrutura de Valor para o Cliente –, que visa identificar quais os fatores são vistos como os mais relevantes para que um banco de varejo possa ser considerado o “banco ideal” pelos próprios clientes. Num momento de acirramento da concorrência, ter conhecimento dos fatores-chave de sucesso que atuam na formação do Valor do Cliente representa uma vantagem competitiva no mercado, vital para que um banco aprimore seus processos e estratégias com vistas a reter e atrair os clientes que mais lhe interessam;
- b) Pode ser considerada inovadora porque vai além dos estudos disponíveis a respeito de programas de relacionamento com clientes, adotados pelos bancos de varejo no Brasil, que ainda não têm em perspectiva a Estrutura de Valor para o Cliente como base para o Valor do Cliente e o CLV. A identificação e operacionalização de diferentes subconstrutos permitirão o aprimoramento de práticas e políticas de relacionamento, inclusive quanto ao custo e abrangência dos seus efeitos;
- c) Agrega informações relevantes para um banco de varejo, otimizar a gestão dos seus recursos, definindo com maior grau de acerto formas de relacionamento, canais de atendimento e produtos e serviços mais adequados para os diferentes segmentos de clientes.

## 2.4 A questão geral de pesquisa

A partir da caracterização do tema e da sua importância como foco de estudos, o problema geral de pesquisa pode ser explicitado por meio da seguinte questão:

**Quais são e qual o nível de significância das dimensões e indicadores que clientes pessoas físicas mais valorizam para que um banco de varejo seja considerado o “banco ideal”, de modo que a ele se mantenham fiéis no longo prazo?**

Entende-se por dimensão ou construto um conceito que para ser explicado deve ser decomposto em indicadores, isto é, sinais tangíveis, observáveis na realidade, que permitirá tanto o acúmulo de informações quanto conduzir a categorizações em função da característica do conceito que ele concretiza. (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 173-174). Para Kerlinger (1979, p. 45), construto é “[...] um termo geral que expressa a suposta idéia central por trás de objetos particulares relacionados [...] é um termo útil porque indica a natureza sintética das variáveis psicológicas e sociológicas”. Por exemplo, para explicar a dimensão “qualidade” deve-se buscar os indicadores que permitam explicar e mensurar precisamente o que se entende por esse termo.

### 2.4.1 *As questões específicas de pesquisa*

Com vistas a detalhar o problema geral de pesquisa são descritos as seguintes questões específicas:

- a) Quais são as dimensões e indicadores que compõem a Estrutura de Valor para o Cliente para que os clientes pessoas físicas se tornem fiéis a um banco de varejo?
- b) Como medir a importância relativa dessas dimensões e respectivos indicadores, por segmento de clientes pessoas físicas?

## 2.5 O objetivo geral de pesquisa

Com vistas a definir o construto valor para fidelizar clientes de bancos de varejo estabelecidos no Brasil, numa perspectiva de Valor do Cliente, por meio da Estrutura de Valor para o Cliente, o objetivo geral de pesquisa é o seguinte:

**Desenvolver um modelo capaz de identificar quais são e qual o nível de significância das dimensões e indicadores que clientes pessoas físicas mais valorizam para que um banco de varejo seja considerado o “banco ideal” de modo que a ele se mantenham fiéis no longo prazo.**

### 2.5.1 *Objetivos específicos de pesquisa*

Com vistas a detalhar o objetivo geral de pesquisa, são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- a) Desenvolver escala específica para identificar quais são os principais fatores que influenciam uma pessoa a se tornar um cliente fiel por longo prazo a um banco de varejo;
- b) Realizar estudo empírico com vistas a demonstrar a operacionalização e para identificar os principais fatores e os respectivos níveis de significância para os clientes, por segmento.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Considerações teóricas e meta-teóricas

Sobre a questão da morfologia das teorias, Hunt (2002) afirma que cabe a elas o papel de incrementar o entendimento científico por meio de uma estrutura sistematizada, capaz de explicar e predizer fenômenos. Nesse sentido, as teorias devem conter o que ele chama de *lawlike generalizations*, ou seja, proposições consideradas como “quase-leis”, dada a sua capacidade de generalização, já que são elas que dão às teorias o poder de explicação e predição.

As *lawlike generalizations* devem ser submetidas a testes empíricos para que assim possam ser legitimadas pelo critério da intersubjetividade e, dessa forma, estarem aptas a retratar, explicar e predizer fenômenos que ocorrem no mundo real e assegurar que não sejam confundidas com esquemas puramente analíticos. Dessa forma, a testabilidade de uma teoria está vinculada à sua capacidade de gerar hipóteses, baseando-se no seu próprio objetivo de acrescentar conhecimentos ao explicar e predizer fenômenos (HUNT, 2002).

As interações entre o marketing e a sociedade vêm tendo um crescimento significativo, principalmente com as teorias das chamadas escolas interativas-econômicas do pensamento de marketing, entre elas a Escola Gerencial que, a partir da década de 1950, introduziu conceitos como miopia de marketing, ciclo de vida do produto, composto de marketing, segmentação de mercado, políticas de apreçamento de produtos, novas formas para vendas pessoais e propaganda. Mais preocupada com as atitudes dos consumidores no mercado, a Escola do Comportamento do Consumidor, surgida na década de 1960 e de caráter não interativo e não-econômico, também se tornou bastante popular e fez emergir o interesse pelo comportamento humano e as influências sociais nos fenômenos de marketing (SHETH; GARDNER; GARRETT, 1988).

Entretanto, é a Escola de Trocas de Sociais, de caráter não econômica e interativa, que proporciona uma base conceitual consistente para que o marketing possa ser considerado

como uma ciência, podendo ser considerada como um ponto de sustentação para as demais. Nesse sentido, Hunt (1971; 1976; 1983) dá a sua maior contribuição à Escola de Trocas Sociais ao propor ser a troca o tema básico do marketing. Esse pensamento é compartilhado pela maioria dos estudiosos da área, sejam eles partidários de uma tese mais restritiva do marketing – a delimitação do seu objeto básico às transações de mercado – ou de uma tese mais liberada de marketing – a inclusão nesse objeto de todas as transações que envolvem qualquer modo de troca de valores entre as partes. Dessa forma, o marketing pode ser visto como a ciência das transações devido à sua estrutura, suas propriedades e suas relações com outros fenômenos.

Nesse contexto, talvez a afirmativa mais significativa de Hunt (1976) seja no sentido de que qualquer ciência deve ter o seu objeto específico, independentemente de ele ser considerado também por outras disciplinas. No presente caso, a análise das transações também ocorre na economia, psicologia e sociologia, entretanto, somente no marketing a transação é o ponto focal.

### 3.1.1 *As trocas discretas*

Ao debate em torno do conceito de valor no âmbito do marketing, precede a Escola de Trocas Sociais. Bagozzi (1975) sintetiza bem a essência dessa escola por meio de duas questões: (1) “Por que pessoas e organizações se engajam em relações de troca?” e (2) “Como trocas são criadas, resolvidas ou evitadas?” A Escola de Trocas Sociais trouxe uma valiosa contribuição para o aprofundamento da discussão do conceito de valor, inicialmente por meio da Lei de Trocas, de Alderson (ALDERSON; MARTIN, 1965)<sup>7</sup>, proporcionando um importante avanço no campo da teoria de marketing. Especificando o processo de transação, Alderson e Martin (1965, p. 121) propõem a Lei de Troca para estabelecer as condições sob as quais um evento desse tipo pode ocorrer:

- Dado que  $x$  é um elemento do sortimento  $A_1$  e  $y$  é um elemento do sortimento  $A_2$ ,  $x$  é trocável por  $y$ , se e somente se, estas três condições forem satisfeitas:
- a)  $x$  é diferente de  $y$ ;
  - b) o potencial do sortimento  $A_1$  é incrementado pela redução de  $x$  e adição de  $y$ ;
  - c) o potencial do sortimento  $A_2$  é incrementado pela adição de  $x$  e redução de  $y$ .

<sup>7</sup> O termo e o seu conceito foram criados por Wroe Alderson e apresentados inicialmente em um seminário de graduação na Ohio State University, EUA, em 1958.

Alderson e Martin (1965) ressaltam que essa formulação não faz referência explícita ao custo de execução das transações de troca, devendo-se deixar explícito que um incremento no potencial do sortimento  $A_1$  ocasionado pela transação, deve ser maior que o custo da transação fixado para  $A_1$  e que a mesma coisa deve ser verdadeira para o sortimento  $A_2$ . A partir da lei de troca, Alderson e Martin (1965, p. 122) fazem três proposições sobre o planejamento de um sistema de marketing. Sobre a primeira proposição afirmam:

Vendo a troca a partir do ponto de vista de um dos tomadores de decisão, pode-se dizer que a troca é ótima se ele a prefere entre as alternativas disponíveis. De forma semelhante, para o tomador de decisão que está do outro lado da transação, ela será ótima se ele a preferir entre qualquer uma das alternativas disponíveis. É presumido que se uma situação concreta oferece uma oportunidade de troca, o número de alternativas realmente disponíveis para ambos os lados não é infinita em seu número, mas limitada a somente umas poucas. De frente a uma decisão, uma pessoa deve ser guiada pelo seu atual conhecimento das alternativas e decidir de acordo com suas preferências diante do conjunto de opções.

Ao abordarem o processo decisório na troca com respaldo em preferências, fica claro que prevalecem os atributos que agregam mais valor na percepção das pessoas. Essa primeira proposição foi destacada por Sheth, Gardner e Garret (1988, p. 175), ao comentarem que “[...] uma característica crítica do conceito de troca de Alderson é o papel central representado pelas percepções e preferências dos atores do processo de troca na determinação da otimização da transação de troca”.

Entretanto, seguramente, um dos primeiros pesquisadores a procurar sistematizar o conceito de valor no escopo do marketing foi Kotler (1972) quando, com vistas a desenvolver de forma mais rigorosa um conceito genérico de marketing e reforçar as bases da Escola de Trocas Sociais, apresentou quatro axiomas, com os respectivos corolários (QUADRO 1).

Bagozzi (1975) deu seqüência aos estudos da Escola de Trocas Sociais, explorando o conceito de marketing como transação, considerado por ele um fator de entendimento e expansão do papel do marketing. O pressuposto é que a teoria de marketing está preocupada em encontrar respostas para esclarecer os motivos que levam pessoas e organizações a se envolverem em relações de troca, e também como transações são criadas, resolvidas e evitadas. A partir daí, o domínio da disciplina de marketing se amplia, abrangendo todas as atividades relativas a trocas ou transações e os fenômenos de causa e efeito a elas associados (BAGOZZI, 1975). Percebe-se que, de forma subjacente porém consistente, há uma preocupação por parte do

autor com relação aos fatores que agregam valor às pessoas e as influenciam durante a tomada de decisão.

## QUADRO 1

### Os axiomas do marketing

Axioma 1	Marketing envolve duas ou mais unidades sociais, cada uma consistindo de um ou mais atores sociais.
<i>Corolário 1.1</i>	<i>As unidades sociais podem ser indivíduos, grupos, organizações, comunidades ou nações.</i>
Axioma 2	No mínimo, uma das unidades sociais está buscando uma resposta específica de uma ou mais unidades de acordo com algum objeto social.
<i>Corolário 2.1</i>	<i>A unidade social que busca a resposta é chamada de mercador – marketer – e aquela cuja resposta é buscada é chamada de mercado.</i>
<i>Corolário 2.2</i>	<i>O objeto social pode ser um produto, serviço, organização, pessoa, local ou idéia.</i>
<i>Corolário 2.3</i>	<i>A resposta buscada junto ao mercado é algum comportamento em direção ao objeto social, usualmente aceitável, exceto se puder ser evitado (Exemplos de respostas buscadas são compras, adoções, usos, consumo, ou suas negativas. Aqueles que respondem ou não são chamados de compradores, adotadores, utilizadores, consumidores, clientes ou apoiadores).</i>
<i>Corolário 2.4</i>	<i>O mercador está normalmente consciente de que ele está procurando uma resposta específica.</i>
<i>Corolário 2.5</i>	<i>A resposta buscada pode ser esperada em curto ou em longo prazos.</i>
<i>Corolário 2.6</i>	<i>A resposta tem valor para o mercador.</i>
<i>Corolário 2.7</i>	<i>Marketing mútuo é descrito como a situação em que duas unidades sociais, simultaneamente, procuram uma resposta para cada uma. Esta é a situação central e subjacente a uma relação de troca.</i>
Axioma 3	A resposta do mercado provavelmente não está definida.
<i>Corolário 3.1</i>	<i>A probabilidade de que o mercado produza a resposta desejada é chamada de “probabilidade de resposta do mercado”.</i>
<i>Corolário 3.2</i>	<i>A resposta do mercado é provavelmente maior que zero, isto é, o mercado é capaz de produzir a resposta desejada.</i>
<i>Corolário 3.3</i>	<i>A resposta do mercado é provavelmente menor que um, isto é, o mercado não é internamente compelido a produzir a resposta desejada.</i>
<i>Corolário 3.4</i>	<i>A resposta do mercado provavelmente pode ser alterada pelas ações do mercador.</i>
Axioma 4	Marketing é a tentativa de produzir a resposta desejada por meio da criação e oferta de valores para o mercado.
<i>Corolário 4.1</i>	<i>O mercador assume que a resposta do mercado será voluntária.</i>
<i>Corolário 4.2</i>	<i>A atividade essencial do mercado é a criação e oferta de valor. O valor é definido subjetivamente sob o ponto de vista do mercado.</i>
<i>Corolário 4.3</i>	<i>O mercador cria e oferece valor, principalmente por meio da configuração, valorização, simbolização e facilitação (Configuração é o ato de formatar o objeto social. A valorização diz respeito ao estabelecimento dos termos de troca relativos ao objeto. Simbolização é associação de significados sobre o objeto. Facilitação se consiste na alteração da acessibilidade ao objeto).</i>
<i>Corolário 4.4</i>	<i>“Marketing efetivo” significa as escolhas do mercador que são calculadas para produzir a resposta desejada no mercado. “Marketing eficiente” significa a escolha das ações do mercador de menor custo que irão produzir a resposta desejada.</i>

Dessa forma, depreende-se que a transação transcende a simples transferência de um produto ou serviço por dinheiro ou algo que represente valor meramente financeiro, sendo necessário compreender as razões subjacentes à troca, ou seja, a explicação da sua ocorrência em termos da significância de fatores sociais e psicossociais. Bagozzi (1975) apresenta três classes de significados no intuito de explicar as experiências e sentimentos das partes envolvidas nesses eventos:

- I) A troca utilitária: é uma interação na qual bens são dados em troca de dinheiro e outros bens, sendo a antecipação de consumo o fator motivador da transação;
- II) A troca simbólica: refere-se à transferência mútua, entre duas ou mais partes, de entidades intangíveis como as de natureza psicológica ou social, ou seja, as pessoas compram coisas pelo significado que evocam e não somente pelo que elas podem proporcionar de forma prática;
- III) A troca mesclada<sup>8</sup>: reúne as duas anteriores.

Na troca mesclada, sabe-se de antemão ser difícil separar a troca utilitária da simbólica, o que remete à complexidade do ser humano, provocando a seguinte questão e comentários de Bagozzi (1975, p. 37):

Quais são as forças, condições e soluções para os relacionamentos de troca? Os processos envolvidos na criação e resolução de relações de troca constituem o assunto principal do marketing e esses processos dependem da característica fundamental das necessidades humanas e organizacionais, não podendo delas serem separados.

Bagozzi (1978) amplia o conceito do processo de troca como uma atividade social, onde os resultados dependem de aspectos vinculados ao relacionamento entre compradores e vendedores como o poder de negociação, o poder em si e o conflito. Justifica essa assertiva por considerar que as trocas não mais eram vistas como algo realizado por “indivíduos isolados tomando decisões solitárias” (SHETH; GARDNER; GARRET, 1988, p. 176). Também sugere que relações de troca decorrem de três determinantes:

- I) Primeiro determinante: refere-se às variáveis relativas aos atores sociais como atração, similaridade, perícia, prestígio;

---

<sup>8</sup> *Mixed exchange*, no original em inglês.

- II) Segundo determinante: trata das variáveis de influência social, ou seja, ações específicas, comunicações e informações trocadas entre as partes envolvidas;
- III) Terceiro determinante: diz respeito a variáveis situacionais que incluem a disponibilidade de fontes alternativas de satisfação, cenários físico e psicológico, e cenários legal e normativo.

As contribuições desse autor são relevantes pois buscam construir uma estrutura de trabalho com vistas a apresentar as variáveis que interferem na construção do conceito de valor para o indivíduo nas relações de troca, ampliando a complexidade do tema. Tendo em vista uma teoria formal do marketing de trocas, Bagozzi (1979) trata de reforçar e tornar mais clara a perspectiva de troca, afirmando que ela pode ser concebida como um desdobramento de três categorizações: resultados, experiências e ações. Cada uma delas variando em termos de grau e ocorrendo junto aos atores sociais, estando eles juntos, separados ou de forma individual.

Numa situação de troca, os resultados se referem a eventos e objetos físicos, sociais ou simbólicos gerados pelas relações entre os atores sociais. As experiências são estados psicológicos nas dimensões afetiva, cognitiva ou moral, expressando simbolicamente por meio dos objetos trocados as funções exercidas durante a transação ou os significados a ela atribuídos. Por fim, as ações representam o desempenho dos atores como produto da sua interação durante o processo de troca, representando as escolhas individuais, escolhas e respostas, ou a assunção de compromissos mútuos. Sheth, Gardner e Garret (1988) ressaltam nesse novo estudo de Bagozzi (1979) a apresentação de um sistema categórico para a avaliação de trocas.

Houston e Gessenheimer (1987) ampliam a discussão das trocas sociais, apontando a maior relevância do relacionamento de troca em contraste com a troca vista de forma isolada. Na percepção desses autores a transferência de valor entre as partes em consequência de uma troca, leva a uma situação de reciprocidade, a princípio benéfica para ambas. Inicia-se uma nova fase na discussão nesse campo, com os estudos sobre as trocas relacionais, a partir da qual os construtos que definem valor passam a ser explorados de forma mais metódica, tendo em vista o estabelecimento de relações duradouras com os consumidores.

### 3.1.2 *As trocas relacionais*

O reconhecimento de um novo patamar para se estabelecer uma diferenciação entre as transações de troca e transações relacionais, provoca o surgimento de um novo paradigma, sem prejuízo da coexistência de ambos (GRÖNROOS, 1994). Diversos estudiosos vêm explorando o assunto, clarificando o processo do estabelecimento de relacionamentos de troca de caráter duradouro, bem como estratégias para lidar com o fenômeno de acordo com categorias específicas de mercados, produtos e serviços. Com o objetivo de delinear uma estrutura para o desenvolvimento de relacionamentos comprador-vendedor, Dwyer, Schurr e Oh (1987) detectaram que a pesquisa de marketing vinha sendo negligente em relação ao aspecto relacional entre o comportamento vendedor-consumidor, priorizando o estudo das transações discretas, isto é, como trocas isoladas, o que estaria acarretando prejuízos ao desenvolvimento do conhecimento em marketing.

Ao passo que as transações discretas excluem elementos de contato mais duradouros entre as partes, com comunicações muito limitadas e conteúdo estreito, a trocas relacionais implicam em novos fenômenos: dependência mais prolongada entre as partes em função de prazos de pagamento e de entrega, incertezas que levam ao surgimento de um processo de comunicação mais constante e profundo, menor obriedade quanto à *performance*, aumento da aplicação dos rudimentos de planejamento cooperativo, crescimento da antecipação de conflitos e expectativas quanto à credibilidade (DWYER; SCHURR; OH, 1987)<sup>9</sup>.

Ao compararem o marketing relacional a um casamento entre o consumidor e o vendedor, Dwyer, Schurr e Oh (1987) buscam evidenciar os benefícios e custos dessa relação, que se desenvolve em cinco etapas:

- I) Fase da consciência: as partes reconhecem ser factível uma parceria de negócios entre ambos;
- II) Fase da exploração: quando os parceiros consideram obrigações, benefícios, encargos e ainda a possibilidade de trocas, desdobrando-se em cinco subprocessos:

---

<sup>9</sup> Esses aspectos, citados por Dwyer, Schurr e Oh (1987, p. 12-3) derivam de caracterizações elaboradas por MacNeil (MacNEIL, Ian R. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. Chicago: *Northwestern University Law Review*, v. 72, p. 854-902,

- Atração;
- Comunicação e negociação;
- Desenvolvimento e exercício do poder;
- Desenvolvimento de normas;
- Desenvolvimento de expectativas.

- III) Fase da expansão: contínuo incremento de benefícios obtidos pela parceria de troca e à crescente interdependência;
- IV) Fase do compromisso: promessa explícita ou implícita de continuidade relacional entre os parceiros de negócios. Inputs, durabilidade e consistência são critérios de mensuração de compromisso (SCANZIONI *apud* DWYER; SCHURR; OH, 1987, p. 19)<sup>10</sup>;
- V) Fase da dissolução: a possibilidade de afastamento ou desfazimento do compromisso deve estar implícita na relação.

Esses processos têm significativas conseqüências quando ocorrem após as partes terem alcançado o *status* de alta interdependência, característica das fases de expansão e compromisso. Além de aspectos negociais, devem ser consideradas questões psicológicas, emocionais e de estresse físico.

Deve-se muito à Escola Nórdica<sup>11</sup> o impulso inicial nos estudos sobre as trocas relacionais. Sob a liderança de Evert Gummesson e Christian Grönroos, os conhecimentos desenvolvidos nas instituições escandinavas “[...] claramente contribuíram para o desenvolvimento do marketing de serviços na América” (BERRY; PARASURAMAN, 1993, p. 25).

Ao tempo em que as pesquisas sobre novas abordagens relacionadas ao marketing de serviços e às trocas relacionais recebiam crescente atenção dos acadêmicos europeus, indicando novos rumos teóricos em marketing, recebiam pouca atenção nas discussões acadêmicas nos Estados Unidos. Como exemplo dessa postura de relativa endogenia, Grönroos (1994) cita

---

1978; e MACNEIL Ian. R. *The new social contract, an inquiry into modern contractual relations*. New Heaven: Yale University Press, 1980).

<sup>10</sup> SCANZIONI J. Social exchange and behavioral interdependence. In: BURGESS R. L., HUSTON T. L. (Ed.). *Social exchange in developing relationships*. New York: Academic Press, 1979.

<sup>11</sup> Assim chamada pelo fato de as instituições que mais se destacavam em pesquisas sobre marketing de serviços e de relacionamento se localizam na Holanda, Dinamarca, Suécia e Finlândia: Universidade Erasmus, Roterdã, Holanda; Escola de Negócios de Copenhague, Dinamarca; Escola de Negócios da Universidade de Estocolmo, Suécia; e Escola Sueca de Economia e Administração de Negócios, Helsinque, Finlândia.

especificamente Sheth, Gardner e Garret (1988) que, àquela época, afirmaram não ter percebido nenhuma nova linha de pensamento em marketing. Ao mesmo tempo, contudo, reconheciam que seria bem provável que o domínio teórico do marketing seria definido em torno do mercado e não exclusivamente na circunscrição dos seus limites, com ênfase para “[...] o conceito de *transações repetidas no mercado* ou o que é mais popularmente chamado de ‘marketing de relacionamento’ ” (SHETH; GARDNER; GARRET, 1988, p. 194). Grönroos (1994) considera essa visão contraditória e, ao mesmo tempo, limitada, pois o escopo do marketing de relacionamento que se estudava na escola nórdica já se encontrava em um estágio evolutivo que ia além da simples repetição de transações, além de considerar como questão central e unidade de análise não só as relações em si como o estabelecimento e gerenciamento dessas relações.

Grönroos (1991) também abordou a necessidade de estratégias específicas, como num *continuum*, para serem aplicadas pelas empresas diante das diversas situações proporcionadas por um ambiente que passara a visar o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo entre consumidores e outras partes como fornecedores, distribuidores e instituições financeiras. Dependendo da posição da empresa nesse *continuum*, diferentes ações de marketing e decisões gerenciais devem ser tomadas, bem como em relação a alterações no funcionamento interno. Grönroos (1991) cita que o *continuum* estratégico de marketing inclui:

- a) Perspectiva de tempo;
- b) Função de dominação de marketing;
- c) Elasticidade de preços;
- d) Dimensão de dominação da qualidade;
- e) Mensuração da satisfação do cliente;
- f) Interdependência entre marketing, operações e gestão de pessoas;
- g) O papel do marketing interno.

O sistema de gestão estratégica que envolve as trocas relacionais se mostra presente na grande maioria das empresas de todos os portes, principalmente nas de serviços, com vistas a satisfazer e reter clientes, criando laços duradouros. Esse movimento poderia fazer supor que

as transações discretas se tornariam uma forma ultrapassada de se fazer negócios. Entretanto, estudos recentes mostram que elas ainda exercem um papel relevante nas relações comerciais.

### 3.1.3 *A relação sinérgica entre as trocas discretas e as trocas relacionais*

As trocas discretas continuam a ter uma função determinante porque é a partir delas que se inicia o ciclo de vendas. Algumas das vantagens a elas atribuídas são: a mensuração de forma mais objetiva dos custos com vendas e a identificação mais rápida de oportunidades negociais no mercado, proporcionando retornos imediatos com vistas a redirecionar recursos para o composto de marketing (VENCE, 2002). A partir das trocas discretas é possível buscar o estabelecimento de um marketing de relacionamento – a ser tratado de forma mais detalhada adiante –, um modelo indireto de retorno que se consolida no longo prazo, haja vista que o seu ponto central são as relações e a sua manutenção entre a empresa e os atores presentes em seu microambiente (GRÖNROOS, 1996a; RAVALD; GRÖNROOS, 1996).

A confirmação de que boa parte das empresas continua se valendo das trocas transacionais para elaborar e colocar em prática seus programas de vendas vem por meio de estudo de Coviello *et al.* (2002) que examinaram empiricamente como empresas de diversos países (Estados Unidos, Canadá, Finlândia, Suécia e Nova Zelândia) e atuantes em diversos setores, porém similares em termos de clientes tempo de fundação e taxa de crescimento de vendas, se relacionam com os seus mercados. Em meio a uma amostra de companhias de bens e serviços de consumo, e produtos e serviços *business-to-business* (B2B), os resultados revelaram a existência de três grupos distintos de empresas cujas práticas de mercado são predominantemente (1) transacionais, (2), relacionais e (3) um híbrido de transacionais e relacionais. Esses contingentes, proporcionais em termos de quantidade, sugerem que as atuais práticas de marketing são pluralísticas e que a abordagem não mudou de transacional para relacional de forma tão acentuada como se poderia supor, tanto no mundo empresarial como no acadêmico (DAY; MONTGOMERY, 1999).

Os estudos de Coviello *et al.* (2002) utilizaram quatro diferentes construtos para identificar diferenças na forma das firmas se relacionarem com o mercado. A perspectiva relacional compreende três desses construtos: um baseado em *database marketing* (DM) em que as trocas são baseadas em informações e transações econômicas, o segundo que contempla as

relações interativas de marketing entre o vendedor e o comprador (IM) e, finalmente, as relações entre firmas – *network marketing* (NM). A perspectiva transacional se restringe à transação econômica (TM). Grandes empresas tendem a apresentar elevados níveis de TM, ao passo que firmas que declaram fazer alto uso de tecnologia têm altos índices de IM e NM.

As empresas de bens de consumo se mostraram mais transacionais do que as de serviços e de negócios B2B. Contudo, apesar de terem sido detectados aspectos de marketing de relacionamento em todas elas, também a abordagem transacional se mostrou evidente. Como um terço das empresas adotaram, de forma nítida, uma abordagem híbrida para se relacionar com os seus mercados, a prática gerencial vem sugerindo que o marketing de relacionamento não é adequado a determinados ambientes de negócios e que a abordagem tradicional de trocas permanece em grande parte das empresas.

Do exposto depreende-se que o conceito de valor está diretamente ligado à teoria de marketing das trocas sociais. Como salientam Eggert e Ulaga (2002, p. 107) “[...] como as trocas voluntárias de mercado somente ocorrem quando todas as partes envolvidas têm expectativa de estarem melhor após a conclusão desse processo, o valor percebido está no centro das atenções do marketing”. Contudo, faz-se necessário entender melhor a estrutura teórica do conceito de valor e como ele se inter-relaciona com outras dimensões de marketing.

### **3.2 A estrutura teórica da dimensão valor**

Ao propor a expansão do escopo do marketing por meio dos axiomas descritos no QUADRO 1, com destaque para o quarto, Kotler (1972, p. 50) ressalta a importância da percepção de valor no processo de troca. Além disso, afirma ser a criação de valor o significado essencial do conceito de marketing:

A preocupação central do marketing é com a produção de respostas desejadas para as pessoas por meio da parcimoniosa criação e oferta de valores. O mercador tenta obter valor junto ao mercado por meio da oferta de valor. O problema do mercador é criar valores atrativos. Valor é completamente subjetivo e existe aos olhos do mercado contemplativo. Mercadores devem entender o mercado a fim de serem efetivos na criação de valor. Este é o significado essencial do conceito de marketing.

Kotler (2000, p. 56) acredita que os clientes procuram avaliar qual entre as ofertas disponíveis propicia maior valor, sempre diante da perspectiva da sua maximização “[...] dentro dos

limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e receita”. Se a expectativa do comprador quanto ao valor esperado na troca é atendida, gera-se satisfação e possibilidade de repetição de compra. Dessa forma, o autor considera que a diferença entre o valor total proporcionado ao cliente e o custo total para o cliente – conjunto dos dispêndios previstos na avaliação, obtenção, utilização e descarte de um produto ou serviço – é chamado de Valor Entregue ao Cliente ou Valor *para* o Cliente.

É grande o interesse, tanto da parte dos pesquisadores de marketing como dos profissionais da área, em saber o que influencia a percepção dos clientes quanto à oferta de valor, promovendo o crescimento de investigações nesse campo a partir dos anos 1980. Nesse sentido a chamada teoria individual de valor tenta responder duas questões: (1) Qual é a fonte de valor? Por exemplo, o trabalho é a fonte de valor na teoria de valor do trabalho; (2) Qual é a medida de valor? Neste caso, o tempo de trabalho poderia ser a medida correspondente de valor. Nas ciências econômicas, a teoria de valor focou os fatores de produção como terra e trabalho, na forma das teorias de valor dos custos de produção. Com a sua evolução, fatores de consumo foram agregados, onde as particularidades de cada indivíduo nas relações de troca ganham destaque (FOX; KEHRET-WARD, 1985).

Entretanto, existem dificuldades operacionais e metodológicas pelo fato de o valor ser um conceito abstrato, altamente inter-relacionado e frequentemente confundido com os conceitos de qualidade, benefícios e preço (ZEITHAML, 1988). Na literatura de marketing, a identificação dos fatores que possam explicar o que é valor, tanto sob a perspectiva das organizações como na ótica dos consumidores, geralmente tem como base modelos teóricos que enfocam a percepção de determinadas dimensões subjacentes. Esses instrumentos derivam de diferentes visões de como incrementar o valor proporcionado aos clientes.

Há que se considerar também que as pessoas têm diferentes percepções do valor de uma oferta. Ravald e Grönroos (1996, p. 22) sugerem que “esse fenômeno pode estar relacionado aos diferentes valores individuais, necessidades e preferências, bem como aos recursos financeiros dos consumidores, desde que esses fatores claramente influenciem o valor percebido”. Foi justamente a mudança significativa de comportamento do consumidor estadunidense a partir dos anos 1990 que propiciou um grande impulso nos estudos sobre

valor. Uma nova geração, os *baby boomers*<sup>12</sup>, passou a assumir os encargos familiares e, aliada à redução da renda, uma nova postura de consumo deu lugar à verificada nos anos 1980 quando o excesso de gastos foi a característica mais marcante.

Passou-se então a uma maior ênfase ao preço baixo, componente de valor importante em tempos de incerteza econômica. Entretanto, exigia-se também que a esse atributo viesse aliada a qualidade do produto, com novas características que o tornassem mais funcional e ajustado às questões ambientais, com mais garantias e informações não-enganosas, além de serviços atrelados. O consumidor abandonava a idéia de que prestígio era significado de valor e adotava a de mais funcionalidades por menor preço. As empresas decidiram atuar tendo em vista a oferta ao consumidor do que ele passara a valorizar, realizando ações de marketing para vincular sua imagem ao fornecimento de valor para o cliente e estabelecer relações duradouras (POWER; KONRAD; CUNEO, 1991).

Para Treacy e Wiersema (1993, p. 84) a idéia de que companhias têm que fornecer valor para serem bem-sucedidas, não seria algo novo, e acrescentam:

O que é novo é como os consumidores definem valor em muitos mercados. No passado, os consumidores julgavam o valor de um produto ou serviço com base na combinação de qualidade e preço. Os consumidores de hoje, ao contrário, têm um conceito expandido de valor que inclui conveniência de compra, serviços pós-venda, confiança e assim por diante.

Para se ter uma percepção da abrangência da gestão baseada em valor, tome-se como exemplo a análise de Berry (1996b) para o setor de varejo. Esse autor afirma que para competir com base em valor, os varejistas necessitam incluir cinco tipos de benefícios para o comprador. Esses benefícios vão proporcionar diferentes percepções de valor para o consumidor em relação à empresa, que se revelam por meio de outras dimensões como lealdade, credibilidade, confiança, qualidade e satisfação:

- I) Ter disponíveis mercadorias que se sobressaem, fazendo com que o consumidor não se sinta na necessidade de ir a outros fornecedores para fazer comparações;
- II) Praticar preços justos, conquistando a credibilidade do consumidor;

---

<sup>12</sup> Assim são chamadas as pessoas nascidas nos Estados Unidos e na Inglaterra entre os anos de 1945 e 1952, período que se caracterizou por grande taxa de natalidade nesses países.

- III) Respeitar o consumidor, demonstrando que a empresa é digna de sua confiança;
- IV) Economizar tempo e energia do cliente, tornando fácil o ato de comprar por meio de maior conveniência e bons serviços;
- V) Fazer do ato de comprar um prazer: acolher bem o cliente, fasciná-lo com simpatia e bom atendimento, surpreendê-lo com novidades.

Mesmo diante de mudanças comportamentais significativas que atingem a toda uma sociedade, as características pessoais e experiências vividas são determinantes do comportamento do consumidor, que vão afetar todas as demais dimensões de percepção de valor. Portanto, faz-se necessário, investigar as percepções em nível individual de forma a identificar o que os diferentes tipos de consumidores mais entendem como algo que lhes agregue valor. Contudo, previamente à identificação e estudo dos subconstrutos envolvidos na composição de valor, analisar variáveis do comportamento do consumidor agrega conhecimentos essenciais a essa área do marketing.

### ***3.2.1 Os valores pessoais como determinantes do comportamento do consumidor***

Engel, Blackwell e Miniard (1995) tratam o conceito de valor sob a perspectiva do comportamento do consumidor. Nesse sentido, valores se distribuem em duas vertentes: a social e a dos valores pessoais. A vertente social é representada pelas crenças comuns sobre a vida e aceitação de comportamentos, assim como normas grupais internalizadas pelos indivíduos, ainda que com algumas variações. Já os valores pessoais não são necessariamente compartilhados por todos os componentes de um grupo, apesar da possibilidade de haver influências familiares, religiosas ou relativas ao local de origem. De acordo com essa abordagem, por meio dos valores pessoais, são externalizadas as escolhas que uma pessoa faz diante da variedade de valores sociais aos quais está exposta.

Bagozzi e Dholakia (1999) destacam que entender os papéis desempenhados pelas metas no comportamento do consumidor, assim como os processos pelos quais elas são definidas e perseguidas, é uma necessidade crítica para o avanço no campo das estratégias de marketing. Esses autores consideram que metas de consumo não estão limitadas a um estado final, mas

também incluem experiências, acontecimentos conexos e processo em andamento. Assim, um processo desse tipo se inicia com a definição das metas, depois os propósitos das metas são mais bem delineados, a seguir faz-se um planejamento para atingir as metas, logo após são iniciadas as ações e os controles, e conforme o resultado – bem-sucedido ou não – são elaborados *feedbacks* que irão retroalimentar esse sistema.

Os valores pessoais são objeto de tentativas de medição por diversos estudiosos do comportamento do consumidor. A Escala de Valores de Rokeach (*Rokeach Value Scale–RVS*), elenca uma série de objetivos – estados finais desejados – e formas de comportamento – modos de conduta – e busca identificar como cada pessoa os classifica em ordem de importância. Essa análise pode ser feita por diversas formas de segmentação, conforme o interesse de pesquisa (ROKEACH, 1973).

A Escala de Valores de Schwartz (*Schwartz Value Scale–SVS*), por sua vez, vai além da RVS e visa identificar os fatores da estrutura motivacional, considerando que o significado de um valor individual é reflexo da sua intercorrelação com outros valores. Essa análise visa basicamente responder a perguntas como “Esse produto é para mim?”. Outra método é o de *laddering*, que busca descrever a estrutura cognitiva de pessoas ou grupos por meio dos vínculos entre atributos de produtos, os resultados obtidos pelo consumidor e os valores pessoais (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 1995; LEÃO; MELLO, 2003).

Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 29) focam o comportamento conforme a natureza das transações e dos papéis exercidos pelo consumidor nesse processo e definem o comportamento do consumidor como “[...] as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles”. O cliente é descrito como “uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel na consumação de uma transação com o profissional de marketing ou com uma entidade”. Na realidade, o cliente ou unidade organizacional pode exercer três papéis para realizar uma transação:

- I) Usuário: quem efetivamente consome ou utiliza o produto ou recebe os benefícios do serviço;
- II) Pagante: quem financia a compra;
- III) Comprador: quem participa da obtenção do produto no mercado.

Conforme o papel que o cliente desempenha, sua percepção de valor pode variar de acordo com a forma como processa as informações que o levam à decisão de compra (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982) e com sua percepção de valor (HOLBROOK, 1996). Holbrook (*op. cit*) buscou desenvolver uma estrutura capaz de integrar as contribuições acadêmicas oriundas de várias áreas para um melhor entendimento da natureza e dos tipos de valor percebidos pelos consumidores. Desse modo, de acordo com o que denominou de Tipologia do Valor para o Cliente, esse autor afirma que alguém só consegue entender um dado tipo de valor se levá-lo em consideração a outro que seja proximamente relacionado, por exemplo, ao comparar beleza com qualidade ou diversão com êxtase.

A natureza e os tipos de Valor para o Cliente podem ser mais bem entendidos colocando-os em um contexto que justapõe suas diferenças e semelhanças, clarificando seus aspectos subjacentes. Reportando-se à natureza do conceito de Valor para o Cliente, Holbrook (1996, p. 138) define-o como uma “experiência interativa-relativista-preferencial”. Interativa porque implica em uma interação entre um ou mais sujeitos (consumidor) e um ou mais objetos (produto) e somente ocorre se houver interesse entre as partes na transação. Também é relativista porque o Valor para o Cliente é comparativo (entre objetos), pessoal (entre pessoas) e situacional (específica ao contexto). Finalmente, é preferencial em vista da variedade de nomes por meio dos quais os pesquisadores se referem ao conceito geral em termos avaliativos: “predisposição” (positiva-negativa), “atitude” (favorável-desfavorável), “opinião” (pró-contra), entre outros. Além disso, trata-se de uma experiência, pois o Valor para o Cliente reside não na compra mas na experiência decorrente do consumo.

Nesse escopo, três dimensões do Valor para o Cliente devem ser consideradas:

- I) Valor extrínseco *versus* valor intrínseco – esta dimensão confronta situações em que o consumo é valorizado pela funcionalidade, utilitarismo e instrumentalidade com vistas a conquistar um objetivo, que é o valor extrínseco. Por outro lado, o valor intrínseco ocorre quando uma experiência de consumo é satisfatória por si mesma;
- II) Valor orientado para si *versus* valor orientado para os outros – quando o valor decorre das reações provocadas em outras pessoas é considerado como orientado para os outros. Por outro lado, quando alguém prioriza as próprias

reações em relação a um produto ou experiência, diz-se que o valor é orientado para si próprio;

- III) Valor ativo *versus* valor reativo – um valor é ativo quando implica em algo feito pelo indivíduo e reativo quando decorre de algo feito por uma outra pessoa.

Da combinação cruzada das três dimensões dicotômicas apresentadas (2x2x2), surgem oito células que contêm os tipos de Valor para o Cliente, conforme apresentado no QUADRO 2.

**QUADRO 2**  
**Uma tipologia de Valor para o Cliente**

Dimensão		Valor	
		Extrínseco	Intrínseco
Orientado para si	Ativo	EFICIÊNCIA (Output/Input, Conveniência)	BRINCAR (Diversão)
	Reativo	EXCELÊNCIA (Qualidade)	ESTÉTICA (Beleza)
		<b>1</b>	<b>2</b>
Orientado para os outros	Ativo	STATUS (Sucesso, Capacidade de impressionar)	ÉTICA (Justiça, Virtude, Probidade)
	Reativo	ESTIMA (Reputação, Materialismo Possessão)	ESPIRITUALIDADE (Fé, Êxtase, Santidade)
		<b>3</b>	<b>4</b>
		<b>5</b>	<b>6</b>
		<b>7</b>	<b>8</b>

Fonte: Adaptado de HOLBROOK, 1996, p. 139.

Portanto, compreender o funcionamento dessa cadeia de percepção do cliente se mostra de elevada importância para as empresas. A identificação dos valores que determinado tipo de consumidor busca ao planejar ou realizar uma transação é essencial para que as organizações se tornem capazes de ofertar e entregar os benefícios que determinam a Estrutura de Valor para o Cliente. Nesse sentido, as perspectivas de valor apresentadas a seguir não são estanques, ao contrário, são apontadas na literatura como antecedentes ou conseqüentes de outros construtos que formam uma complexa cadeia nomológica, explicando os processos pelos quais o cliente se torna comprometido com a outra parte nas relações de troca.

Não é propósito deste trabalho estudar o comportamento desse relacionamento nomológico, e sim abordar quais são os subconstrutos indicados pelos clientes de bancos de varejo como relacionados ao construto Valor para o Cliente. A seguir essas dimensões são estudadas a partir de pesquisa no corpo teórico de marketing e são elaboradas hipóteses quanto à relação de cada uma como um subconstruto de valor, o que buscará ser verificado no estudo empírico.

### 3.2.2 *Valor sob a perspectiva do preço*

A visão econômica de Kotler (2000) sobre o aspecto utilitarista para criação de valor é compartilhada por outros autores. Esse é o caso da abordagem de valor com base em apreçamento – *pricing*. O corpo da literatura acadêmica, nessa área, se iniciou com o trabalho seminal de Monroe (1973), onde se estabelece que o preço é um importante foco para o marketing, tanto com relação às práticas quanto à pesquisa, em que pese ser mais um entre muitos estímulos com os quais o comprador se defronta. Dodds e Monroe (1985) sugerem que a propensão do consumidor a comprar é afetada pela sua percepção de valor que, por sua vez, tem como antecedentes a qualidade e o sacrifício monetário percebidos. Para Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994, p. 36), o apreçamento é particularmente importante em serviços considerando que “é um comunicador-chave do valor e usado em muitos mercados para regular a demanda por diferentes tipos de incidentes no decorrer do tempo”.

O valor percebido pelo cliente pode ser representado pela taxa obtida pela razão entre os benefícios percebidos e o sacrifício percebido. O sacrifício percebido inclui todos os custos incorridos pelo comprador: preço de compra, custos de aquisição, transporte, instalação, realização e acompanhamento do pedido, reparos, manutenção, risco de falhas ou desempenho insuficiente. Já os benefícios percebidos são uma combinação de atributos físicos, atributos de serviços e suporte técnico disponível em relação ao do produto, bem como o preço de compra e outros indicadores de qualidade percebida (MONROE, 1991 *apud* RAVALD; GRÖNROOS, 1996)<sup>13</sup>.

Wood e Scheer (1996) ampliaram o modelo de Dodds e Monroe (1985), no qual o valor percebido resulta de uma perspectiva de benefícios *versus* custos que tem a capacidade potencial de abranger muitos aspectos relevantes do processo de avaliação do consumidor:

- a) Uma avaliação entre os benefícios recebidos pelo consumidor com a transação, entre os quais a qualidade do produto;
- b) Os custos nos quais o consumidor incorre para obter os benefícios, um dos quais é o sacrifício monetário percebido.

De forma semelhante, Zeithaml (1988) entende que o valor percebido decorre da avaliação geral do cliente sobre a utilidade do produto, com base numa percepção do que é recebido e do que é dado. Nesse escopo, o conceito de preço deve ser abordado de forma mais específica. De acordo com a perspectiva do cliente, preço é algo que é dado ou sacrificado para se obter um produto ou serviço, sendo formado por três componentes:

- I) Preço objetivo: percepção monetária do preço atual de um produto ou serviço;
- II) Preço percebido: preço codificado pelo consumidor de forma que seja significativa para eles, a exemplo de “caro” ou “barato”;
- III) Sacrifício: refere-se aos dispêndios não necessariamente financeiros em que o consumidor incorre na relação de troca, como é o caso do tempo de deslocamento até o ponto de venda ou o esforço empreendido na negociação.

Além da percepção de valor com base nos benefícios recebidos, os estudos de Zeithaml (1988) junto a consumidores identificaram uma equiparação de valor a preço baixo, indicando a importância desse fator em relação ao que eles têm que abrir mão para adquirir algo que lhes interessa. Outras percepções para valor estão relacionadas à qualidade equiparada ao preço pago e também à proporção entre os atributos do produto ou serviço e o preço. O preço pode ser tanto um indicador do sacrifício necessário para a compra como do nível de qualidade. Preços elevados podem levar a uma alta percepção de qualidade e, conseqüentemente, a uma grande propensão a comprar. Por outro lado, preços altos representam o quanto deve ser sacrificado para comprar um produto ou serviço, provocando uma redução na vontade de comprar. Além disso, considerando que os consumidores possuem parâmetros de preços em relação a determinados bens, uma pessoa pode se abster de comprar um produto quando suspeita da sua qualidade por considerar o preço muito abaixo do que ela entende como aceitável. Ademais, se um preço é considerado inaceitável pelo consumidor, cria-se uma percepção de que a oferta tem pouco ou nenhum valor. Outro tipo de impacto do preço ocorre em relação à satisfação com o desempenho do produto ou da prestação de

---

<sup>13</sup> MONROE, Kent B. *Pricing – making profitable decisions*. New York: McGraw-Hill, 1991.

serviços. Neste caso, diante da incerteza da *performance*, o preço serve de parâmetro para o consumidor formar a sua expectativa de prestação do serviço ou do funcionamento do produto, ou seja, da sua qualidade (DODDS; MONROE, 1985; DODDS; MONROE; GREWAL, 1991).

Algumas condições que antecedem a transação influenciam o processo de compra, inclusive as estratégias de negociação do e com o consumidor, e o resultados esperados. Experiências passadas, aspectos atitudinais e características psicológicas dos indivíduos têm correlação com esses processos. Por exemplo, muitos comerciantes acreditam que alguns consumidores percebem um desconto e se sentem motivados a comprar quando um produto que custa \$100,00 está anunciado por \$99,90, embora estudos não indiquem que essa estratégia funciona (DODDS; MONROE, 1985).

Também são relevantes, condições antecedentes mais específicas que repercutem por ocasião de negociações que abrangem diversos itens, como na contratação de um aluguel. As condições concorrentes, por sua vez, são determinantes situacionais e estruturais que são externas ao indivíduo e que podem influenciar o processo de negociação e os resultados esperados, como as informações disponíveis e o número de partes interessadas e envolvidas na transação. Tais aspectos, ressaltados por Evans e Beltramini (1987), destacam a importância do fator preço para as relações de troca, bem como destacam características intrínsecas às partes envolvidas.

As avaliações feitas pelo consumidor, antes e depois da compra, e que determinam um estado de satisfação ou insatisfação, podem ser afetadas pelo preço, o que está diretamente relacionado ao desempenho do produto ou serviço. O cliente tem a expectativa de que essa *performance* seja compatível com o preço pago. Dessa forma, quanto melhor o desempenho, melhor será a percepção de preço pelo consumidor após a compra, ou seja, se a sua expectativa é superada, a maior satisfação implica em uma avaliação de que o preço do produto na realidade é maior do que pagou, já que gera um valor superior (VOSS; PARASURAMAN; GREWAL, 1998).

A propaganda também influencia as referências internas dos consumidores quanto a preços. Ela atua no sentido de elevar a percepção que o potencial comprador tem a respeito do preço de um produto e, confrontado com a oportunidade de adquiri-lo por um montante inferior à nova referência, vê aumentada a sua percepção de valor na transação. Essa ação possibilita o

aumento de vendas e reduz o comportamento do consumidor na busca de preços mais baixos no mercado. Entretanto, quando o preço referido na propaganda é intencionalmente elevado, ficando acima do normalmente praticado pelo mercado, essa estratégia de comunicação costuma não funcionar (GREWAL; MONROE; KRISHNAN, 1998).

Berry (1996b) coloca os conceitos de valor e preço em posições bem distintas. Ao elaborar uma visão de futuro sobre o setor varejista nos Estados Unidos, esse autor enfatiza que a sobrevivência nesse mercado está reservada às empresas que competem tendo como base a geração de valor para o consumidor. Entretanto, destaca que o maior erro é que a maioria desses varejistas assume que valor e preço têm o mesmo significado para o consumidor, dando, assim, ênfase ao último fator. Assevera Berry (1996b, p. 39-40) que “[...] preço é somente uma parte do valor” e “[...] preço é preço; valor é a experiência total”.

Apesar da influência do fator preço, Evans e Beltramini (1987), Zeithaml (1988) e Grewal, Monroe e Krishnan (1998), acrescentam que essa dimensão está diretamente relacionada à abordagem psicológica do comportamento do consumidor ao afirmarem que o valor percebido é subjetivo e individual e, dessa forma, varia de um consumidor para outro, sugerindo que isso pode estar relacionado com valores pessoais, necessidades e preferências, além da disponibilidade de recursos financeiros. Fox e Kehret-Ward (1985) salientam que as percepções de preço também variam com o nível de maturidade da pessoa – a partir da infância se inicia a construção de uma teoria individual de valor.

Para Gonçalves e Meirelles (2002) espera-se que os resultados da pesquisa levem à rejeição da(s) hipótese(s) nula(s). Diante do conteúdo pesquisado na literatura sobre a dimensão *preço*, indicando-o como um subconstruto de valor, propõe-se a seguinte hipótese nula, a ser testada no presente estudo:

**H<sub>0,1</sub>: Indicadores identificados com o construto teórico *preço* não serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.**

### 3.2.3 *Valor sob a perspectiva da conveniência*

Proporcionar maior conveniência ao consumidor tem sido uma estratégia cada vez mais utilizada no mercado de consumo de produtos e serviços. Conveniência denota o tempo e o

esforço dos consumidores na compra de um produto, em vez das características ou atributos desse mesmo produto. Brown (1990) propõe que esse conceito no mercado de serviços tem cinco dimensões:

- I) Tempo: serviços devem ser prestados no momento mais conveniente ao cliente;
- II) Lugar: serviços devem ser prestados no local mais conveniente para o cliente;
- III) Compra: as empresas devem tornar mais fácil o processo de compra dos seus serviços;
- IV) Uso: as empresas devem fazer com que o uso dos serviços se dê da forma mais conveniente para o cliente;
- V) Execução: ter alguém ou algo que preste o serviço.

Para se ter conveniência agregada a um produto ou serviço, estes devem ser disponibilizados continuamente (tempo), em todo lugar (lugar), não exigirão muito esforço para serem comprados (posse) ou usados (forma). Entretanto, a quinta dimensão (execução) é diferente das demais por envolver o esforço mental ou físico que alguém está disposto a despender para obter um produto ou serviço. Por isso, as empresas devem questionar continuamente suas políticas, estratégias e práticas em relação à conveniência, principalmente quanto à percepção dos clientes sobre o que isso significa e como agrega valor para eles (BROWN, 1990).

É claramente perceptível que as quatro primeiras dimensões apontadas por Brown (1990) decorrem da noção econômica de utilidade, o que tem relação com a percepção de redução do preço monetário do bem ou serviço (KOTLER; ZALTMAN, 1971). Berry, Seiders e Grewal (2002) destacam que a questão do custo não-monetário é central ao conceito de conveniência, com destaque para os estudos sobre o consumo de tempo e energia. O tempo é um recurso escasso e limitado, pois não pode ser expandido, portanto, a conveniência pode poupar tempo que pode ser direcionado para a produção – trabalho – ou para o consumo – lazer. Acrescentam que a percepção da dimensão conveniência como redutora de custos pode ser afetada por fatores que também determinam o comportamento do consumidor como a orientação temporal de cada um, a sensibilidade ao valor proporcionado pelo tempo e aspectos culturais.

Já o gasto de energia, ou esforço, vem sendo objeto de poucos estudos no campo do marketing. Maior atenção vem sendo direcionada ao consumo de esforço cognitivo, ou mental, com a companhia de pesquisadores das áreas da psicologia, da teoria da decisão e da economia. Um dos poucos estudos que exploram a relação direta do esforço com a expectativa de retorno nas relações de troca é de autoria de Oliver e Swan (1989). Esses autores afirmam que as partes envolvidas em uma transação têm a expectativa de que quanto maior o esforço empreendido melhores serão os resultados – *outputs* –, haja vista que raramente cada lado dispõe dos mesmos *inputs*. Oliver e Swan (*op. cit.*) fazem uma ressalva apenas quanto ao tempo envolvido na negociação, que seria o mesmo para ambas as partes. Entretanto, devem ser consideradas as pressões sofridas pela disponibilidade de tempo de cada negociador, que podem beneficiar a parte que melhor souber tirar proveito dessa situação, aspecto que remete aos estudos sobre negociação de Evans e Beltramini (1987).

O estudo do tempo de espera do consumidor para realizar uma transação também é motivo de muitas pesquisas de marketing. Dois aspectos sobre esse tema influenciam a avaliação dos consumidores sobre conveniência: o tempo objetivo e o tempo subjetivo. O primeiro é contínuo e métrico, podendo ser medido por meio de relógios ou cronômetros, enquanto o último tem como base as percepções e influências de fatores psicológicos. Pesquisas sugerem que os consumidores, em média, superestimam o tempo gasto na espera. As diferenças individuais também influenciam as percepções de tempo, que variam de acordo com experiências anteriores com a empresa prestadora de serviços e seus concorrentes (BERRY; SEIDERS; GREWAL, 2002).

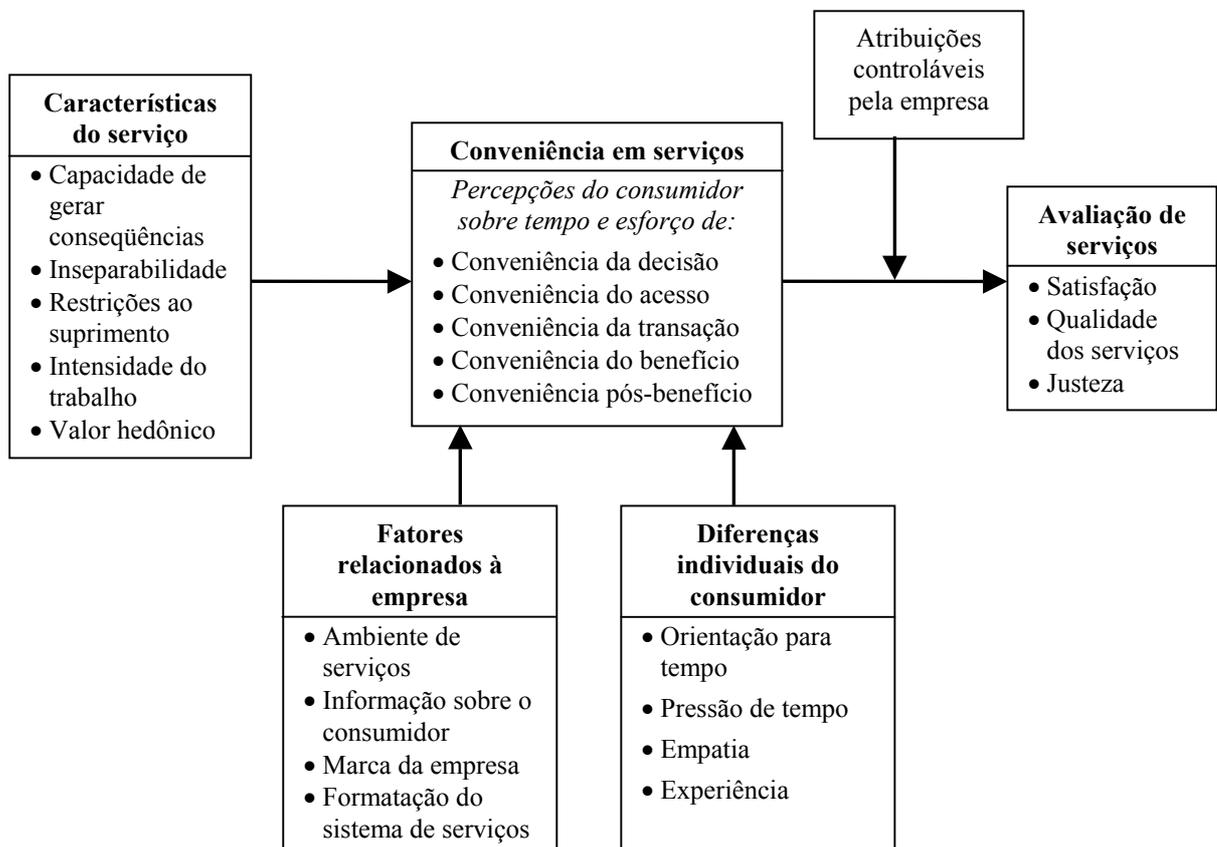
Os aspectos comportamentais se evidenciam na orientação do indivíduo ou grupos sociais em relação aos atributos de conveniência. Um dos estudos pioneiros nesse campo é o de Anderson (1971) que aborda o contexto familiar no consumo de alimentos e posse ou uso de eletrodomésticos. O autor verificou que esse direcionamento varia de acordo com determinadas características demográficas como renda, idade e nível de instrução do cabeçadocasal e com o estágio da família dentro do ciclo de vida. As tipologias de consumidores possibilitam fundamentos relevantes para planejamentos e controles de ações de marketing, bem como critérios para a avaliação da efetividade das políticas de marketing. Contudo, Berry, Seiders e Grewal (2002, p. 3) citam estudo de Voli<sup>14</sup> no qual foram detectadas relações

---

<sup>14</sup> VOLI, Patricia Kramer. *The convenience orientation of services consumers: an empirical examination*. Tese (Doutorado) – College of Business and Public Administration, Old Dominion University, Norfolk, 1998.

fracas e inconsistentes entre fatores demográficos relacionados a restrições de tempo e o comportamento orientado para a conveniência.

Com vistas a estimular um nível mais elevado de atividades de pesquisa, Berry, Seiders e Grewal (2002) apresentam um modelo conceitual abrangente e multidimensional de percepção de conveniência em serviços, em que são contemplados fatores antecedentes – características do serviço, fatores relacionados à empresa e diferenças individuais do consumidor – e conseqüentes desse construto que implicam na avaliação final de serviços, conforme a FIG. 2. O modelo explicita a complexidade desse tipo de pesquisa, haja vista que esses subconstrutos de conveniência são compostos por outras dimensões também complexas, a exemplo de marca da empresa, empatia e experiência.



**FIGURA 2 – Modelo de conveniência em serviços**

Fonte: BERRY; SEIDERES; GREWAL, 2002, p. 4.

Especial atenção vem sendo dada nas duas últimas décadas aos avanços na conveniência proporcionada pelo uso intensivo de recursos da tecnologia da informação para viabilizar o atendimento eletrônico. Esse tipo de atendimento pode ser de dois tipos: presencial eletrônico,

quando o cliente utiliza um terminal de auto-atendimento (TAA)<sup>15</sup>, muito comuns em bancos, e o atendimento remoto eletrônico, que é o caso da Internet. O uso desses recursos como canais de distribuição permite aumentar a capilaridade da empresa e reduzir o custo de transações e de infra-estrutura alocada, especialmente no setor de serviços. Espera-se também que o aumento da conveniência aumente a satisfação do cliente e, como consequência, promova a sua retenção, elevando a rentabilidade da empresa (ROSA; KAMAKURA, 2002; HESKETT *et al.*, 1994; RUST *et. al.*, 1999).

Diante do conteúdo disponível na literatura sobre a dimensão *conveniência*, indicando-a como um subconstruto de Valor para o Cliente, propõe-se a seguinte hipótese nula, a ser testada na presente pesquisa:

**H<sub>0,2</sub>: Indicadores identificados com o construto teórico *conveniência* não serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.**

### 3.2.4 *Valor sob a perspectiva da qualidade*

O conceito de qualidade é ainda considerado impreciso por se confundir com outros construtos, inclusive valor. Os primeiros esforços para definir e mensurar qualidade vieram do setor de produtos, com ênfase na filosofia japonesa em que o principal evocativo é o de fazer certo da primeira vez, com inexistência de erros. Desse modo, a qualidade começou a ser definida, de uma forma ampla, como superioridade ou excelência de um produto, numa alusão à identificação de valor a partir do julgamento do consumidor sobre esses aspectos (ZEITHAML, 1988).

Como os conhecimentos oriundos da qualidade de produtos eram insuficientes para se entender a magnitude dessa dimensão, o tema qualidade em serviços ganhou grande destaque mundial a partir da década de 1980. As mudanças na economia em direção aos serviços e também pelas peculiaridades desse mercado – intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade foram determinantes para esse processo. Para alguns setores da economia o impacto das mudanças foi crítico em termos estratégicos, principalmente para a obtenção de vantagens competitivas, como é o caso das empresas de *software*, que não só desenvolvem produtos, mas também prestam serviços aos seus clientes (PRAHALAD; KRISHNAN, 1999).

---

<sup>15</sup> Mais conhecido mundialmente como *Automatic Teller Machine* (ATM).

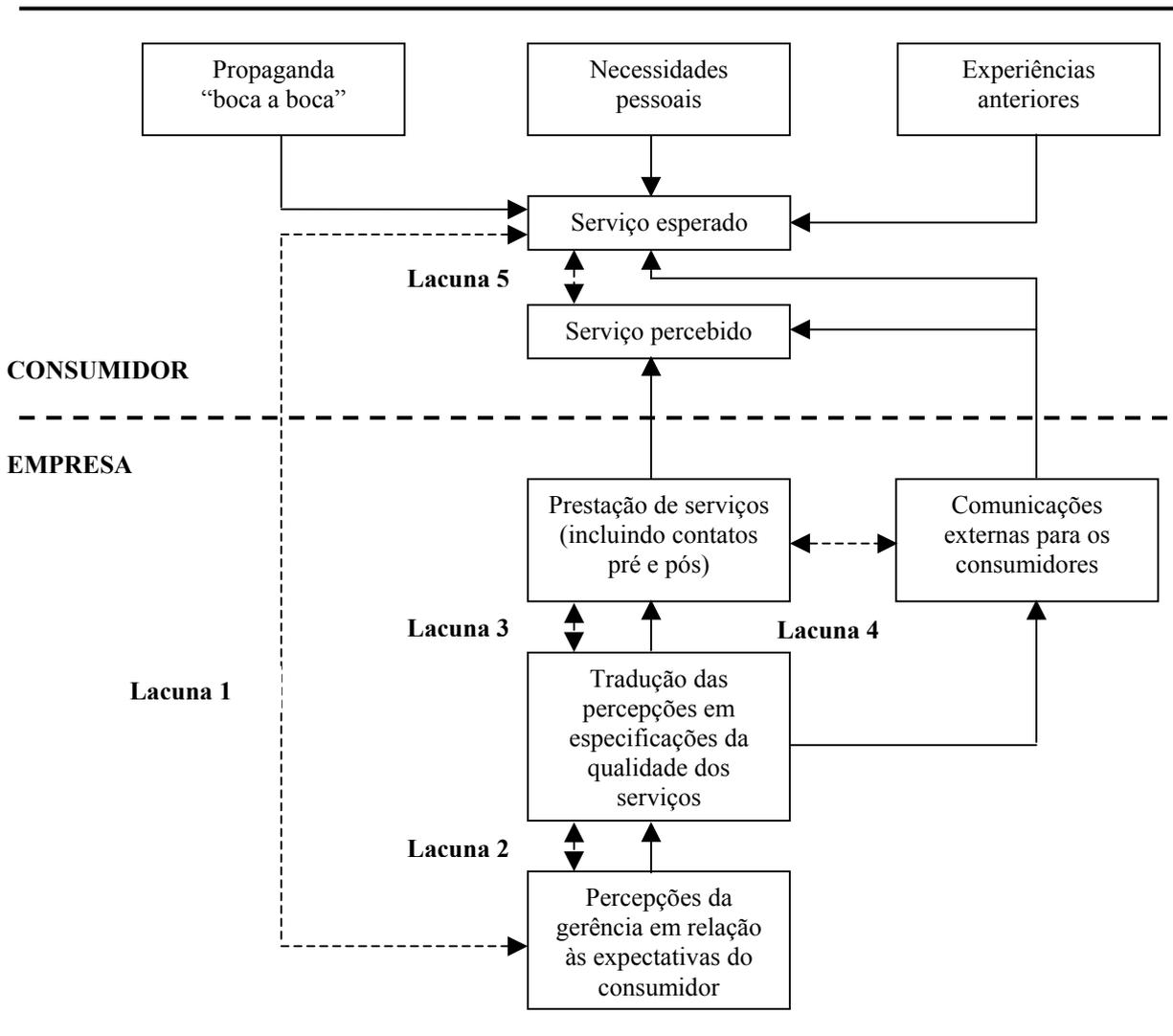
Os serviços são intangíveis em sua maioria porque tratam de execuções e desempenhos, ao contrário de objetos, que são físicos. Geralmente, os serviços não podem ser contados, mensurados, inventariados e examinados antes das vendas para assegurar a sua qualidade. Por causa da intangibilidade, torna-se difícil identificar e avaliar como os consumidores percebem e avaliam a qualidade em serviços de uma empresa. Em segundo lugar, os serviços são heterogêneos, pois comumente necessitam da intervenção humana, o que varia conforme a pessoa que o desempenha. Assim, o serviço que é entregue ao cliente pode ser muito diferente do que a organização tem como propósito fornecer. Finalmente, a produção e o consumo de muitos serviços não podem ser separados, ou seja, a prestação do serviço ocorre simultaneamente ao consumo com intensa participação do consumidor.

Com base nessas constatações, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) fizeram as seguintes interpretações:

- a) Qualidade em serviços é mais difícil de ser interpretada e avaliada pelo consumidor do que qualidade de produtos;
- b) As percepções de qualidade em serviços resultam de uma comparação das expectativas do consumidor com a *performance* do serviço prestado;
- c) As avaliações sobre qualidade envolvem o processo de prestação do serviço e não têm somente como base os resultados observados.

Estudos conduzidos por esses autores levaram à seguinte constatação, a partir da qual foi desenvolvido um modelo de qualidade em serviços, apresentado na FIG. 3:

Existe um conjunto de discrepâncias-chave ou lacunas entre as percepções de qualidade em serviços por parte da empresa e as tarefas associadas ao serviço entregue aos consumidores. Essas lacunas podem ser os principais obstáculos na tentativa de entregar um serviço que os consumidores perceberiam como sendo de alta qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, p. 44).



**FIGURA 3 –Modelo de qualidade em serviços**

Fonte: PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, p. 44.

Essas cinco lacunas, consideradas as causas do insucesso do fornecimento de serviços de alta qualidade são assim explicadas:

- I) Lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência: quando os gerentes não identificam corretamente o que os clientes desejam;
- II) Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações de qualidade dos serviços: os gerentes podem entender corretamente o que os clientes desejam, mas são incapazes de estabelecer um padrão específico de atendimento;
- III) Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e a sua entrega: os funcionários que executam o serviço podem ser maltreinados, ineptos ou

mesmo desinteressados em relação ao padrão de serviços estabelecido pela gerência;

- IV) Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas: propagandas na mídia e outras comunicações da empresa podem afetar as expectativas do consumidor;
- V) Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado: ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade do serviço.

Essas lacunas atuam como os fundamentos para o modelo que reúne a natureza e os determinantes de como a qualidade em serviços é percebida pelos consumidores. Esse modelo foi desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988; 1990), e culminou no instrumento de medição denominado SERVQUAL, certamente o mais difundido, pesquisado e discutido modelo da espécie em todo o mundo, não estando, porém, imune a críticas (BUTTLE, 1996; CARMAN, 1990). Na construção da definição conceitual de qualidade em serviços os autores se valeram das lacunas apresentadas na FIG. 3, sendo considerado que a quinta varia em função das demais, o que revela uma sexta proposição conceitual.

Num momento inicial foi detectado que os consumidores se utilizam, normalmente, de dez critérios para avaliar qualidade em serviços nos mais diversos setores. Estudos posteriores levaram a uma redução a cinco determinantes (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988)<sup>16</sup>:

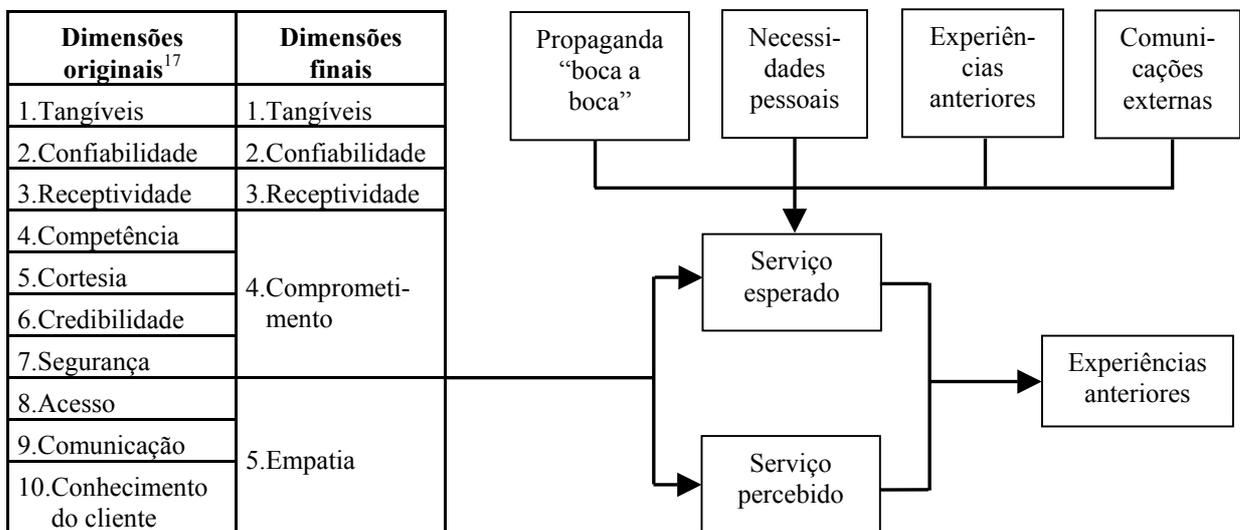
- I) Tangíveis: aparência da estrutura física, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação com o cliente;
- II) Confiabilidade: competência para realizar o serviço prometido com fidedignidade e de forma correta;
- III) Receptividade: prontidão para ajudar os clientes e realizar o serviço de imediato;
- IV) Comprometimento: conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade para transmitir confiança para o cliente;

---

<sup>16</sup> Trata-se de sugestões de termos na língua portuguesa para os originais *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* e *empathy*, respectivamente à disposição de I a V, de forma a facilitar a compreensão das propostas dos autores. A sua utilização na forma sugerida depende de testes de validação externa.

- V) Empatia: tratamento atencioso e individualizado que a empresa disponibiliza aos seus clientes.

A percepção dos clientes quanto à qualidade de serviços que aparece no topo da FIG. 3 é mostrada também na FIG. 4, que inclui as dez dimensões originais e as cinco dimensões finais, e ainda indica que essa percepção é o resultado da comparação do serviço esperado com o percebido.



**FIGURA 4 – Determinantes da qualidade percebida em serviços**

Fonte: PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985, p. 48.

Após a conceituação – lacuna cinco – de qualidade em serviços procedeu-se à sua operacionalização por meio do desenvolvimento de uma escala que, após processo de purificação, culminou em 22 itens – SERVQUAL. O instrumento tem como objetivo medir as expectativas e percepções de consumidores e, a partir dos resultados, possibilitar o aprimoramento dos serviços prestados, considerando que a qualidade em serviços é o meio básico para a diferenciação competitiva. O SERVQUAL foi formatado para poder ser aplicado na avaliação de um amplo leque de serviços, podendo necessitar de ajustes: “a estrutura, quando necessário, pode ser adaptada ou suplementada para se ajustar às

<sup>17</sup> Na mesma forma da nota anterior, respectivamente: *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *competence*, *courtesy*, *credibility*, *security*, *access*, *communication* e *understanding the customer*.

características ou necessidades específicas de pesquisa de uma organização em particular” (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988, p. 31).

Como benefícios obtidos com as práticas da qualidade se inclui a conquista e manutenção de clientes, o que depende de um alto nível de satisfação (VOSS; PARASURAMAN; GREWAL, 1998). Além disso, estudos de Grewal, Monroe e Krishnan (1998) detectam um crescimento no valor percebido no processo de compra, em função da maior percepção de qualidade do produto. Entretanto, a falta de instrumentos mais precisos para avaliar financeiramente os ganhos oriundos dos investimentos nessa área provoca questionamentos no âmbito das organizações. Essa situação é particularmente agravada quando se trata do setor de serviços, dada a intangibilidade dos seus aspectos, como a qualidade das interações pessoais (RUST; ZAHORIK; KEININGHAM, 1995).

Reichheld e Sasser (1990, p. 105) declaram que a deserção de clientes tem um grande impacto na lucratividade de uma empresa, mais até do que “[...] ganhos de escala, participação de mercado e muitos outros fatores usualmente associados a vantagens competitivas”. Ressaltam ainda que, nesse escopo, a qualidade tem um papel fundamental para reter clientes por meio do desenvolvimento de uma cultura voltada para a ausência de defeitos. A perda de clientes funciona como um alerta para a empresa, que deve buscar o *feedback* dessas pessoas com vistas a aprimorar seus processos voltados para negócios.

Dessa forma, mais uma vez, deve ser enfatizado que os consumidores reagem aos estímulos recebidos de forma diferente. Se o consumidor percebe a prestação de um serviço como inferior, assim como uma solução insatisfatória para suas reclamações, ele desenvolve uma intenção comportamental desfavorável. Conforme a gravidade dessa percepção negativa, o cliente pode trocar de fornecedor, o que acarreta impactos financeiros imediatos para a empresa (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996).

Tais situações indicam a necessidade de métodos mais eficazes para auxiliar os gestores a decidir onde e como poderão obter os melhores resultados por meio de estratégias que envolvam a qualidade em serviços. Diante da necessidade de aplicar eficazmente recursos sempre limitados, a abordagem ROQ<sup>18</sup> (RUST; ZAHORIK; KEININGHAM, 1995) possibilita calcular a rentabilidade decorrente de investimentos na qualidade em serviços por

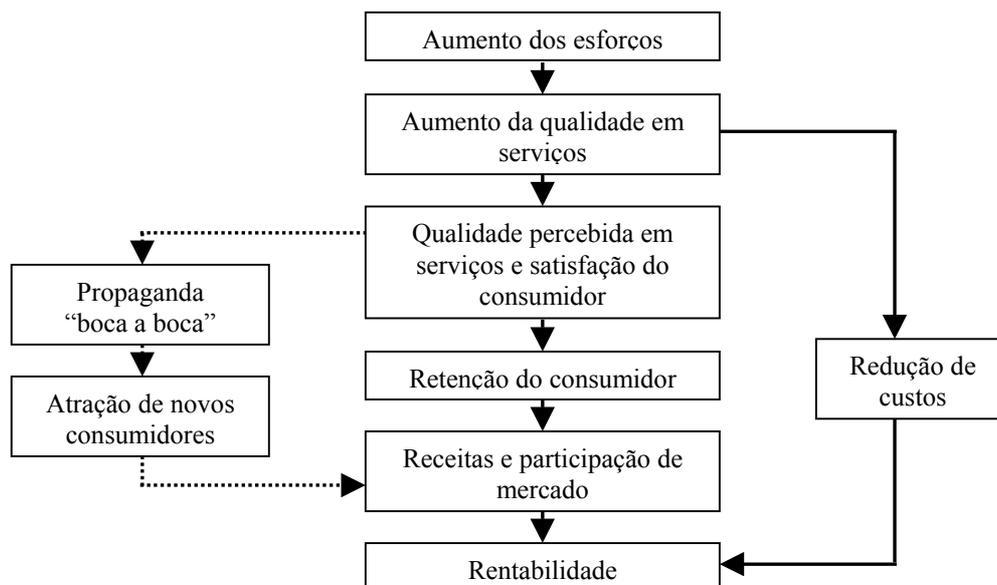
---

<sup>18</sup> *Return on Quality*, no original em inglês.

meio de pesquisas, com a obtenção de informações junto aos consumidores, dados internos das empresas e de mercado e análises negociais para fazer estimativas, tendo como base os seguintes pressupostos:

- a) Qualidade é um investimento;
- b) Os esforços direcionados à qualidade podem ser financeiramente explicáveis;
- c) É possível investir muito mais recursos em qualidade;
- d) Nem todos os gastos em qualidade são igualmente válidos.

O modelo ROQ (FIG. 5) converte em equações matemáticas uma série de efeitos de marketing. Esforços bem-sucedidos resultam no aumento da qualidade em serviços e esta eleva a qualidade percebida e a satisfação do consumidor podendo, ainda, reduzir custos. Esse aumento de satisfação conduz a níveis elevados de retenção do consumidor e propaganda “boca a boca” positiva que, por sua vez, fazem crescer as receitas e a participação de mercado. O aumento da renda, combinado com a redução dos custos, gera uma rentabilidade maior. Como o efeito da propaganda “boca a boca” é difícil de ser calculada, são utilizadas linhas pontilhadas para indicar vínculos que não estão formalmente modelados e que, dessa forma, estarão reduzindo o resultado final.



**FIGURA 5 – Modelo ROQ de aumento da qualidade em serviços e rentabilidade**

**Fonte: RUST; ZAHORIK; KEININGHAM, 1995, p. 60.**

O modelo ROQ visa a ser um instrumento para auxiliar a companhia a melhorar o desempenho das suas funções atuais e não ser uma nova abordagem que obrigue a estrutura gerencial a trabalhar de forma diferente. Os gerentes podem assim determinar onde investir em qualidade em serviços, quanto gastar e estimar o impacto financeiro dessas inversões no incremento da qualidade, ou seja, o retorno com a qualidade (RUST; ZAHORIK; KEININGHAM, 1995).

Rust, Moorman e Dickson (2002) estudaram como as empresas atuam de forma a obter retornos financeiros por meio da melhoria da qualidade. Nesse escopo, duas estratégias financeiras foram focadas: a expansão das receitas e a redução de custos. Os resultados indicaram que as firmas que inicialmente enfatizam a expansão de receitas têm melhor desempenho do que as que priorizam a redução de custos, bem como em relação àquelas que adotam as duas estratégias simultaneamente. Esses resultados dão suporte à idéia de que as empresas devem alocar mais recursos a programas direcionados a clientes como satisfação, retenção e conquista de lealdade, gestão do relacionamento (CRM)<sup>19</sup> e elevação do valor do cliente, em maior monta do que os destinados ao aumento da eficiência e redução de custos.

Zeithmal (2000) contribuiu para com o estudo da relação entre qualidade e lucratividade ao realizar um extenso estudo com trabalhos recentemente publicados sobre o tema, sendo identificadas seis categorias:

- I) Efeitos diretos da qualidade em serviços nos lucros: foram encontradas tanto evidências positivas quanto negativas;
- II) Efeitos defensivos de marketing: retenção de clientes por meio de fatores como custo, volume de compras, tolerância a preços superiores em função do relacionamento e propaganda “boca a boca”;
- III) Efeitos ofensivos de marketing: impacto dos serviços na obtenção de novos clientes decorrentes de antecedentes de lucratividade como participação de mercado, reputação da firma e capacidade para imputar um preço superior ao serviço;
- IV) O vínculo entre a qualidade percebida em serviços e a intenção de compra;
- V) Rentabilidade do consumidor e de segmentos de clientes;

---

<sup>19</sup> *Customer Relationship Management*, no original em inglês, assunto que será tratado mais à frente.

VI) Direcionadores-chave da qualidade em serviços, retenção de clientes e lucratividade.

Ao mesmo tempo em que mostra aquilo de que se tem conhecimento, Zeithaml (2000) destaca o que ainda não se sabe a respeito de cada uma das categorias, sugerindo temas de pesquisa sobre relações que necessitam de validação e questões que carecem de respostas.

A análise do impacto das decisões competitivas de marketing envolvendo a qualidade em serviços foi explorada e testada empiricamente por Rust, Danaher e Varki (2000). A estrutura de trabalho desenvolvida demonstrou capacidade de habilitar os gerentes a entender os efeitos das mudanças na qualidade de serviços e preços, em termos de alteração de participação de mercado, assim como testar estatisticamente os possíveis resultados das ações propostas, de forma a se avaliar a probabilidade de as ações propostas funcionarem ou não. A implicação mais importante de estudos desse tipo é o uso potencial da qualidade em serviços como um instrumento para tornar mais precisos os resultados das estratégias e táticas de marketing.

Diante do conteúdo disponível na literatura sobre a dimensão *qualidade*, indicando-a como um subconstruto de Valor para o Cliente, propõe-se a seguinte hipótese nula, a ser testada na presente pesquisa:

<b>H<sub>0,3</sub>: Indicadores identificados com o construto teórico <i>qualidade</i> não serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.</b>
---

### 3.2.5 *Valor sob a perspectiva da marca*

Uma reputação favorável pode conferir vantagem competitiva à organização, em função das expectativas que é capaz de criar no mercado. Reputação é um conceito abrangente de uma impressão cognitiva completa de uma organização com base na sua imagem, identidade corporativa e comunicações de marketing. A imagem corporativa se refere ao conhecimento, sentimentos e crenças sobre uma organização existentes na mente do seu público, isto é, o que vem à mente quando alguém ouve um nome ou vê uma logomarca. A identidade corporativa é a auto-apresentação de uma organização, consistindo das impressões que causa por meio dos seus símbolos, comunicações e outros sinais, sendo que a imagem representa justamente uma

interpretação mental de uma identidade fundamentada nesses símbolos (BENNET; GABRIEL, 2001; HATCH; SCHULTZ, 1997).

As impressões sobre a identidade corporativa interferem nos julgamentos que os consumidores fazem da empresa como um todo, repercutindo no valor da sua marca, o que torna relevante a sua gestão de forma adequada. Nesse processo que visa conquistar uma reputação corporativa favorável e o desempenho da organização, os administradores devem considerar que o consumidor avalia a empresa em toda a sua linha de tempo, ou seja, fatos relativos à sua história e suas raízes, bem como as estratégias, o *mix* da identidade – comportamento dos membros da organização, comunicação e simbolismo. A reputação e o desempenho são também influenciados por mudanças no ambiente externo, tais como alteração no comportamento dos concorrentes, consumidores, funcionários e no âmbito governamental (VAN RIEL; BALMER, 1997).

A reputação da empresa, portanto, interfere na percepção do valor que a marca propicia aos consumidores. Esse valor adquirido pela marca pode ser definido em termos de efeitos de marketing atribuíveis a si e a seus valores agregados, por meio de adição de valor ao produto ou serviço como resultado de investimentos realizados na marca, o que provavelmente não ocorreria se o produto ou serviço não tivesse tal identificação. Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 87) o valor da marca representa a “[...] avaliação subjetiva e intangível da marca pelo cliente, além e acima do seu valor percebido objetivamente”. Keller (1993, p. 2) atribui uma importância significativa ao valor da marca ao afirmar que “talvez o ativo mais valioso de uma firma para elevar a sua produtividade no mercado é o conhecimento criado sobre a marca na mente dos consumidores, que decorre dos seus investimentos já realizados em programas de marketing”.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 87) confirmam que a avaliação do valor da marca é construída por meio das estratégias e ações de marketing da empresa, “[...] influenciando o cliente através de suas experiências de vida e associações ou conexões com a marca [...]”, o que atesta também que a percepção do valor originado pela marca é subjetiva, variando de pessoa para pessoa. Essa avaliação se inicia com o desenvolvimento de atitudes favoráveis em relação à marca pelo consumidor, o que gera uma maior probabilidade de adquirir um produto ou um serviço a ela vinculado. Na fase posterior, essas sensações positivas crescem, reduzindo as chances de que o agora cliente compre um produto ou serviço similar de uma

marca concorrente. Numa terceira fase, esse sentimento atinge um nível tal de satisfação e confiança com a marca, que o cliente passa a recomendá-la a outras pessoas.

A lealdade à marca pode levar a uma maior rentabilidade, haja vista que os clientes se tornam dispostos a pagar mais por perceberem um valor único na marca, que uma outra não é capaz de proporcionar. Outra consequência é o aumento da participação de mercado da marca, por meio da repetição continuada de compra pelos clientes leais (REICHHELD, 1996a). Entretanto, a lealdade à marca inclui componentes relacionados a aspectos atitudinais do consumidor:

O profissional de marketing deve estar preocupado não só com a repetição de compras, mas também com razões subjacentes a tal comportamento. Somente quando ele entende essas razões pode ter informações para a tomada de decisões estratégicas no sentido de influenciar esse comportamento (JACOBY; KYNER, 1973, p. 8).

Keller (1993) compartilha desse pensamento. Para ele, existem dois motivos para se estudar o valor da marca. O primeiro tem motivações financeiras, ao se buscar estimular o valor de uma marca para propósitos contábeis, como um ativo do balanço tendo em vista possíveis fusões, aquisições ou alienação de bens. O segundo motivo está ligado a estratégias para elevar a produtividade no mercado em função de fatores como crescimento da competitividade, elevação dos custos de produção e nivelamento da demanda. Diante desse quadro, os profissionais de marketing necessitam de uma maior compreensão do comportamento do consumidor como uma base para decisões estratégicas e táticas mais eficazes.

Visando estruturar afirmativas no sentido de que esse campo de estudos de marketing deve agregar à repetição de compras fatores de atitudinais, Jacoby e Kyner (1973) definem a lealdade à marca como um conjunto de seis condições:

- I) É tendenciosa, pois se traduz numa preferência;
- II) É uma resposta comportamental, ou seja, a compra;
- III) É explicitada ao longo do tempo;
- IV) Dá-se por meio de uma unidade de tomada de decisão, que é o consumidor;
- V) Diz respeito a uma ou mais alternativas de marcas dentro de um conjunto de opções;

VI) É uma função de um processo psicológico: avaliação constante de decisões tomadas.

Nessa mesma linha, a interação de preço e marca incrementam a percepção de qualidade e propensão à compra, comparado a uma situação em que a marca não é divulgada (DODDS; MONROE, 1985; DODDS; MONROE; GREWAL, 1991). Chaudhuri e Holbrook (2001, p. 90) afirmam que a lealdade à marca pode ser vista como “um elo na cadeia de efeitos que indiretamente conecta a lealdade e a afeição à marca à *performance* de mercado do valor dessa marca”. A inclusão desses dois componentes reforça a abordagem psicológica do comportamento do consumidor e reportam ao fortalecimento de aspectos relacionais entre cliente e o fornecedor, haja vista que confiança e comprometimento – que para esses autores se equivalem a lealdade – são consideradas variáveis-mediadoras nesse processo, conforme estudos de Morgan e Hunt (1994).

Keller (1993) defende uma gestão do valor da marca a partir das reações dos consumidores aos elementos do composto de marketing que diferenciam determinada marca de outras. Essa avaliação ocorre quando o consumidor está familiarizado com a marca e, de acordo com a sua memória, a ela associa impressões favoráveis, sólidas e únicas. Esse conhecimento se desdobra em outros dois construtos: a consciência da marca, relativa à recordação e identificação da *performance* da marca pelos consumidores, e a imagem da marca, isto é, o conjunto de associações vinculadas à marca que os consumidores têm em sua mente e que podem ser determinantes da sua satisfação (SPRENG; MACKENZIE; OLSHAVSKY, 1996).

É fator crítico para os gestores organizacionais entender como os consumidores são afetados pelas ações de marketing, que promovem o aprendizado e que os fazem recordar as informações relacionadas à marca (AILAWADI; NESLIN; GEDENK, 2001; KELLER, 1993). Esses fatores podem ser ações de comunicação, tradição no mercado, parcerias, políticas de negócios, eventos que suscitem preocupações sociais e com o meio ambiente, extensões da marca, entre outros.

Outra vantagem decorrente da posse de uma marca com posicionamento favorável junto ao consumidor é a estratégia de extensão de marca, por meio da qual uma empresa pode reduzir custos e riscos de insucesso no lançamento de um produto de uma categoria diferente. Essa estratégia é muito utilizada, pois se acredita que uma marca com um nome já estabelecido pode promover uma experimentação rápida do novo produto pelos consumidores e um forte

movimento de recompra. Estudos de Swaminathan, Fox e Reddy (2001) demonstram que a extensão de marca gera efeitos positivos e recíprocos junto a consumidores não-leais ou mesmo àqueles não consumidores da marca-mãe, no tocante à experimentação do novo produto. Contudo, o mesmo não ocorre quanto à recompra.

Pelo exposto, as recompensas decorrentes de uma marca forte ficam bem aparentes. Entretanto, deve haver uma avaliação perene do desempenho da marca no mercado. Após pesquisa junto às marcas consideradas como as mais fortes em todo o mundo, Keller (2000) detectou dez atributos a elas pertinentes que servem como parâmetros para avaliação permanente das forças e fraquezas das marcas de uma empresa:

- I) A marca deve sobressair-se na entrega dos benefícios que os consumidores desejam;
- II) A marca deve se manter relevante, adaptando seus valores intangíveis aos novos tempos;
- III) A estratégia de preços deve ter como base a percepção de valor dos consumidores;
- IV) A marca deve estar posicionada de forma apropriada, ocupando nichos particulares na mente dos consumidores;
- V) A marca deve ser consistente, balanceando a continuidade das atividades de marketing e as mudanças necessárias para se manter relevante;
- VI) O portfólio e a hierarquia da marca devem fazer sentido, considerando que muitas companhias criam e mantêm diferentes marcas para segmentos de mercado distintos;
- VII) A marca faz uso e coordena um completo repertório de atividades de marketing para construir valor financeiro por meio da proteção dos seus elementos que podem ser registrados, como logomarca, símbolos e *slogans*, e do seu uso no reforço à consciência da marca pelo consumidor;
- VIII) Os gestores da marca devem entender o que ela significa para os consumidores, considerando as diferentes percepções, crenças, atitudes e comportamentos em relação à marca;

- IX) Deve-se dar o suporte apropriado e de longo prazo à marca, de forma que o consumidor tenha dela uma ampla consciência e com a qual faça associações favoráveis e únicas;
- X) A companhia deve monitorar as fontes do valor da marca por meio de auditorias freqüentes e estudos sobre impressões sobre o seu desempenho.

Diante do conteúdo disponível na literatura sobre a dimensão *marca*, indicando-a como um subconstruto de Valor para o Cliente, propõe-se a seguinte hipótese nula, a ser testada na presente pesquisa:

**H<sub>0,4</sub>: Indicadores identificados com o construto teórico *marca* não serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.**

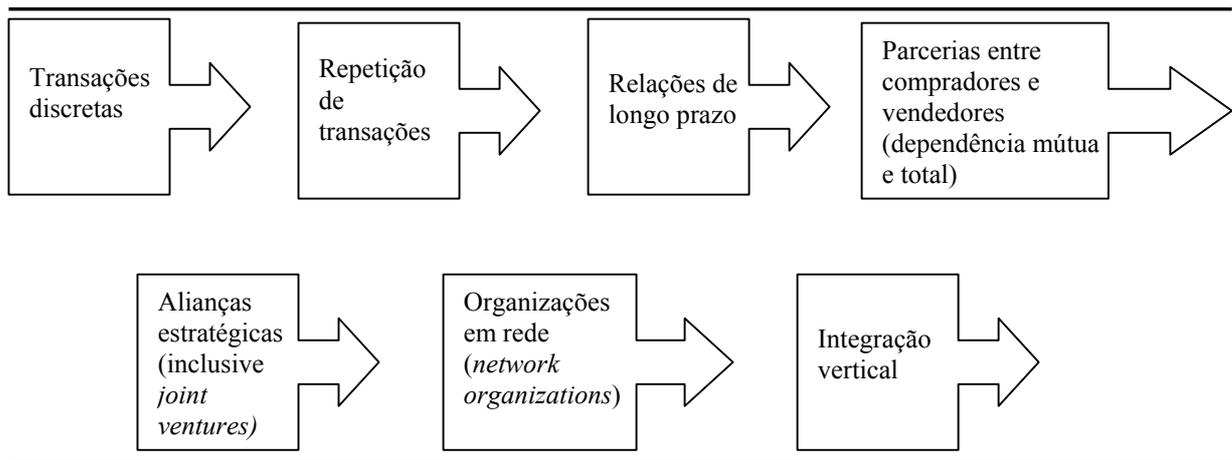
### 3.2.6 *Valor sob a perspectiva do relacionamento*

Grönroos (1994, p. 18) destaca que as relações foram de extrema importância para as transações desde a antiguidade e cita um provérbio da Idade Média “como um mercador, o melhor é você ter um amigo em toda cidade”. Acrescenta que a administração científica teve um papel relevante para que as empresas passassem a focar o relacionamento como uma forma de gestão de negócios. Ressalta esse autor que desde o século XVIII Adam Smith<sup>20</sup> defendia, entre outras coisas, a especialização e a divisão do trabalho, proporcionando ganhos em competência profissional e de tempo, ao passo que o desenvolvimento de relacionamentos e o gerenciamento requerem equipes multifuncionais e estreita colaboração dentro da empresa.

Webster (1992, p. 6-7) também salienta que o marketing de relacionamento não é algo inerente às modernas práticas gerenciais, “[...] apenas não era uma prioridade para a maioria das companhias e não era parte da estrutura conceitual básica desse campo [*marketing*] como uma disciplina acadêmica”. Para sustentar sua posição, cita depoimentos de empreendedores como Henry Ford e L. L. Bean, que datam das primeiras décadas do século passado, em que apregoam a importância do relacionamento duradouro e da satisfação permanente do cliente.

<sup>20</sup> SMITH, Adam. *The wealth of nations: an inquiry into the nature and cause of the wealth of nations*. Londres: 1950 (original publicado em 1776).

Atribuindo importância elevada ao marketing, Webster (1992) considera que as mudanças no papel da função de marketing são capazes de provocar alterações na estrutura das organizações. Nesse escopo, a evolução das formas de transação se desenvolve num *continuum* que se inicia com as transações discretas, ao longo do qual é possível constatar que as empresas passam a se valer de mais controles administrativos e burocráticos e de menos controles para com o mercado, tendo em vista a eficiência econômica, conforme a FIG. 6.



**FIGURA 6 – A extensão do marketing de relacionamento**

Fonte: WEBSTER, 1992, p. 5.

Nesse processo, em um passo adiante das transações discretas estão as transações repetidas entre compradores e vendedores. A etapa seguinte se dá por meio das relações de longo prazo que, contudo, ainda são antagônicas e altamente dependentes do controle de mercado para, em seguida, acontecerem parcerias reais em que as partes se aproximam criando uma total dependência uma da outra e onde a confiança mútua substitui a disputa anteriormente existente. Em seguida vêm as alianças estratégicas, definidas pela formação de uma nova entidade em que ambas as partes estão compromissadas com os interesses comuns, cujo exemplo típico são as *joint-ventures*<sup>21</sup>.

Na seqüência estão as estruturas corporativas resultantes de múltiplos relacionamentos, parcerias e alianças estratégicas. Essas organizações incluem vários tipos de relacionamentos que possibilitam maior flexibilidade, desenvolvimento de habilidades e recursos para identificar e criar rapidamente inovações direcionadas ao sucesso comercial, bem como obter eficiência operacional para oferecer valor aos consumidores e parceiros (CRAVENS e

PIERCY, 1994). A última etapa apontada por Webster (1992) é representada pela integração vertical das organizações em um contexto no qual o foco no cliente, segmentação de mercado, gestão por objetivos e posicionamento, apoiados pela tecnologia da informação, se tornarão os determinantes da perenidade das empresas.

Atento ao valor dos clientes e da necessidade de sua retenção, Vavra (1993a) introduziu o termo pós-marketing<sup>22</sup>, que se revela como uma estratégia por meio da qual as empresas e organizações devem passar a demonstrar cuidado e interesse para com os clientes após terem feito uma compra. O pós-marketing inclui os seguintes elementos:

- a) Atividades e esforços para manter clientes satisfeitos após a compra;
- b) Fazer todo o possível para aumentar a probabilidade de que os clientes atuais voltem a comprar o produto ou marca da mesma empresa;
- c) Fazer todo o possível para que os clientes atuais comprem outros produtos da mesma empresa, ao invés da procura pelos concorrentes;
- d) Mensurar continuamente a satisfação dos clientes com os produtos e serviços atuais e fazer com que eles percebam que estão sendo mercedores dos esforços adicionais da empresa;
- e) Coletar informações sobre o comportamento do cliente e utilizá-las no processo de elaboração do planejamento estratégico da empresa.

Dessa forma, a partir do reconhecimento de que o consumidor retorna para compras quando percebe que a empresa proporciona um valor que extrapola os atributos do produto ou do serviço, passa a haver um delineamento nítido de uma gestão estratégica dos clientes atuais. Daí surgiu o termo “marketing de relacionamento”, introduzido no contexto de serviços de marketing por Berry (*apud* GRÖNROOS, 1994, p. 18; HUNT, 1997, p. 431)<sup>23</sup>, definindo-o como “atração, manutenção e – em organizações ‘multiserviços’ – intensificação de relações com o consumidor”.

---

<sup>21</sup> Quando duas ou mais organizações somam recursos, de forma presumidamente temporária, para criar uma nova entidade com propósito distinto dos negócios atuais das parceiras.

<sup>22</sup> Do inglês *after marketing*.

<sup>23</sup> BERRY, Leonard L. Relationship marketing. In: BERRY, Leonard L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (Ed.). *Emerging perspectives of services marketing*. Chicago: American Marketing Association, p. 25-28, 1983.

Entretanto, apenas o termo era novo à época pois a prática de gerenciar relações era usual em negócios há tempos como salienta Webster (1992). Em termos teóricos, a ampliação do foco, então concentrado no composto de marketing, se expandiu para o marketing de relacionamento. Essa nova abordagem foi considerada um novo paradigma na área, tendo em vista os horizontes para propostas teóricas e, em termos práticos, sua capacidade de elevar a oferta de valor ao cliente, conferindo vantagens competitivas às organizações (GRÖNROOS, 1994; GUMMESSON, 1994; JÜTTNER; WEHRLI, 1994; WEBSTER, 1992).

Morgan e Hunt (1994), em um estudo interorganizacional, identificaram na literatura dez formas específicas de marketing entre uma empresa e entidades, divididas em quatro grupos:

- I) Parcerias com fornecedores: fornecedores de bens e fornecedores de serviços;
- II) Parcerias laterais: governos, organizações que não visam lucro e competidores;
- III) Parcerias com compradores: clientes finais e clientes intermediários;
- IV) Parcerias internas: departamentos funcionais, unidades de negócios e funcionários.

A partir daí apontam a necessidade de uma definição capaz de abranger todas essas formas de relações de troca, com foco no processo de marketing de relacionamento. Diante disso, propõem que “[...] marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas” (MORGAN; HUNT, 1994, p. 22). Nesse sentido, teorizam que as dimensões confiança e compromisso com o relacionamento são variáveis mediadoras-chave em todas essas dez formas de relacionamento de marketing. Ampliando o escopo das relações nomológicas e o seu reflexo na elaboração das estratégias empresariais, Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994, p. 35) entendem que sem o entendimento de como gerenciar a qualidade de serviços em relações de longo prazo com o consumidor, “[...] a base dinâmica da firma não será capaz de aproveitar as oportunidades de se fazer pleno uso das vantagens competitivas oferecidas pela estratégia de marketing de relacionamento”.

Uma forma básica de gerar valor por meio do relacionamento se dá por meio de um dos primeiros e mais práticos objetivos numa relação negocial, que é a redução de custos na cadeia de valor. Estudos de Cannon e Homburg (2001) apontam que quando comprador e vendedor mantém um relacionamento estreito e trabalham próximos e em conjunto, o

gerenciamento efetivo dos custos que envolvem as transações comuns se revela uma significativa fonte de vantagem competitiva.

Para Engel, Blackwell e Miniard (1995, p. 72), marketing de relacionamento é “uma estratégia de marketing que busca firmar uma relação existente com clientes em vez de enfatizar transações isoladas”. Ressaltam que essa estratégia vai além da segmentação de mercado por possibilitar a determinação de quais clientes são mais importantes para o futuro da empresa e se certificar se esses clientes estão de fato “encantados” com todos os aspectos da firma. Contudo, pela sua grande abrangência, essa definição deixa de abordar alguns aspectos importantes como a natureza ou o propósito das trocas relacionais, como afirmam Rao e Perry (2002). Nesse sentido, Harker (1999, p. 16) identificou na literatura 26 definições para marketing de relacionamento, ligadas a sete categorias conceituais (QUADRO 3), que serviram de fundamentação para propor uma conceituação mais abrangente. Para esse autor:

Uma organização engajada na criação proativa, comprometida com o desenvolvimento e manutenção, que interage e realiza transações lucrativas com clientes selecionados [parceiros] por longo tempo, está engajada no marketing de relacionamento.

Entretanto, o próprio Harker (1999, p. 15 e 18) considera a seguinte definição de autoria de Grönroos (1990)<sup>24</sup>, como a melhor em termos de cobertura das conceituações subjacentes do marketing de relacionamento e pela sua aceitabilidade junto à comunidade da área:

Marketing de relacionamento é identificar e estabelecer, manter e acentuar e, quando necessário, também encerrar relacionamentos com clientes e outros parceiros em bases rentáveis, considerada a lucratividade, de forma que os objetivos de todas as partes sejam atingidos e que isso seja feito por meio de uma troca mútua e cumprimento de promessas.

<sup>24</sup> Em Harker (1999, p. 15) consta que essa definição é atribuída a Grönroos em MATTSSON, L. Relationship marketing and the ‘markets-as-networks approach’ – a comparative analysis of two evolving streams of research. *Journal of Marketing Management*, n. 13, p. 447-461. Harker (1999, p. 18) ressalta que, apesar de Mattsson afirmar que a citação foi extraída de Grönroos (1994), esse artigo não contém tal definição, e supõe ser mais provável que se origina de GRÖNROOS, C. The rebirth of modern marketing – six propositions about relationship marketing. Working Paper 307, Helsinki: *Swedish School of Economics and Business Administration*, 1995. Após pesquisas do autor desta dissertação foi constatado que a definição foi originalmente publicada em GRÖNROOS, C. *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Free Press/Lexington Books, p. 138, 1990, conforme Grönroos (1994, p. 15) e reproduzida nesse mesmo artigo à p. 9. O expressivo número de trabalhos desse autor sobre marketing de relacionamento tornou-o uma referência nessa área. Sua forma de sintetizar o pensamento tornou-se uma preferência nos meios acadêmico e empresarial, constando de diversas publicações. Fica evidente que o próprio autor se confunde quanto à primeira divulgação desse conceito pois, ao incluí-lo em Grönroos (1997, p. 407) cita como fonte GRÖNROOS, C. Relationship marketing logic. *Ásia-Australia Marketing Journal*, v. 4, n. 1, p. 7-18, 1996.

Com o suporte de Gummesson (1994), Grönroos (1997) entende que o termo marketing relacional é mais preciso e apropriado para esse contexto de estudos e práticas de negócios, porque indica uma forma alternativa de perspectiva do fenômeno de marketing, ao passo que marketing de relacionamento pode ser facilmente interpretado como um subconjunto ou até mesmo como uma ferramenta do composto de marketing. Entretanto, como marketing de relacionamento se tornou um termo largamente utilizado, também o adota, mas no sentido de uma abordagem de marketing baseada em uma perspectiva relacional que fortalece a percepção de valor pelos clientes ao longo do tempo.

### QUADRO 3

#### Sete categorias conceituais do marketing de relacionamento

Construto primário	Outros construtos similares
1. Criação	Atração, estabelecimento, aquisição
2. Desenvolvimento	Incremento, fortalecimento, melhoramento
3. Manutenção	Sustentação, estabilização, preservação
4. Interação	Troca, mutualidade, cooperação
5. Longo prazo	Duração, permanência, retenção
6. Conteúdo emocional	Compromisso, confiança, promessa
7. Resultado	Lucratividade, recompensa, eficiência

Fonte: HARKER, 1999, p. 14.

Duncan e Moriarty (1998) ressaltam a comunicação como um fator preponderante para o marketing de relacionamento e defendem o incremento da interatividade para elevar a percepção de valor do cliente quanto à marca. “A comunicação é a atividade humana que mantém as pessoas juntas e cria relacionamentos [...]”, funcionando como um meio para desenvolver, organizar e disseminar conhecimento e, dessa forma, criar interseções com as atividades de marketing (DUNCAN; MORIARTY, 1998, p. 2). Todas as atividades corporativas, atividades do composto de marketing e comunicações mercadológicas possuem dimensões de comunicação. Quando o foco da empresa, seus processos e sua infra-estrutura organizacional são requisitados para promover relações baseadas na comunicação, a organização pode construir um valor de marca de forma mais efetiva.

A comunicação como geradora de valor também se mostra útil quando se quer conhecer melhor e reter o cliente. Assim como Vavra (1993a), que destacou a importância da obtenção de informações frequentes sobre os clientes, Kotler (2000) enfatizou que a construção de uma moderna estratégia de serviços que tenha como objetivo a aquisição e manutenção de consumidores leais – com vistas a desenvolver relacionamentos recíprocos duradouros e lucrativos – requer modernas tecnologias que possam suprir as empresas com informações a fim de monitorar o relacionamento com os clientes, a exemplo dos índices de satisfação e de potencial de consumo.

A passagem de um marketing de massa para um marketing que trata o cliente individualmente, com todas as suas especificidades, requer instrumentos que promovam a integração de informações consideradas relevantes e dispersas pela empresa, culminando em um sistema sinérgico de comunicações (SCHULTZ; TANNENBAUM; LAUTERBORN, 1993). Para Vavra (1993a, p. 78), “[...] no mercado de informações intensivas dos anos 90, o sucesso das empresas não dependerá apenas da extensão pela qual elas coletam informações sobre seus clientes atuais, mas também da forma que usarão as informações coletadas [...]”, chamando a atenção para a relevância da necessidade da geração de banco de dados de clientes para a prestação da maioria dos serviços financeiros.

Não é possível estabelecer um marketing de relacionamento com base em informações incompletas sobre os consumidores. Se o atendente envolvido em uma interação com o cliente possuir informações a seu respeito, normalmente adquirida por meio de contatos anteriores, é provável que esse processo prossiga de forma satisfatória. Caso contrário, cada contato representará um retorno à obtenção de informações sobre o cliente. Sem uma ampla e acessível base de dados em nível individual, as informações sobre os clientes ficam restritas aos funcionários, não se difundem por toda a organização e não possibilitam um maior grau de sucesso na implementação de estratégias mercadológicas, de forma a se evoluir da orientação para transações em direção à orientação para relações. Por meio da identificação das preferências de consumo dos clientes é possível segmentá-los, realizar vendas cruzadas<sup>25</sup>, lançar novos produtos, definir quais clientes merecem ser mantidos, entre outras ações (GRÖNROOS, 1996b).

---

<sup>25</sup> Venda de um produto ou serviço que tem relação com outro tipo de aquisição, como um seguro para quem adquire um automóvel.

O salto evolutivo do processo de geração de informações sistematizadas iniciou-se com o *Database Marketing-DBM*<sup>26</sup>, um banco de dados informatizado que integra e organiza informações sobre consumidores, sejam eles clientes atuais ou potenciais. Uma das utilidades principais do DBM é proporcionar a manutenção de um relacionamento estreito com os clientes, oferecendo-lhes serviços especiais e reconhecimento, além de redução da deserção na posse de produtos e o aumento de vendas. A outra utilidade é a que permite a expansão de negócios com menores custos a partir da identificação de possíveis novos clientes, baseando-se nas semelhanças de comportamento de consumo que possuem em relação àqueles mais lucrativos, com menores custos na implantação de estratégias (HUGHES, 1998).

Para Vavra (1993b) a estratégia direcionada para criar informações individualizadas dos clientes<sup>27</sup>, requer quatro competências das empresas<sup>28</sup>:

- I) Capacidade de identificar cada cliente e estabelecer contato em nível individual;
- II) Saber se o cliente comprou ou não, exatamente o que ele vem comprando, como, onde e quando ele fez a compra, a história da compra;
- III) Atrair clientes diferentes, de formas diferentes e em momentos diferentes;
- IV) Possuir dados quantitativos de receita bruta de qualquer evento mercadológico e dados qualitativos que mostrem o tipo de consumidor que participou de um desses eventos.

Na seqüência desse processo foi desenvolvido o *Customer Relationship Management-CRM*<sup>29</sup>. Esse sistema, também chamado de marketing um-a-um, utiliza informações armazenadas no DBM para estabelecer uma gestão efetiva e individualizada dos contatos mantidos entre a empresa e o cliente pelos diversos canais disponíveis, customizando o relacionamento. O CRM permite, ao gerar informações com o uso de métodos estatísticos, que os clientes sejam segmentados de acordo com atributos comuns, com vistas a atender adequadamente as diferentes necessidades de relacionamento e consumo.

---

<sup>26</sup> Base de dados de marketing, numa tradução literal.

<sup>27</sup> Chamadas pelo autor de *Customer Information Files* (CIF).

<sup>28</sup> O autor denomina essas competências de *addressability*, *measurability*, *flexibility* e *accountability*, respectivamente.

<sup>29</sup> Gerenciamento do relacionamento com o consumidor, numa tradução literal.

Objetivamente, as companhias podem rapidamente identificar os clientes mais valiosos ao longo do tempo de relacionamento e elevar a sua lealdade por meio da oferta de produtos e serviços customizados. Essas ações reduzem os custos em servir esses clientes e facilita conquistar novos consumidores com perfis similares (KOTLER, 2000; RIGBY; REICHHELD; SCHEFTER, 2002).

Apesar de essas possibilidades se mostrarem atraentes para as empresas, Rigby, Reichheld e Schefter (2002) alertam para quatro perigos que comprometem o funcionamento do CRM, resultando em perdas tanto em recursos financeiros como no desgaste no relacionamento com os clientes:

- I) Implementar o CRM antes de criar uma estratégia direcionada aos consumidores: cada consumidor tem interesses e desejos específicos, assim como um valor potencial para a empresa, atual ou futuro, o que remete à necessidade de segmentá-los com vistas a tornar mais precisas as respostas às suas demandas e, com isso, retê-los; Devido à complexidade desse processo, algumas questões devem estar na pauta de discussão como:
  - Em que monta a proposição de valor deve mudar para se obter uma maior lealdade do consumidor?
  - Até que ponto a customização é apropriada e lucrativa para a estratégia?
  - Qual o valor potencial resultante do incremento da lealdade do consumidor? Em quanto isso pode variar por segmento?
  - Quanto tempo e dinheiro devem ser alocados no CRM?
  - Em que monta a proposição de valor deve mudar para se obter uma maior lealdade do consumidor?
- II) Implementar o CRM sem que a organização tenha se ajustado à mudança – previamente, a organização deve rever e ajustar seus processos de negócios relacionados ao consumidor, a exemplo das descrições dos cargos, medidas de desempenho, sistemas de recompensa, programas de treinamento e revisão das estruturas organizacionais;
- III) Supor que quanto mais tecnologia, melhor o CRM – as relações com o consumidor podem ser conduzidas de diversas formas e sem necessidade de grandes investimentos em tecnologia, como é o caso da motivação dos funcionários para estarem mais conscientes das suas necessidades.

- IV) Não ouvir os clientes – se a empresa decidiu investir em CRM, ela deve ouvir os clientes que mais lhe interessam para saber a sua opinião sobre o que eles entendem que vá elevar a sua lealdade.

Destacando o papel da estratégia, esses autores reforçam que:

O CRM bem-sucedido depende mais da estratégia do que do montante investido em tecnologia. Estratégia diz respeito à alocação de recursos para criar vantagem competitiva. A única forma de fazer o CRM funcionar é analisar a estratégia para o consumidor de forma a ajudar os funcionários a entenderem para onde estão indo e por que, e alinhar os processos de negócio antes de implementar a tecnologia (RIGBY; REICHHELD; SCHEFTER, 2002, p. 109).

No escopo dessa estratégia, destaca-se a segmentação de clientes como um dos pilares do marketing de relacionamento. A necessidade de segmentação emerge quando se percebe que os consumidores possuem motivações diferentes para comprar, tornando-se necessário buscar entender como eles tomam suas decisões de consumo. A segmentação pode ser feita, por exemplo, com base nos hábitos de consumo – como consumidores que adquirem um produto ou serviço pela primeira vez – clientes usuais, clientes de alto consumo e ex-clientes. Por meio desse instrumento de marketing, as organizações podem desenvolver estratégias apropriadas para cada um desses grupos, com vistas a promovê-los a níveis maiores de consumo, de modo a elevar a lucratividade da empresa (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 1995; STERNTHAL; TYBOUT, 2001; WEINSTEIN, 2002).

Uma seqüência lógica muito difundida na literatura de marketing para a segmentação de clientes consiste das seguintes etapas:

- I) Identificar os segmentos-alvo;
- II) Descrever as características dos membros dos segmentos;
- III) Determinar as suas necessidades quanto aos produtos e serviços vendidos pela empresa;
- IV) Adaptar os componentes do composto de marketing, de acordo com as necessidades de cada segmento;
- V) Vender os produtos e serviços;
- VI) Conquistar rentabilidade nos produtos e serviços e assim incrementar a lucratividade da empresa.

Storbacka (1997, p. 479) alerta sobre a existência de problemas com essa linha de raciocínio. O ponto principal para a crítica deve-se à visão de segmentação por mercados-alvo (*e.g.* mercados de varejo, de atacado, de pessoas físicas, de pessoas jurídicas), quando se corre o risco de que as ações encetadas fiquem rapidamente obsoletas em função da velocidade das mudanças mercadológicas: “Os ‘mercados’ se fragmentam rapidamente e nós estamos nos movendo em direção a um tempo em que o único segmento relevante é o consumidor individual”.

De acordo com Kotler (2000), alguns tipos de segmentação de mercado comumente adotados pelas empresas são:

- a) Segmentação geográfica: por região geográfica, como nações, estados, regiões, cidades, distritos ou bairros;
- b) Segmentação demográfica: de acordo com características demográficas comuns como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, rendimentos, ocupação, nível de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade, classe social;
- c) Segmentação psicográfica: agrupa pessoas de acordo com o estilo de vida, personalidade e valores;
- d) Segmentação comportamental: os compradores são agrupados de acordo com seus conhecimentos ou consumo de um produto ou serviço, sua atitude em relação a eles, uso e resposta;
- e) Segmentação de multiatributos: quando são combinadas diversas variáveis para se identificar grupos-alvo, como na análise geodemográfica.

Outras formas de segmentação estão disponíveis na literatura de marketing. Storbacka (1997) argumenta que a distribuição da rentabilidade entre a base de clientes é o atributo-chave para ser utilizado em um processo de segmentação, chegando a desenvolver um índice para tal tipo de medida que denominou de Stobachoff, que mede o desvio da base de clientes em relação a uma referência de lucratividade considerada ideal em determinado momento. Com base em seu pressuposto, o autor apresenta quatro formas de segmentação:

- I) Combinação entre o retorno e o custo do relacionamento;

- II) Volume do relacionamento: é a mais simples e popular quando são medidas ou combinadas as quantidades de transações e os volumes envolvidos;
- III) Lucratividade do relacionamento: os clientes são agrupados conforme a sua rentabilidade atual ou potencial para a empresa;
- IV) Combinação do volume com a lucratividade do relacionamento, que é um conceito semelhante ao de multiatributos (KOTLER, 2000).

A multiplicidade de abordagens de segmentação reflete o desafio que representa conhecer as particularidades dos consumidores. Evidentemente, alguns são mais importantes do que outros, dependendo da empresa e do momento. A definição do público-alvo requer especial atenção por parte das organizações para a definição das suas estratégias de atração e manutenção de clientes, o que implica na definição de que tipo de relacionamento lhes agrega uma maior percepção de valor.

Para Berry e Parasuraman (1991, p. 133 e 143) “O marketing de relacionamento se preocupa em atrair, desenvolver e reter clientes por meio de relações”. Acrescentam que “A arte do marketing de relacionamento gira em torno do valor prestado aos clientes. O valor é a cola que une empresa e cliente”. E ainda, “O alicerce do edifício do relacionamento está no trabalho árduo de construir confiança e demonstrar competência”, principal razão para atrair clientes em potencial.

Baseando-se na diferenciação feita por Donnelly, Berry e Thompson (1985)<sup>30</sup> de que consumidores são diferentes de clientes, já que os primeiros fazem parte da massa, atendidos por qualquer funcionário que esteja disponível, enquanto que os clientes são atendidos individualmente por um profissional designado para eles, Berry e Parasuraman (1991, p. 138) propõem um modelo de marketing de relacionamento a ser praticado em três níveis (QUADRO 4). Segundo esse modelo, dependendo da potencial recompensa, a empresa tem maior ou menor interesse em promover a lealdade do cliente, ou seja, consumidores são tratados no nível mais baixo enquanto que aos clientes são reservados os níveis mais altos.

O Nível Um do marketing de relacionamento ressalta o preço como sendo o elemento-chave do relacionamento, o que implica em resultados frágeis tanto em curto prazo como em longo

---

<sup>30</sup> DONNELLY, James H., Jr.; BERRY, Leonard L.; THOMPSON, Thomas W. *Marketing financial services – a strategic vision*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1985.

prazo, em vista de ser o mais fácil de ser imitado pela concorrência. Já o Nível Dois prevê o estabelecimento de elos sociais, acima dos financeiros que possam existir.

A ênfase está na prestação de serviços personalizados e na transformação de consumidores em clientes por meio do contato, do conhecimento das suas necessidades, da personalização do relacionamento e do reforço contínuo das vantagens deles advindas. Considerando que a ligação social, em geral, não é capaz de suplantar uma deficiência nos quesitos preço ou serviço, a falta de motivos para o cliente deserdar pode ser explorada pela empresa frente à ação da concorrência ou na eventualidade de falhas em produtos ou na prestação de serviços.

#### QUADRO 4

##### Os três níveis do marketing de relacionamento

Nível	Tipo de ligação (elos)	Orientação do marketing	Grau de personalização do serviço	Elemento básico do <i>mix</i> de marketing	Potencial de diferenciação competitiva sustentada
Um	Financeira	Consumidor	Baixo	Preço	Baixo
Dois	Financeira e Social	Cliente	Médio	Comunicações Pessoais	Médio
Três	Financeira, Social e Estrutural	Cliente	De Médio a Elevado	Prestação do Serviço	Alto

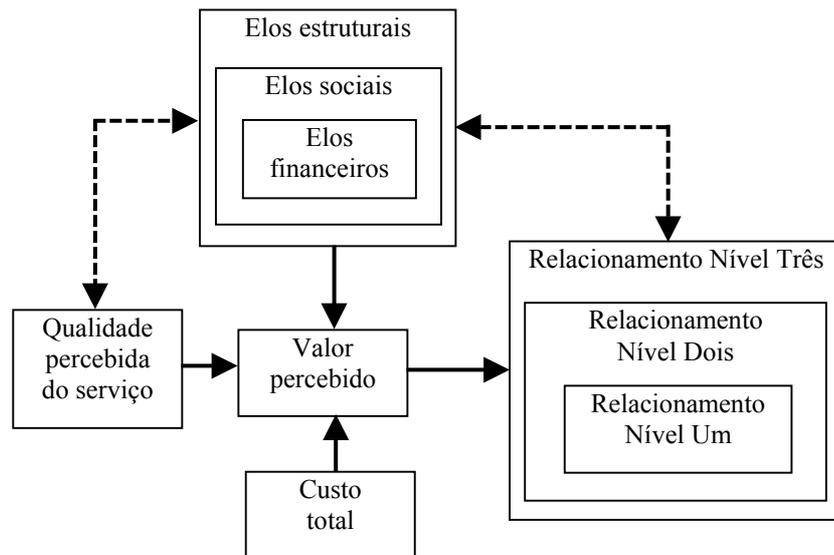
Fonte: BERRY; PARASURAMAN, 1991, p. 137.

Já o marketing de relacionamento de Nível Três sustenta-se na criação de elos estruturais por meio de serviços que sejam valiosos para o cliente, já que o auxiliam a ser mais eficiente e produtivo. O termo estrutural decorre do fato de que esses serviços, geralmente de base tecnológica, são integrados a sistemas em vez de dependerem dos comportamentos ligados à construção do relacionamento por parte de cada um dos funcionários. Quanto mais bem-sucedidos forem esses elos, mais valor será agregado pelo relacionamento, dificultando a mudança do cliente para um concorrente, pois agindo dessa forma, estaria desistindo desses e de futuros benefícios. Dessa forma, o mais importante no marketing de Nível Três é proporcionar serviços que agreguem valor, que sejam difíceis ou caros para serem viabilizados pelo próprio cliente e que não possam ser prontamente disponibilizados pelos concorrentes.

Para se obter uma verdadeira diferenciação por meio do fornecimento de serviços, uma empresa necessita promover o cliente para patamares acima do Nível Um do marketing de relacionamento, reforçar ainda mais as relações sociais e, quando possível, cuidar também das estruturais. O valor que os clientes recebem define o potencial do marketing de relacionamento, assim como um serviço de alta qualidade influencia diretamente o potencial desse valor. Nesse sentido, para Berry e Parasuraman (1991), deve-se buscar a construção de uma cadeia fundada na tríade qualidade-valor-relacionamento.

De acordo com essa estrutura (FIG. 7), existem três manifestações que compõem o construto da qualidade, a partir do qual são criadas as condições necessárias para uma percepção de valor por parte dos clientes por meio da comparação dos benefícios em relação aos custos incorridos:

- I) A honestidade: requisito para que haja confiança, o que significa que deve haver um jogo limpo entre as partes, considerando que ressentimento e desconfiança surgem quando se suspeita de desonestidade;
- II) O marketing pessoal: direcionado ao cliente e tem como requisitos para um bom relacionamento:
  - A acessibilidade do cliente à empresa, seja pessoalmente ou à distância;
  - Que a comunicação seja de mão-dupla, isto é, parta tanto do cliente como da empresa;
  - Os meios organizacionais e informacionais estejam ajustados às necessidades específicas do cliente, requisito especialmente relevante para bancos de varejo, como ressaltam os autores.
- III) Os fornecedores de serviços desejem de fato servir o cliente; e
- IV) A suplementação do serviço: relevante buscar a diferenciação, seja por meio do ambiente, da atitude ou da cultura, somados a um padrão de singularidade e fornecimento de serviços suplementares, valorizados pelo cliente.



**FIGURA 7 –A cadeia Qualidade-Valor-Relacionamento**

**Fonte: BERRY e PARASURAMAN, 1991, p. 148.**

No âmbito dos serviços de base tecnológica, a Internet tem um papel-chave no incremento do relacionamento com o cliente, conforme estudo de Durking e Howcroft (2003) no Reino Unido, Estados Unidos e Suécia. As relações bem-sucedidas entre cliente e fornecedor atuam no sentido de criar valor, influenciando diretamente outras dimensões como a satisfação, a confiança e a retenção, que serão tratadas a seguir.

Diante do conteúdo disponível na literatura sobre a dimensão *relacionamento*, indicando-a como um subconstruto de Valor para o Cliente, propõe-se a seguinte hipótese nula, a ser testada na presente pesquisa:

**H<sub>0,5</sub>: Indicadores identificados com o construto teórico *relacionamento* não serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.**

### 3.2.7 *Valor sob a perspectiva da satisfação*

Diversos pesquisadores e profissionais de marketing entendem que a satisfação atua como antecedente de muitos construtos como lealdade e retenção (BEJOU; ENNEW; PALMER, 1998; OLIVER, 1999; RAVALD; GRÖNROOS, 1996; REICHHELD, 1996a; RUST; ZAHORIK, 1993; YEUNG; GING; ENNEW, 2002), confiança e comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994), bem como conseqüente do preço, desempenho da empresa quanto

à qualidade dos seus produtos ou da prestação de serviços e atendimento ou superação de expectativas (FORNELL, 1992; FORNELL *et al.*, 1996; MITTAL; ROSS; BALDASARE, 1998; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; VOSS; PARASURAMAN; GREWAL, 1998;), equidade e preferência (OLIVER; SWAN, 1989) valor para o cliente (EGGERT; ULAGA, 2002) e relacionamento (GARBARINO; JOHNSON, 1999), entre outros.

A satisfação se tornou um conceito de marketing pesquisado em todo o mundo tendo como base, principalmente, o pressuposto de que consumidores satisfeitos adotam um comportamento direcionado à intenção de recompra, lealdade e propaganda “boca a boca” (RAVALD; GRÖNROOS, 1996a). Fundamentado nessas expectativas, o índice de satisfação passou a ser “[...] um importante complemento para as medidas tradicionais de desempenho econômico, provendo informações úteis de âmbito nacional não somente para as próprias firmas, mas também para os acionistas e investidores, órgãos reguladores e compradores” (FORNELL, 1992, p. 6). Contudo, embora intuitivamente se possa supor que clientes satisfeitos sejam clientes leais, Heskett (1997) aponta para a fragilidade desse pensamento, justamente pela limitação ainda existente nos sistemas quanto à aferição de níveis de satisfação, bem como a deficiências de sistemas como o CRM quando não consideram clientes potenciais por insuficiência de informações de relacionamento.

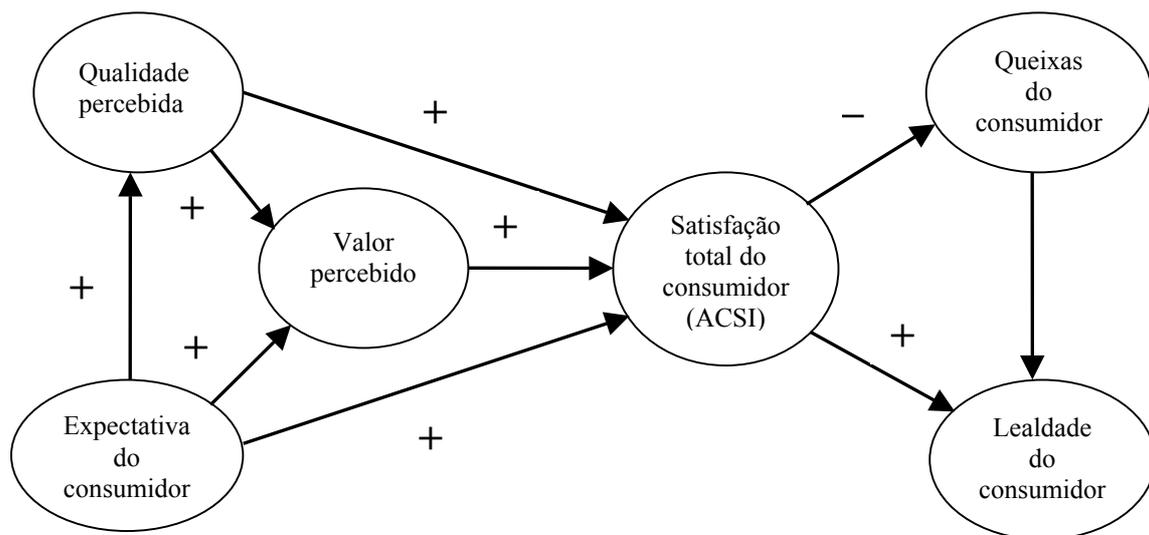
A confiança nos efeitos da satisfação se tornou tão significativa que essa dimensão passou a ser utilizada como referência para alguns países tornarem suas indústrias mais competitivas e orientadas para o mercado, por meio do aprimoramento da qualidade dos seus produtos e serviços, como foi o caso da Suécia e Estados Unidos. A Suécia foi o primeiro país a monitorar a satisfação por meio da pesquisa anual CSB<sup>31</sup>, abrangendo mais de trinta ramos produtivos diferentes e mais de cem corporações (FORNELL, 1992).

---

<sup>31</sup> *Customer Satisfaction Barometer*, Barômetro da Satisfação do Cliente, numa tradução literal.

Em seguida vieram os Estados Unidos com o ACSI<sup>32</sup>, um novo tipo de sistema de mensuração anual fundamentado no consumidor, com o objetivo de avaliar e incrementar o desempenho das empresas, mercados, setores, enfim, a economia nacional como um todo, com base em uma amostra de mais de duzentas empresas presentes nos sete maiores setores da economia daquele país. De forma semelhante ao CSB, consumidores experimentaríamos produtos e serviços e manifestariam o seu grau de satisfação com a qualidade percebida.

O modelo ACSI está representado na FIG. 8, pela qual se verifica que a qualidade percebida, a expectativa e o valor percebido pelo consumidor são antecedentes que se relacionam de forma direta com a satisfação. Esta, por sua vez, influi diretamente na lealdade e de forma inversa com as queixas do consumidor. Apesar de não haver uma medida direta da eficácia do serviço encarregado de lidar com as queixas dos clientes, quando a firma trata essa questão de forma eficaz, verifica-se uma conversão de clientes insatisfeitos em leais.



**FIGURA 8 – Modelo ACSI de satisfação do consumidor estadunidense**

Fonte: FORNELL, 1996, p. 8.

Em que pese o consistente corpo de pesquisas sobre satisfação, esse construto se inter-relaciona com outros, gerando ambigüidades conceituais, como nos casos do valor para o cliente (EGGERT; ULAGA, 2002) e lealdade (OLIVER, 1999). Este declara que, apesar de as pesquisas sobre qualidade terem se expandido de forma significativa nos anos 1990, principalmente para apoiar as estratégias de marketing das empresas, essa supremacia vem ruindo nos últimos anos. Mesmo reconhecendo a sua importância, Reichheld (1996a, p. 235)

<sup>32</sup> *American Customer Satisfaction Index*, Índice de Satisfação do Consumir Estadunidense, numa tradução

afirma que a satisfação se tornou uma armadilha<sup>33</sup> e uma das formas mais incertas e limitadas para obter a lealdade do cliente:

[...] não é que a satisfação não importa; ela é muito significativa. É a maneira, o contexto e a prioridade da mensuração da satisfação que tem se tornado um problema. E o problema é que se nós falharmos em vincular os resultados da satisfação à lealdade do cliente e aos lucros, eles podem facilmente se tornar um fim em si mesmos. Em algumas organizações eles [*os resultados da satisfação*] são considerados uma meta maior dos que os lucros. Mas os gerentes que realmente entendem o poder das pesquisas sobre satisfação também têm que reconhecer as suas limitações.

A ênfase à lealdade é compartilhada por Oliver (1999) para quem a lealdade deixou de ser um termo com o mesmo significado conceitual que satisfação para se tornar uma manifestação independente. Oliver (1999, p. 33) cita dados fornecidos pelo próprio Reichheld (1996a) que mostram que mesmo clientes que se declararam satisfeitos ou muito satisfeitos com seus fornecedores, apresentaram índice de deserção entre 65% e 85%.

Eggert e Ulaga (2002, p.108) entendem que apesar das várias pesquisas, ainda não está claro como o valor percebido pelo cliente interage com variáveis de marketing relacionadas, como o caso da satisfação do cliente. Para reforçar a propriedade dessa questão citam Parasuraman (1997, p. 155)<sup>34</sup>:

Mensuração da satisfação do consumidor tem algo realmente diferente a ver com o valor que deriva de um produto ou serviço? São necessárias pesquisas teóricas e empíricas sobre essa questão para reduzir as aparentes ambigüidades operacionais em torno desses dois construtos e entender suas inter-relações.

Com vistas a responder a essa proposta e trazer novas luzes sobre a interação desses construtos esses autores pesquisaram e identificaram diferenças entre essas duas dimensões, conforme descrito no QUADRO 5:

---

literal.

<sup>33</sup> A esse respeito, Reichheld (1996a, p. 234) cunhou o termo *the satisfaction trap* – a armadilha da satisfação, numa tradução literal.

<sup>34</sup> PARASURAMAN, A. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 154-61, 1997.

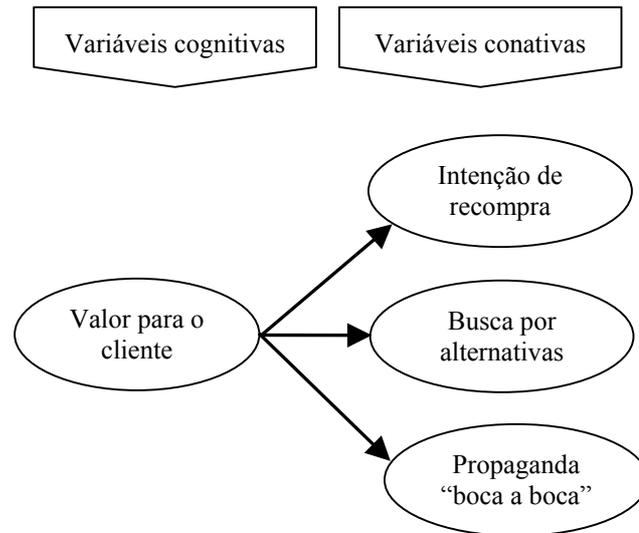
## QUADRO 5

### Diferenças conceituais entre satisfação e valor

SATISFAÇÃO	VALOR PARA O CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Construto afetivo:</b> é considerada uma resposta elaborada em bases afetivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Construto cognitivo:</b> apreende as discrepâncias entre benefícios e sacrifícios, assim como as variações entre expectativas e o desempenho percebido, gerando respostas racionais</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perspectiva pós-compra:</b> a maioria dos modelos de satisfação tem como base o paradigma da desconfirmação entre as expectativas e o observado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perspectiva pré e pós-compra:</b> o valor percebido independe do momento da compra</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientação tática:</b> como a satisfação serve como forma de avaliação pelo consumidor de quão bem o fornecedor está realizando sua oferta no mercado, ela também passa a atuar como uma orientação tática, indicando diretrizes de ação para aprimoramento de produtos e serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientação estratégica:</b> este construto indica orientações para o futuro, ou seja, como valores devem ser criados e como o fornecedor deve agir para atender os interesses do consumidor</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consumidores atuais:</b> as pesquisas sobre satisfação geralmente estão ajustadas para a base atual de consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consumidores atuais e potenciais:</b> a busca da identificação de valores está direcionada tanto para os atuais como para os potenciais clientes, aí incluídos aqueles que já o foram</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ofertas dos fornecedores:</b> as pesquisas sobre satisfação estão predominantemente orientadas para avaliar as ofertas dos fornecedores, mas desconsideram dos competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ofertas dos fornecedores e dos competidores:</b> uma empresa, ao avaliar as percepções de valor para o seu cliente atual ou potencial, considera explicitamente as ofertas dos seus concorrentes</li> </ul>

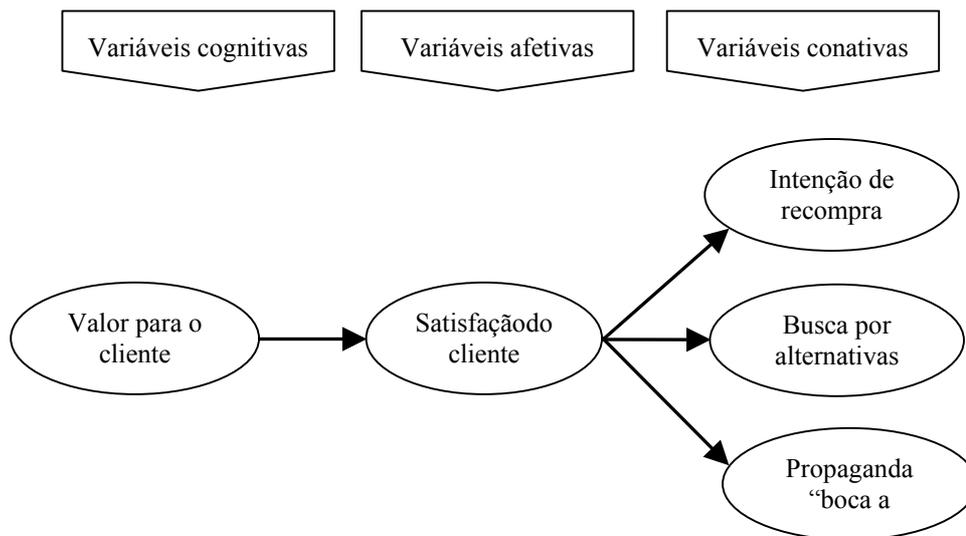
Fonte: Adaptado de EGGERT; ULAGA, 2002, p. 110-111.

Com o objetivo de verificar empiricamente o impacto dessas diferenças e das críticas sobre a capacidade da satisfação em influenciar atitudes conativas dos consumidores, isto é, intenções e predisposições comportamentais em dadas situações, Eggert e Ulaga (2002) desenvolveram dois modelos que foram testados no ambiente empresarial (*business-to-business*). O primeiro considera apenas *inputs* cognitivos e *outputs* conativos, ou seja, o valor percebido impactando diretamente as variáveis recompra, redução da busca por alternativas entre fornecedores e propaganda “boca a boca” favorável (FIG. 9). No segundo modelo, as variáveis cognitivas – relativas ao valor para o cliente – são mediadas pelas variáveis afetivas – relativas à satisfação – com vistas a influenciar comportamentos conativos (FIG 10).



**FIGURA 9 – Modelo de impacto direto**

Fonte: EGGERT; ULAGA, 2002, p. 114.



**FIGURA 10 – Modelo de impacto mediado**

Fonte: EGGERT; ULAGA, 2002, p. 113.

A partir da verificação de validade discriminante para as duas dimensões, os autores destacaram que a pesquisa mostra que a percepção de valor pelo consumidor e a satisfação do consumidor podem ser conceituados e mensurados como construtos distintos, ainda que complementares, pois é forte a interação entre eles. Isso indica que os pesquisadores devem levar em conta esses dois construtos quando analisarem os resultados do valor de relacionamento. Nesse sentido, os resultados não confirmam as críticas feitas por alguns estudiosos de marketing sobre o poder preditivo de variáveis afetivas como a satisfação no

contexto empresarial. Acrescentam que “Com o advento da pesquisa sobre o valor para o cliente, a medida da satisfação não se tornou obsoleta. Variáveis afetivas continuam a ter importância, especialmente no cenário do marketing de relacionamento” (EGGERT; ULAGA, 2002, p. 115).

Contudo, o valor destaca-se como um antecedente da satisfação como destacam diversos estudiosos de marketing (EGGERT; ULAGA, 2002; FORNELL, 1996; HESKETT *et al.*, 1994; STORBACKA; STRANDKVIK; GRÖNROOS, 1994). Dessa forma, propõe-se a seguinte hipótese nula sobre a dimensão *satisfação* a ser testada na presente pesquisa:

**H<sub>0,6</sub>: Indicadores identificados com o construto teórico *satisfação* serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.**

### 3.2.8 *Valor sob a perspectiva da confiança*

A confiança entre comprador e vendedor e a dependência recíproca são reconhecidas como fatores fundamentais para o sucesso de um relacionamento duradouro (GANESAN, 1994; SHETH; SOBEL, 2001). No ambiente de negócios, a confiança no fornecedor é necessária para encorajar o compromisso e a vontade do consumidor em investir no relacionamento. Em termos efetivos, a confiança cria essas condições, ao mesmo tempo em que diminui o receio do consumidor quanto ao risco, reduzindo a probabilidade de que ele venha a procurar outros fornecedores e estimulando a aproximação entre as partes. Entretanto, a confiança depende, entre outros fatores, de tempo para se estabelecer, sendo construída gradualmente pelas partes à medida que realizam negócios juntos, desfazem as incertezas mútuas e solucionam problemas preservando os interesses comuns.

A reputação positiva de uma organização atua no sentido de estabelecer uma relação duradoura antes mesmo que ela se inicie. O consumidor forma uma imagem subjetiva sobre a empresa, sobre a qual é capaz de exprimir suas crenças e sentimentos, mesmo sem ter realizado previamente qualquer relação de troca. Quando o consumidor passa a considerar outros aspectos sobre a empresa como a sua história, origem, formas de gestão, relações com os funcionários, os clientes e a comunidade, a postura dos seus dirigentes, entre outros fatores, começa a formar uma imagem da organização. As percepções quanto às

comunicações de marketing da empresa completam o conjunto das dimensões subjacentes à impressão cognitiva – reputação – que influencia diretamente o desenvolvimento da confiança (BENNET; GABRIEL, 2001; HATCH; SCHULTZ, 1997; SHETH; SOBEL, 2001; VAN RIEL; BALMER, 1997).

Para Morgan e Hunt (1994, p. 22), “[...] um relacionamento calcado no comprometimento e na confiança é central para o sucesso do marketing de relacionamento [...]” porque esses atributos encorajam os profissionais de marketing a:

- a) Agir de forma cooperativa com os parceiros comerciais, a fim de preservar os investimentos feitos na construção do relacionamento;
- b) Resistir a alternativas de curto prazo, em favor da expectativa de benefícios mais significativos decorrentes de uma relação duradoura com os parceiros atuais;
- c) Considerar como prudentes situações que, antes de um relacionamento saudável, seriam classificadas como de alto risco tendo-se em mente que parceiros não agem de forma oportunista.

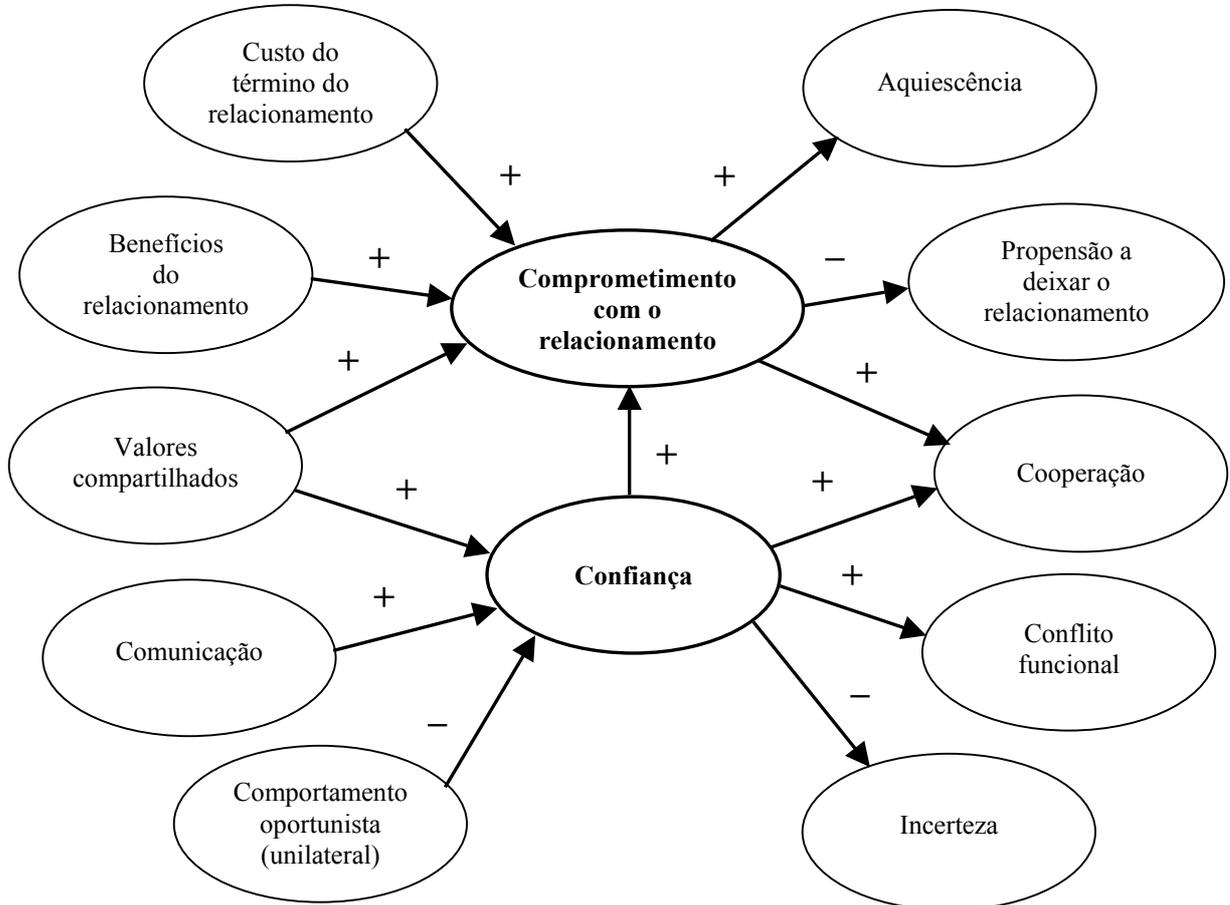
Dessa forma, quando em um relacionamento estão presentes, conjuntamente, a confiança e o comprometimento, o comportamento cooperativo se destaca, promovendo a eficiência, a produtividade e a efetividade. Enfim, o sucesso, advogam os autores. Além disso, especificamente quanto à confiança, Morgan e Hunt (1994) afirmam que essa dimensão é o principal determinante do comprometimento nas relações.

A partir da premissa de que a confiança gera comprometimento, sendo essas dimensões mediadoras-chave nas relações interorganizacionais, Morgan e Hunt (1994) identificaram variáveis antecedentes e conseqüentes a esses dois construtos, desenvolvendo o modelo KMV<sup>35</sup> de marketing de relacionamento, apresentado na FIG. 11. Esses autores reforçam que:

A necessidade do marketing de relacionamento decorre das mudanças dinâmicas do mercado global, assim como dos requisitos para o sucesso competitivo. Paradoxalmente de alguma forma, para ser um competidor efetivo no mercado global dos dias de hoje, é necessário ser um cooperador efetivo em algumas redes de organizações (MORGAN; HUNT, 1994, p. 34).

Dessa forma, afirmam que a sua teoria de confiança-comprometimento sustenta que essas redes, caracterizadas pela confiança e compromissos nos relacionamentos, geram cooperação

e aquiescência, reduzem tendência a abandonar a rede de relações, alimentam a crença de que os conflitos são de natureza funcional e, por isso, redundam em resultados positivos, além de diminuir as incertezas.



**FIGURA 11 – Modelo KMV de marketing de relacionamento**

Fonte: MORGAN; HUNT, 1994, p. 22.

Para Berry (2001, p. 132), os relacionamentos são importantes para as empresas “[...] porque representam o vínculo com o futuro – os clientes de amanhã, os funcionários de amanhã, os parceiros de amanhã”. Quanto mais fortes os vínculos relacionais, menor a probabilidade deles se acabarem, o que repercute diretamente na capacidade da empresa em controlar o seu destino e se perpetuar. Nesse contexto, ressalta o autor, a confiança é importante porque “[...] a empresa não pode construir verdadeiros relacionamentos sem ela [...]”, principalmente quando se trata de firmas de serviços, cujos produtos são invisíveis para o cliente e geralmente são pagos antes de serem experimentados.

<sup>35</sup>Key Mediating Variable ou variável-chave de mediação, numa tradução literal.

Tal como Reichheld (1996a) se manifesta em relação à lealdade, outros autores sustentam que a confiança é importante na criação de relacionamentos com funcionários e parceiros. Para Reichheld (1993), pessoas que compram em razão de uma indicação pessoal se tornam mais leais do que aquelas que compram por causa do efeito da publicidade. Muitas vezes as indicações decorrem mais do bom atendimento prestado em determinada empresa do que da influência de outros fatores como preço, conveniência ou imagem da marca.

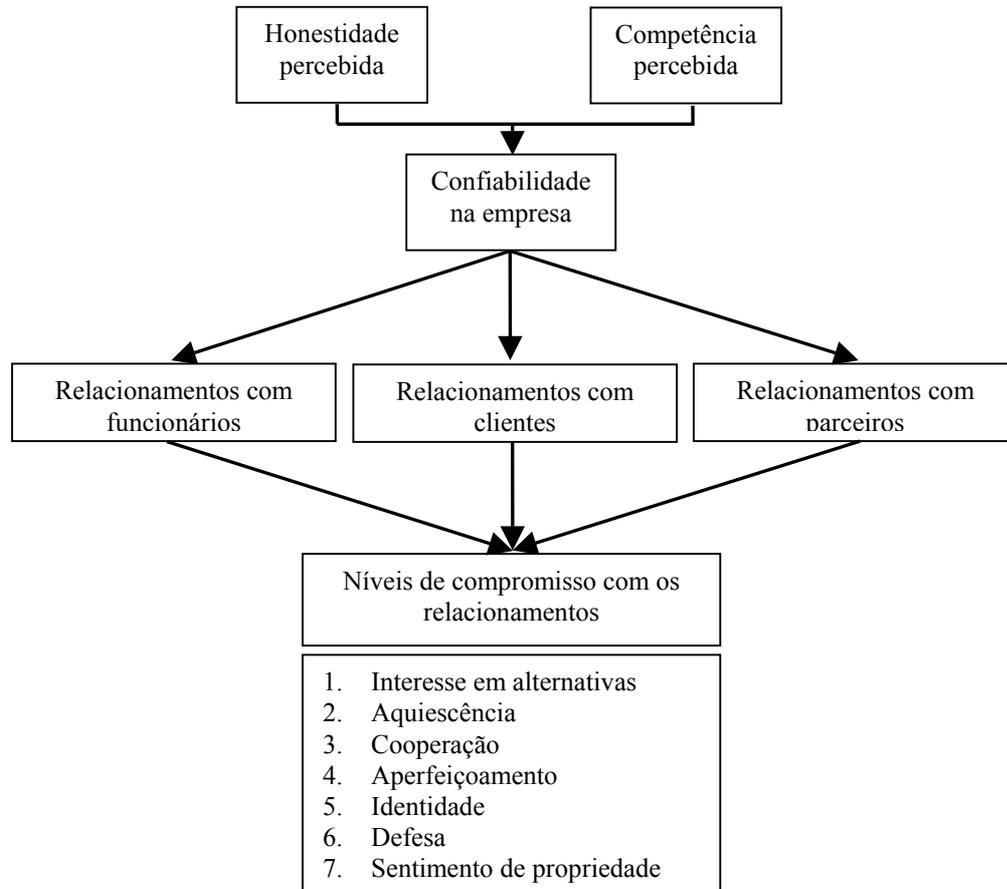
De forma sistêmica, funcionários estáveis desenvolvem relações pessoais com os clientes e esses relacionamentos se transformam no fundamento que reforça um ciclo positivo de interações entre eles. Funcionários que valorizam essas relações prestam melhores serviços aos clientes que, em função de um atendimento que lhes traz satisfação e confiança, reclamam menos e criam menos problemas para os funcionários que, por sua vez, se mostram mais interessados em interagir bem com os clientes. Todas essas reações resultam em um melhor nível de serviços e maior satisfação para as partes envolvidas (BERRY, 2001; REICHHELD, 1993; REICHHELD; SASSER, 1990; RUST *et al.*, 1996; SCHLESINGER; HESKETT, 1991).

Berry (2001) acrescenta que assim como os clientes abandonam empresas em que não confiam, os funcionários fazem o mesmo. Uma situação mais danosa para a companhia do que perder bons clientes e funcionários ocorre quando o empregado perde o vínculo emocional com ela, mas não deixa o emprego e, estando descomprometido, desleixa quanto ao bom relacionamento com o cliente. Como a competência de uma empresa de serviços é fundamental para conquistar a confiança do cliente, o risco de perdas é significativo. Ainda nesse sentido, outro ponto relevante é a percepção do consumidor quanto à honestidade da empresa. Quando essas duas dimensões estão satisfeitas para o cliente, criam-se as condições para a fidelidade.

A partir dessas afirmativas e dos estudos de Bendapudi e Berry (1997)<sup>36</sup> e Morgan e Hunt (1994), Berry (2001) desenvolveu um modelo de relacionamento que tem como base a confiança. De acordo com a percepção de honestidade e competência da empresa por parte dos funcionários, clientes e parceiros, são gerados diferentes níveis de compromisso com os relacionamentos, conforme a FIG. 12.

---

<sup>36</sup> BENDAPUDI, Neeli; BERRY, Leonard. Customer motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, p. 15-37, Spring, 1997.



**FIGURA 12 – Modelo de relacionamento baseado na confiança**

Fonte: BERRY, 2001, p. 134.

A atuação dos funcionários como antecedente da lealdade do cliente vem sendo abordada em diversos estudos acadêmicos, demonstrando a sua importância para o estabelecimento de relações duradouras entre a empresa e o cliente. Consumidores dos mercados de varejo e empresarial emitiram suas opiniões a respeito da participação dos componentes das forças de vendas de empresas de diversos setores: pesquisas de marketing (MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1993; MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992), vinhos no varejo (MACINTOSH; LOCKSHIN, 1997), indústrias de manufaturas (DONEY; CANNON, 1997), seguros (CROSBY; STEPHENS, 1987; HART; JOHNSON, 1999), lojas de varejo e empresas aéreas (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002), o que resultou em informações relevantes para o estudo da formação da confiança, o que repercute diretamente no valor para o cliente.

MacIntosh e Lockshin (1997, p. 487) pesquisaram os vínculos entre confiança no vendedor, confiança na loja e a intenção de repetição de compras no mercado de varejo. Os resultados indicaram uma relação direta de intenção de compra por parte dos consumidores que mantinham relações interpessoais com os vendedores e neles depositavam confiança e, indiretamente, impactavam a intenção em continuar comprando na loja. Já para os consumidores que não mantêm relações interpessoais com os vendedores, a confiança na loja afetava indiretamente a lealdade, porém sem impacto direto na intenção de compra. Esse estudo demonstra que, no varejo de produtos, a postura e a imagem do vendedor percebidas pelo cliente são mais significativas para os bons resultados comerciais da empresa do que o valor da marca.

Essa situação é particularmente acentuada em alguns setores como o de seguros, principalmente no caso de venda de seguro de vida, pois não se trata de um produto cujo resultado é passível de uma rápida verificação como é o caso de um computador ou um corte de cabelo: “Como o consumidor não vai estar presente para testemunhar o serviço prestado pela companhia seguradora, o sucesso desse tipo de empresa claramente depende de estabelecer uma confiança com o cliente, sustentando o compromisso assumido” (HART; JOHNSON, 1999, p. 20). Crosby e Stephens (1987, p. 404) acrescentam que o seguro de vida “[...] é um serviço muito abstrato e complexo, além de focado em benefícios futuros difíceis de comprovar”. Como o primeiro contato para a venda desse serviço geralmente se dá por meio de um corretor, a sua opinião é muito relevante para a decisão do consumidor.

Dessa forma, a reputação da empresa depende diretamente de uma postura ética do corretor de seguros, o que vai além de treinamento adequado para realizar vendas. Esse tipo de treinamento, tipicamente, ensina as pessoas a estabelecerem uma situação que torna o consumidor mais receptivo, porém insuficiente para ensiná-las a construir valores mútuos (CROSBY e STEPHENS, 1987). Bitner, Booms e Tetreault (1990) afirmam que as firmas “[...] entenderam que gerenciar o processo de prestação de serviços envolve mais do que treinar empregados a dizer ‘tenha um bom dia’ ou a atender ao telefone antes do terceiro toque”. Efetivamente, deve-se buscar compreender o comportamento – sempre complexo – dos funcionários, capaz de diferenciar uma prestação de serviços satisfatória de uma outra insatisfatória, para então treinar motivar e recompensar os empregados que exibem o

comportamento que se coaduna com as políticas e práticas da empresa, tendo em vista a fidelização do cliente.

Mayer, Davis e Schoorman (1995) estudaram a benevolência, integridade e capacidade<sup>37</sup> como fatores que antecedem a confiança. A capacidade é caracterizada como um

[...] grupo de habilidades, competências e características que habilitam uma pessoa a ter influência sobre uma esfera de ação específica. Esse domínio é específico porque a parte em que se confia deve ser muito qualificada em determinada área técnica permitindo que uma pessoa confie nas [na execução das] tarefas relacionadas à área em questão (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 717).

A benevolência significa até que ponto acredita-se que aquele em quem se confia agirá em favor daquele que nele confia<sup>38</sup>. Integridade diz respeito à percepção daquele em quem se confia no sentido de que o que nele confia se mantém fiel a um conjunto de princípios que o primeiro percebe como satisfatórios. A inter-relação desses três subconstrutos é importante para a dimensão confiança e cada um pode variar de forma independente dos outros. Isso não significa que os três não são relacionados entre si, mas apenas que são separáveis. O fato de o papel do responsável pelo contato direto com o cliente<sup>39</sup> poder se enquadrar em todos esses fatores revela a sua importância para as relações de troca.

Apesar dos avanços conquistados por meio de pesquisas nesse campo de estudos, Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) constataram a necessidade de agregar novos conhecimentos, devido à existência de algumas lacunas no corpo de conhecimento. Essa deficiência se refere à identificação e compreensão dos fatores e mecanismos que podem construir a confiança do consumidor, convertendo-a em valor e lealdade nas relações de troca, bem como atuar no sentido de exauri-la, comprometendo o desempenho da empresa. Assim como Zeithaml (1988), esses autores definem valor como a percepção do consumidor quanto aos custos menos os benefícios de se manter um relacionamento com um fornecedor. Dessa forma, propõem um modelo em que o valor é um construto que media o efeito da confiança na lealdade. Nesse sentido, consideram dois aspectos fundamentais: o comportamento dos

<sup>37</sup> Respectivamente, *benevolence*, *integrity* e *ability*, no original em inglês.

<sup>38</sup> Mayer, Davis e Shoorman (1995, p. 714-716), denominam as partes de *trustee* e *trustee*, respectivamente.

<sup>39</sup> Na literatura estadunidense, é muito utilizado o termo *frontline employee*, ou empregado da “linha de frente”, em termos literais, ou seja, aquele que atende diretamente o cliente e com ele realiza etapas ou o processo completo de troca com o consumidor.

funcionários que atendem os clientes e as políticas e práticas da empresa, por afetarem diretamente a confiabilidade<sup>40</sup> percebida pelo consumidor.

Os estudos citados anteriormente revelam a importância preponderante do funcionário sobre a empresa na capacidade de estreitar relações, criar confiabilidade, agregar valor e contribuir para a sua lealdade. Para tanto, é necessário que o funcionário possua aptidões operacionais e seja orientado para a solução de problemas. Entretanto, ainda que o funcionário reúna esses requisitos, ele está subordinado às políticas e práticas da organização, que podem contribuir ou limitar o seu desempenho perante o cliente, razão pela qual os três subconstrutos a seguir, que se inter-relacionam, são considerados em ambas dimensões:

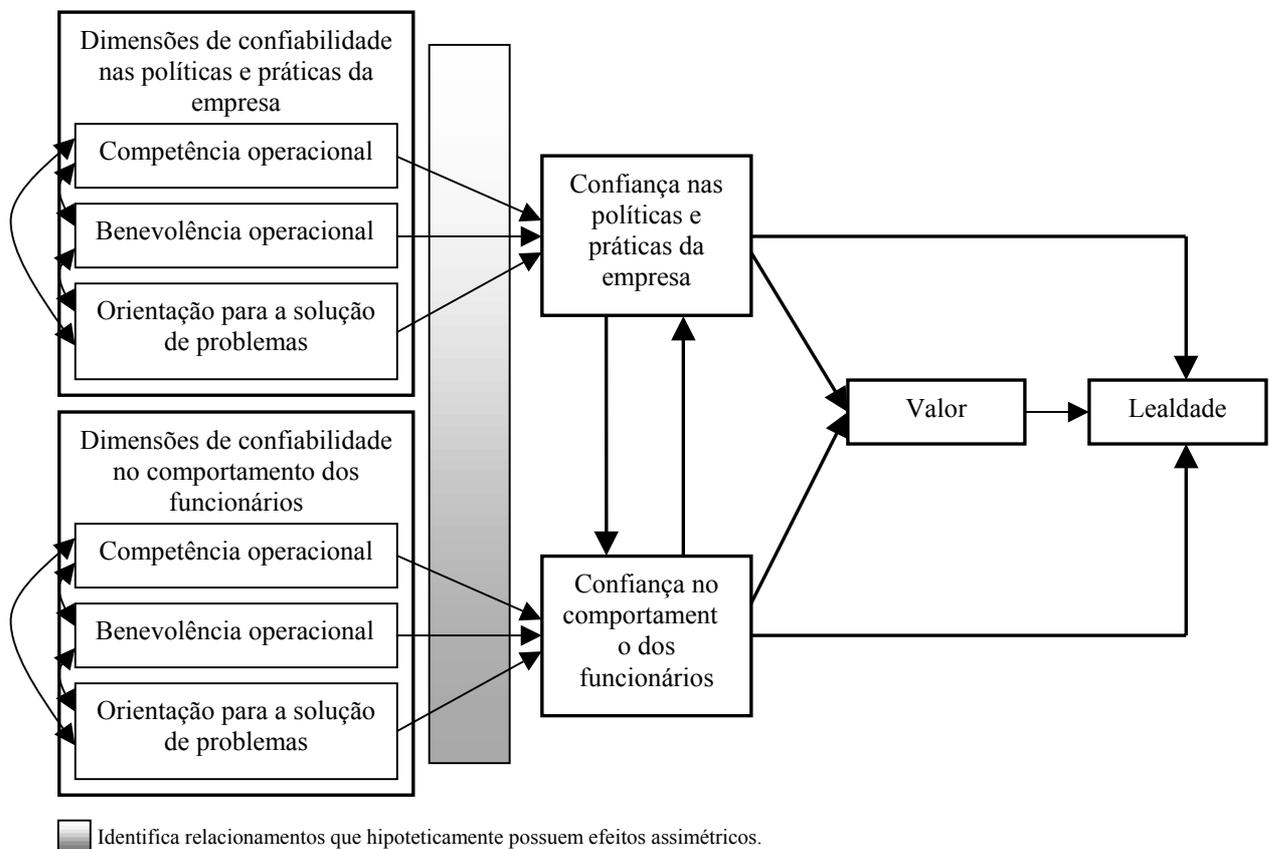
- a) Capacidade operacional: é a expectativa de que um desempenho consistente seja notado pelo parceiro de uma transação, como um precursor para o desenvolvimento da confiança. Exemplos:
  - Funcionários: trabalham de forma rápida e eficiente; lidam de forma competente com a maioria das solicitações dos clientes; pode-se confiar no que eles estão fazendo;
  - Empresa: a loja geralmente está limpa e sem tumulto no seu ambiente; é organizada de forma que é fácil fazer o que se precisa; provê recursos humanos e materiais de forma que o cliente não tem que esperar muito;
- b) Benevolência operacional: são os comportamentos que refletem uma nítida motivação em colocar o interesse do consumidor acima do interesse próprio. Exemplos:
  - Funcionários: valorizam cada pessoa como cliente; tratam o cliente com respeito; são confiáveis quanto a dar conselhos honestos, mesmo quando não concretizar a venda;
  - Empresa: tem políticas que demonstram respeito pelo consumidor; tem políticas que priorizam o interesse do consumidor; agem como se o cliente estivesse sempre certo.

---

<sup>40</sup> O autor utilizou o termo *trustworthiness*, ou seja, o merecimento da confiança por outrem. “Por causa dos riscos nas transações, os gerentes devem se preocupar com a confiabilidade da outra parte”, citam Ring e Van de Ven *apud* Mayer, Davis e Schoorman, 1995, p. 716 (RING, S. M.; VAN de VEN, A. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 483-498, 1992).

- c) Orientação para a solução de problemas: é a motivação para antecipar e resolver satisfatoriamente os problemas que surgem durante ou após uma relação de troca. Exemplos:
- Funcionários: não hesitam em tratar cada problema que o consumidor tiver com produtos adquiridos na empresa; empenham-se em resolver os problemas do consumidor, mesmo que tenham que se desviar um pouco das normas; têm determinação em flexibilizar as políticas da empresa para satisfazer os interesses do consumidor;
  - Empresa: tem práticas que fazem com que as devoluções de bens adquiridos sejam fáceis e rápidas para o consumidor; ajusta as regras para resolver os problemas dos consumidores; demonstra interesse tanto com relação aos consumidores que estão devolvendo produtos ou cancelando a prestação de serviços, quanto aos que estão realizando compras.

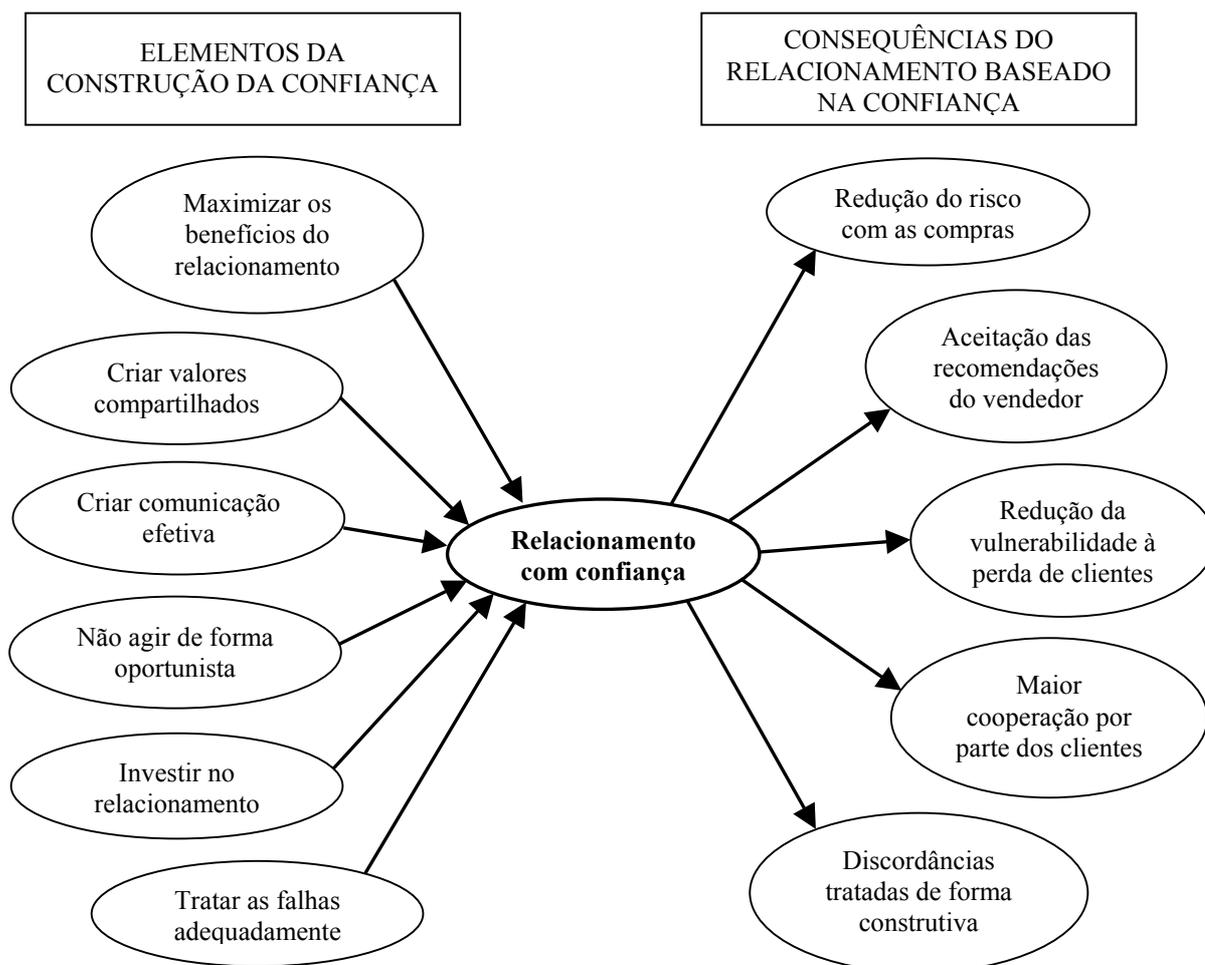
Esses fatores refletem-se na confiança nas duas dimensões que influenciam uma à outra, bem como à lealdade do consumidor, estando presente o valor como mediadora-chave (FIG. 13).



**FIGURA 13 – Modelo empírico para estimação de inter-relações entre confiabilidade, confiança e valor**

Fonte: SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002, p. 16.

Apesar da amplitude de informações sobre o processo de incremento da confiança, como implementar uma estratégia de confiança total? Para responder a essa pergunta, Hart e Johnson (1999) desenvolveram um modelo adaptado do KMV de Morgan e Hunt (1994), cuja estrutura prevê uma abordagem para diagnosticar a posição atual da organização em termos de confiança junto aos seus clientes e avaliar as ações necessárias para construir a situação desejada quanto a essa dimensão, conforme a FIG. 14.



**FIGURA 14 – Estrutura do processo de construção da confiança**

Fonte: HART; JOHNSON, 1999, p. 20.

Para adquirir a lealdade do consumidor, primeiro deve-se conquistar sua confiança. Com o crescimento das transações eletrônicas, principalmente através da Internet, a confiança revela-se ainda mais relevante. Nas transações pela *web*, onde os negócios são feitos à distância, os riscos e incertezas são ampliados significativamente. O consumidor deve confiar na imagem e nas promessas, quanto à segurança, feitas pela empresa. As experiências positivas vão reforçar as impressões iniciais, reduzindo a percepção de risco pelo consumidor. Do contrário, ele irá comprar em outro lugar ou por meio de outro canal. Os lojistas já detectaram que o

atributo mais importante para quem compra pela Internet é a confiança. Todos os demais, incluindo preços inferiores aos cobrados nos pontos de venda físicos e maior variedade de produtos, ficam posicionados bem mais atrás (REICHHELD; SCHEFTER, 2000).

Algumas companhias perceberam mais rapidamente que com a *World Wide Web*<sup>41</sup> vive-se a nova economia da informação e detectaram as oportunidades que surgem a todo o momento. Elas estão indo além da atração de um grande público consumidor, buscando especialização no comércio eletrônico, ao se transformarem em empresas confiáveis para transações no ambiente virtual. Mais ainda, têm como objetivo conduzir todos os seus negócios com consumidores, fornecedores e distribuidores eletronicamente e de forma eficiente (KOTLER, 2001).

Como discorrido, grande parte do conteúdo consultado na literatura aborda o conceito de *confiança*. Entretanto, considerando a característica deste estudo, acredita-se que a *confiabilidade* transmitida ao cliente será mais enfatizada, razão para se propor a seguinte hipótese nula, a ser testada na presente pesquisa:

**H<sub>0,7</sub>: Indicadores identificados com o construto teórico *confiabilidade* não serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.**

### 3.2.9 *Valor sob a perspectiva da lealdade*

Farta literatura de marketing demonstra que a cadeia de relações que leva à retenção do cliente tem importantes dimensões como antecedentes. Para ilustrar essa assertiva, tome-se como exemplo a gestão adequada de falhas na prestação de serviços e tratamento de forma sistematizada de suas reclamações. Esses processos são apontados por diversos autores como determinantes da satisfação (BROWN; COWLES; TUTEN, 1996) da confiança (HART; JOHNSON, 1999; MORGAN; HUNT, 1994;) e da fidelidade dos clientes (BITNER; BOOMS; TETREAUULT, 1990; CALANTONE; GRAHAN; MINTU-WIMSAT, 1998; HART; HESKETT; SASSER, 1990; REICHHELD, 1993, 1996a, 1996b; REICHHELD; SASSER, 1990; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996), entre outros.

---

<sup>41</sup> Denominação, em inglês, da rede internacional de computadores que propicia as conexões da Internet.

O ponto de partida de Reichheld e Sasser (1990, p. 105, p. 107) para os seus estudos sobre lealdade é a manutenção de clientes: “Para saber como manter clientes, fale com aqueles que você perdeu” ou “Clientes que deixaram a sua empresa pelo concorrente podem dizer exatamente onde você deve melhorar”. E ainda: “Uma taxa crescente de deserção é um preditor da diminuição do fluxo de caixa proporcionado pelos seus clientes” (REICHHELD, 1996b, p. 57). Em consequência, “A chave para a lealdade do cliente é a criação de valor; a chave para a criação de valor é o aprendizado organizacional; e a chave para o aprendizado organizacional é compreender o valor da falha” (REICHHELD, 1996b, p. 69).

Porém, Reichheld (1993, p. 66) alerta que apesar de a entrega ao cliente de um valor superior elevar consideravelmente a sua lealdade, “[...] por várias razões, alguns clientes não se tornam leais à empresa, não importa o valor que eles recebem. O desafio é evitar, tanto quanto possível, muitas dessas pessoas, em favor dos clientes cuja lealdade pode ser desenvolvida”. Essa abordagem indica nitidamente o valor como um antecedente da lealdade.

Na literatura de marketing, como já exposto, o conceito de lealdade se inter-relaciona com o de retenção do cliente, tendo ambos uma estreita relação com a satisfação e a qualidade. Também pode ser percebido como tendo o mesmo significado de comprometimento (CHAUDHURI; HOLBROOK, 2001; MORGAN; HUNT, 1994). Para Rust e Zahorik, (1993, p. 212) “A taxa de retenção é vista como sendo a mais importante componente da participação de mercado e é direcionada pela satisfação do consumidor”. Para esses autores a satisfação e a lealdade eram, então, percebidas como manifestações separadas de um mesmo conceito. Com o advento da qualidade total, seus promotores assumiram que a lealdade e a satisfação eram propósitos idênticos de um mesmo objetivo.

Posteriormente, estudos revelaram que consumidores deixavam de adquirir uma marca mesmo declarando estar satisfeitos com ela, o mesmo ocorrendo com funcionários em relação à empresa empregadora. Eram claras as indicações de que iniciara-se uma fase de transição da dimensão lealdade, que foi ganhando identidade própria e tornando-se independente da satisfação (OLIVER, 1999; REICHHELD, 2001). Nesse sentido, Oliver (1999) defende que a satisfação tornou-se apenas um *input* para o comportamento direcionado à lealdade. Entretanto, essa questão não é pacífica, pois para outros pesquisadores a satisfação ainda é considerada um forte preditor de comportamentos associados à lealdade, como a intenção de recompra (EGGERT; ULAGA, 2002).

Em meio a essas discussões sobre relações entre construtos, a retenção de clientes tem sido tratada como o sinal mais evidente da fidelidade nas relações de trocas mercadológicas. Para evitar a deserção de clientes, Reichheld (1993) propõe um sistema de gestão baseado na lealdade sustentado pela presença e combinação de quatro fatores:

- a) Os clientes certos: aqueles mais inclinados a se tornarem leais à companhia;
- b) Oferta permanente de produtos e serviços que agreguem valor aos clientes;
- c) Funcionários capacitados e satisfeitos com o emprego, portanto, leais;
- d) Um sistema de mensuração permanente da lealdade.

Nessa linha, Heskett *et al.* (1994) propõem uma técnica de mensuração que qualificaram de inovadora e ajustada à nova economia de serviços dos anos 1990, em que funcionários e clientes são colocados nos níveis mais altos de importância: *the service-profit chain* – cadeia de lucros em serviços. Esse modelo estabelece relações entre dois conjuntos de atributos: de um lado a lucratividade e lealdade do consumidor, e do outro satisfação, lealdade e produtividade do funcionário. Os elos nessa cadeia são descritos da seguinte forma:

- I) A satisfação do funcionário resulta de serviços de suporte de alta qualidade – local de trabalho adequado, forma de trabalhar, critérios de seleção e desenvolvimento do funcionário, sistema de reconhecimento e recompensas, instrumentos para atender o consumidor – que o habilitam a prestar ao consumidor os serviços de que ele necessita da empresa;
- II) A satisfação do funcionário eleva a sua retenção e produtividade, criando valor para o cliente por meio de uma melhor prestação de serviços;
- III) A percepção de valor com os serviços prestados faz com que o cliente se sinta satisfeito;
- IV) A satisfação do cliente eleva a sua lealdade à empresa;
- V) A lealdade do cliente gera aumento da receita bruta e lucratividade.

Posteriormente, Reichheld (1996a) desenvolve um modelo de negócios cuja força motriz é a criação de valor para o consumidor, no qual os clientes, funcionários e investidores são chamados de “forças da lealdade”. Em função dos vínculos entre lealdade, valor e lucros, essas forças podem ser mensuradas por meio de um fluxo de caixa. O autor considera que a

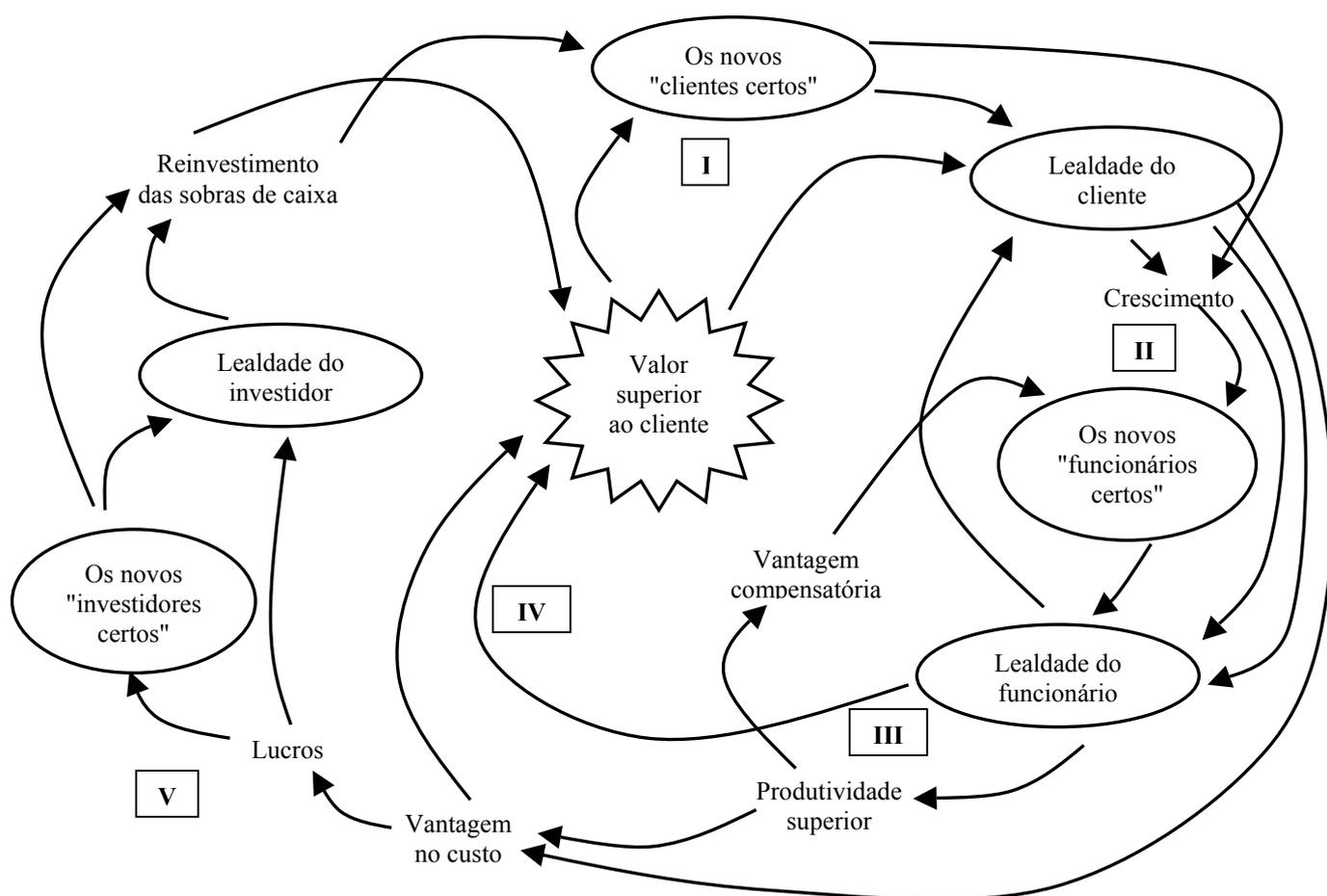
lealdade está intrinsecamente vinculada à criação de valor, estabelecendo uma relação de causa e efeito e, desse modo, um efeito é a lealdade do cliente, apurada pelo seu retorno ou não para novos negócios – o que indica se a empresa está entregando-lhe ou não um valor superior.

Como causa, a lealdade inicia uma série de efeitos econômicos em cascata, através de um sistema de negócios, conforme pode ser visualizado na FIG. 15 e explicado a seguir.

- I) Receitas e participação de mercado crescem à medida que os melhores clientes ampliam seus negócios com a empresa que, tendo uma alta entrega de valor, pode ser mais seletiva na aquisição de novos consumidores freqüentes. Também por isso a empresa pode concentrar seus investimentos nos clientes mais rentáveis e com maior potencial de se tornarem leais, estimulando um crescimento sustentável;
- II) Um crescimento sustentável permite que a empresa atraia e retenha os melhores funcionários. A entrega consistente de um valor superior aos clientes torna os funcionários mais leais com a empresa, por se sentirem mais orgulhosos e satisfeitos com o seu trabalho. Além disso, à medida que o tempo passa, os funcionários criam relações com clientes por meio do incremento da entrega de valor, o que faz com que a lealdade de ambos cresça em relação à empresa;
- III) Funcionários antigos e leais aprendem como reduzir custos e aumentar a qualidade, o que enriquece a proposta de oferta de valor ao cliente e gera maior produtividade. A companhia pode então utilizar esse acréscimo de produtividade para dar melhores compensações e treinamento aos funcionários, reforçando a produtividade, as gratificações e a lealdade;
- IV) A produtividade, crescendo em espiral, traz consigo um incremento da eficiência em lidar com clientes leais, gerando uma vantagem no custo que é difícil para os concorrentes acompanharem. Essa vantagem sustentável no custo provoca um crescimento estável no número de clientes leais, gerando o tipo de lucro atrativo aos investidores e tornando mais fácil à empresa atrair e reter os que mais lhe interessarem;

- V) Investidores leais comportam-se como parceiros: eles estabilizam o sistema, reduzem o custo de capital e asseguram que o montante adequado de recursos é reinvestido em ações que irão incrementar o potencial da empresa na criação de valor.

Reichheld (1996a) enfatiza que, apesar de o lucro não ser um componente central desse modelo, ele é criticamente importante, não somente por si mesmo, mas também porque permite à empresa aumentar a sua capacidade de criação de valor e incentivar os funcionários, clientes e investidores que se mantêm leais.



**FIGURA 15 – O ciclo de crescimento baseado na lealdade**

Fonte: REICHHELD, 1996a, p. 20.

A segmentação de clientes também vem sendo usada como estratégia para promover a retenção de clientes. Weinstein (2002), propõe o cumprimento desse objetivo por meio da integração de relações-chave de dimensões consideradas essenciais para que uma organização

crie valor para o cliente e conquiste o seu comprometimento na continuidade de compras, ou seja, a satisfação, a lealdade e o desempenho dos negócios

Nesse contexto, cabem algumas considerações adicionais sobre a satisfação. Lemon, White e Winer (2002) concordam com a importância dessa dimensão para a tomada de decisão com vistas a fomentar a retenção de clientes. Acrescentam que os modelos da espécie podem ser aprimorados por meio da incorporação dos efeitos das futuras considerações do consumidor sobre manter ou não o relacionamento com um determinado fornecedor. Nesse caso, o consumidor não considera apenas as avaliações atuais e passadas do desempenho da empresa – satisfação geral, qualidade em serviços ou qualidade percebida –, mas também incorpora considerações futuras a respeito do serviço, na forma de possíveis benefícios e arrependimentos. Esses autores também examinam o impacto desses fatores sobre as percepções de satisfação nas decisões do consumidor

Por outro lado, a visão de Oliver (1999) sobre a lealdade desconsidera a interferência da satisfação. McMullan e Gilmore (2003) se valeram dessa abordagem para desenvolver uma escala em que as inter-relações das dimensões atitudinais e comportamentais da lealdade são exploradas e onde é estudado o processo dinâmico pelo qual a lealdade é iniciada e sustentada. De acordo com esses propósitos, o modelo é construído com base em quatro fases distintas e seqüenciais que representam o processo de desenvolvimento da lealdade pelo consumidor em relação a um produto ou serviço: cognitiva, afetiva, conativa e ação. A exemplo do trabalho de Weinstein (2002), o modelo de McMullan e Gilmore (2003) pode ser usado para segmentar consumidores, de acordo com a fase em que se encontram no referido processo, bem como traçar estratégias de marketing adequadas às necessidades de cada cliente.

Ainda que haja argumentações com bases científicas para tratar a lealdade de forma apartada da satisfação, em que fica patente a importância da inter-relação entre essas dimensões para estudos relativos ao provimento de valor para o cliente, a complexidade que envolve o comprometimento do consumidor com um produto ou serviço está longe de esgotar esse debate. Porém, num mercado diversificado e com intensa concorrência, a lealdade decorre de uma agregação de atributos valorizados pelo cliente e percebidos como sustentáveis em longo prazo. As inovações tecnológicas são atributos de valor que exemplificam bem essa assertiva.

A rapidez no desenvolvimento de novas tecnologias eleva a qualidade percebida na prestação de serviços, impõe novos padrões nas relações de troca e influencia diretamente a lealdade do consumidor. A popularização da Internet tornou esse canal vital para a sobrevivência de muitas empresas que precisam dar maior atenção à retenção do seu cliente, com vistas ao sucesso das suas operações. Como afirmam Reichheld e Schefter (2000, p. 113):

A tolerância do consumidor para com inconsistências e mediocridade está desaparecendo rapidamente. No passado, lojas com localizações convenientes, forças de vendas agressivas e uma falta generalizada de informações protegiam as companhias de punições quanto a não proporcionar nada além da melhor qualidade do produto ou do serviço; os consumidores eram leais por necessidade e não por opção. Graças à Internet, esses escudos foram demolidos. Os consumidores podem comparar fornecedores em tempo real, o tempo todo. Construir uma lealdade superior do cliente não é mais uma das muitas maneiras de impulsionar lucros. Hoje isso é essencial para a sobrevivência.

Porém, a flexibilidade proporcionada pela Internet ao consumidor não o tornou mais volúvel, tanto no mercado empresarial como no de varejo. A maioria dos consumidores *on-line*<sup>42</sup> demonstra uma alta propensão à lealdade, que é reforçada quando a tecnologia da *World Wide Web* é usada corretamente pelas organizações. A lealdade diz respeito, ainda, à conquista da confiança dos consumidores-alvo para os quais devem ser proporcionadas experiências consistentes, de forma que eles desejem fazer todos os negócios possíveis com a mesma companhia.

Para Reichheld e Schefter (2000) são várias as vantagens para as empresas de se fazer negócios pela Internet, cuja combinação repercute numa lealdade mais valiosa do que no mundo físico:

- a) O ciclo de vida do cliente na Internet obedece ao padrão tradicional: às primeiras compras se seguem outras, num contínuo incremento da lucratividade proporcionada pelo consumidor, só que de uma forma bem mais rápida do que no meio físico;
- b) O custo de conquistar um novo cliente é mais barato pela Internet;
- c) Como os consumidores são conquistados a menor custo, passam a gerar lucros mais rapidamente nas fases iniciais do seu ciclo como cliente;
- d) É relativamente fácil para as lojas virtuais ampliarem sua variedade de produtos;

---

<sup>42</sup> Diz-se da realização de transações em tempo real, por meio de canais virtuais.

- e) A propaganda *word of mouse*<sup>43</sup> tem seu efeito amplificado na Internet, em vista da rapidez de comunicação entre as pessoas;
- f) Geralmente, as pessoas que praticam o *word to mouse* se tornam, por algum tempo, a referência prioritária para os indicados tirarem suas dúvidas, em vez de se dirigirem ao suporte técnico da empresa;
- g) Os padrões das pesquisas e compras virtuais são transparentes por serem documentadas eletronicamente;
- h) Com uma base de dados rica e confiável, a empresa pode conhecer seus clientes com maior profundidade, customizando ofertas para atender suas preferências.

Estudo empírico junto a clientes de um grande banco de varejo brasileiro que realizam transações pela Internet, indica que a confiança no *website* influencia diretamente a lealdade do cliente e o valor percebido. Além disso, a lealdade do consumidor em relação ao provedor de serviços é positivamente influenciada pelo valor percebido pelo cliente, o que indica que o valor tem uma relação de causa e efeito recíproca com a lealdade (BREI, 2001; 2003).

Diante do exposto na literatura, em que diversos estudos comprovaram que a lealdade é uma dimensão que decorre da geração de valor para o cliente, e considerando o escopo do estudo aqui relatado, propõe-se a seguinte hipótese nula, a ser testada na presente pesquisa:

**H<sub>0,8</sub>: Indicadores identificados com o construto teórico *lealdade* serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.**

### **3.2.10 Valor sob a perspectiva da retenção**

Diretamente relacionados à conquista da lealdade do consumidor, os programas de retenção buscam reforçar os vínculos dos clientes com a organização, por meio dos seus produtos e serviços. Esses programas se tornaram populares a partir dos anos 1980, impulsionados pelo crescimento do movimento da qualidade e do marketing de relacionamento. Pesquisas nessas áreas indicam que, por meio de vínculo comercial de caráter relacional entre o fornecedor e o consumidor, este é promovido a um cliente leal, repercutindo em maior lucratividade para a

---

<sup>43</sup> Adaptação da expressão *word of mouth*, que significa propaganda “boca a boca”.

empresa em função de repetição de compras, redução de custos com serviços, menor sensibilidade do cliente ao preço e propaganda “boca a boca” positiva (SHARP; SHARP, 1997).

A adoção de programas que visem a retenção, como os de lealdade, de reconhecimento e tratamento especiais, de afinidade, de criação de comunidade e de criação de conhecimento, são apontados por Rust, Zeithaml e Lemon (2001) como determinantes diretos da criação de valor para o cliente. Esse tipo de valor, que representa a importância da relação do cliente com a empresa, ganha maior relevância quando:

- a) Os benefícios que o cliente associa ao programa de fidelidade são significativamente maiores que os benefícios reais;
- b) A comunidade associada ao produto ou serviço é tão importante quanto ele;
- c) A relação de aprendizado entre a empresa e o cliente se torna tão importante quanto o fornecimento do produto ou serviço;
- d) É necessária uma ação do cliente para descontinuar o serviço.

Esses programas são muito comuns em empresas aéreas de transporte de passageiros (milhagem, diárias em hotéis, salas de espera em aeroportos, prioridade no embarque, *upgrades* para classes superiores), operadoras de cartões de crédito (pontos para concorrer a prêmios e ganhar passagens aéreas), indústrias automobilísticas (descontos e brindes), supermercados (cupons e descontos), empresas de comunicação (descontos nas ligações telefônicas), bancos (descontos em tarifas e taxas de empréstimos, taxas especiais para aplicações financeiras, atendimento diferenciado, convites para participação em eventos especiais como torneios de tênis, shows com artistas famosos e exposições de arte), entre outros.

Dois casos serão explorados para exemplificar situações em que esse tipo de iniciativa se revela útil para a empresa fidelizar seus clientes e obter maior retorno financeiro e de reconhecimento da marca. Inicialmente, para desenvolver programas de retenção, os profissionais de marketing devem ter consciência quanto à importância dos fenômenos sociais, como é o caso das subculturas de consumo. Estudiosos desse campo, Schouten e McAlexander (1995, p. 43) as definiram como “um subgrupo nitidamente distinto da sociedade, cujos membros são selecionados entre si com base em um comprometimento

compartilhado com uma classe particular de produto, marca ou atividade de consumo”. Além disso, possuem uma estrutura social hierarquizada e identificável, crenças e valores comuns – *ethos* –, além de jargões, rituais e simbolismos próprios.

Uma subcultura de consumo é considerada uma categoria analítica por meio da qual é possível entender os consumidores pela maneira como organizam suas vidas e identidades. Esse conhecimento é fundamental para a lucratividade da empresa, por meio da satisfação dos interesses desses consumidores. Além de prover os bens necessários para o funcionamento de uma subcultura, os profissionais de marketing podem auxiliar na socialização dos novos membros, facilitar a comunicação dentro do grupo e patrocinar eventos que fortaleçam os princípios comuns. Como retorno conquistam a lealdade e obtêm *feedbacks* do consumidor, ganham publicidade e outros benefícios que podem levar a empresa a uma maior participação de mercado. Atividades diárias ou passatempos favoritos como jardinagem, marcenaria ou pescaria podem direcionar o consumo das pessoas e atividades sociais com base em subculturas de consumo. Um exemplo clássico disponível na literatura nesse campo de estudos de marketing é a comunidade dos proprietários de motocicletas Harley-Davidson, nos Estados Unidos, cuja fidelidade e envolvimento com a marca atingem níveis dificilmente alcançáveis por outras empresas (SCHOUTEN; McALEXANDER, 1995).

Pertencer a uma comunidade também é um princípio de outra forma de retenção: os clubes de consumo. A iniciativa da organização desses clubes se dá por parte de empresas que buscam elevar rentabilidade por meio do incremento da satisfação e da lealdade de clientes atuais, disponibilizando-lhes benefícios que consideram o composto de marketing – produtos, preços, ações de comunicação e de distribuição. A maior interação com os clientes cria mais oportunidades de contato e de obtenção de *feedbacks*, fortalecendo o conhecimento do cliente sobre a empresa, seus produtos e os benefícios de pertencer a esse grupo. Esse é o caso do segundo exemplo de programa bem-sucedido: o Clube Volkswagen, fundado em 1995 e que já possui mais de um milhão de membros. Por meio de um planejamento meticuloso e uma atenção permanente para com o associado, vem conquistando elevados índices de satisfação, refletindo em maior comprometimento, identificação com a marca, bem como com relação à intenção de recompra e de recomendar seus produtos a outras pessoas (STAUSS *et al.*, 2001).

Entretanto, apesar da atratividade que exercem sobre o cliente, esses esquemas de benefícios com vistas à fidelização, não vêm se mostrando capazes de alterar significativamente a

estrutura em todos os mercados de consumo. Muitos deles se assemelham a modismos gerenciais, sendo adotados de forma muito rápida e sem uma análise meticulosa (DOWLING; UNCLES, 1997). Apesar de eficazes em alguns setores, em outros os programas de lealdade provocam a reação dos concorrentes vindo a se tornar “um dilema escravizante”, tamanha a sua deterioração (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001, p. 105). O insucesso de alguns desses programas podem estar ligados a uma falta de planejamento para a necessidade de esforços substanciais para criar e manter um programa de fidelidade, em que se sobressaem os gastos com implementação da estrutura física e de pessoal, custeio do relacionamento e vantagens para os membros (STAUSS *et al.* 2001).

A prática do marketing de lealdade requer que se saiba, primeiramente, quem são esses consumidores leais. Essa tarefa é mais difícil no mercado de varejo do que no mercado empresarial, exigindo o uso de bases de dados sobre os clientes e seus negócios com a empresa, além de pesquisas mercadológicas. Também devem ser considerados três efeitos psicológicos que afetam o comportamento do consumidor:

- I. Efeito direto ou efeito indireto: se a recompensa explícita do programa eleva a proposta de valor do produto ou serviço o efeito é direto, com produtos e serviços que criam alto envolvimento com o cliente; se a recompensa se mostra como o interesse primário para o consumidor, o efeito é indireto, com produtos e serviços que geram baixo envolvimento;
- II. Como os consumidores percebem o valor contido em uma recompensa:
  - O montante em compras necessário para resgatar a recompensa;
  - As opções de escolha da recompensa;
  - O desejo, a aspiração que a recompensa evoca;
  - A probabilidade de conseguir conquistar a recompensa;
  - A facilidade em utilizar a recompensa;
  - O benefício psicológico de fazer parte do programa e da acumulação de pontos.
- III. Quando a recompensa estará disponível: quanto mais rápido, melhor.

Dowling e Uncles (1997) alertam que a complexidade de tornar esses programas bem-sucedidos é agravada em função da fragilidade de alguns pressupostos de lealdade disponíveis na literatura – como em Reichheld (1993) e Sharp e Sharp (1997) – e assimilados sem uma

análise crítica específica por gerentes de marketing. Inicialmente, não está claro que os custos são menores para atender clientes leais em relação aos demais consumidores pois, como advogam esses autores, o custo de uma transação tem mais a ver com a sua característica do que com a lealdade do cliente ou da sua participação em um programa de recompensas. Outra questão diz respeito à presumida menor sensibilidade ao preço por parte do cliente leal: se estes compram uma marca por um preço maior é porque a percepção de valor que têm dela é mais elevada. Alternativamente, os clientes leais têm expectativa de que terão um desconto maior no preço ou um melhor atendimento, afirmam os autores. Uma terceira questão refere-se à assertiva de que clientes leais gastam mais com a empresa. Isso pode ser simplesmente porque eles compram mais determinado produto do que os menos leais, mas a principal razão reside na maior percepção de valor do que na de uma recompensa que possa ser acrescida por um programa de lealdade. Uma quarta e última argumentação dos gerentes de marketing é de que consumidores fazem mais propaganda “boca a boca” quando são leais a uma marca. Na realidade, os autores creditam essa propensão a um estado de satisfação em vez de uma relação de lealdade. Estudos posteriores de Reinartz e Kumar (2000) constataram que clientes duradouros não necessariamente são rentáveis para a empresa, reforçando a terceira argumentação de Dowling e Uncles (1997).

Nesse sentido, devem ser consideradas algumas crenças de gerentes de marketing sobre a lealdade do consumidor, subjacentes ao crescente interesse nesses programas:

- a) Muitos consumidores desejam se envolver em um relacionamento com as marcas que eles compram;
- b) Uma parte desses compradores é muito leal e adquire produtos e serviços sempre da mesma marca;
- c) Esses consumidores muito leais se constituem em um grupo lucrativo porque eles são muitos e vários deles compram com frequência e em grandes volumes;
- d) É possível fortalecer a lealdade desses compradores e encorajá-los a se tornarem cada vez mais leais;
- e) Por meio do uso de tecnologias aplicadas a bases de dados, profissionais de marketing podem personalizar a comunicação com esses consumidores resultando em maior lealdade.

O que fica patente é que a maior razão para lançar um programa para incrementar a lealdade do cliente é a competição. As empresas devem procurar ocupar espaços no mercado antes dos seus competidores ou reagir aos seus programas de recompensas. Indo além das razões puramente defensivas, se um programa de lealdade não fortalece a proposta de valor de um produto ou serviço, ele pode ser justificado pelo estímulo aos distribuidores para negociar mais com o produto com vistas a provocar uma elevação na demanda. Sem um planejamento adequado e visão de longo prazo, na maioria dos casos, tudo o que um programa de lealdade irá provocar é um custo para proporcionar mais benefícios para o consumidor, não sendo vistos como relevantes para agregar valor à marca ou ao seu posicionamento no mercado.

Como exposto, o fato de a maioria desses programas apresentar falhas decorre de modismos ou decisões precipitadas, quando não são levantadas informações consistentes sobre questões específicas do mercado, a avaliação custos envolvidos é superficial e, principalmente, não são maximizadas as motivações dos consumidores a comprar, principalmente por meio do incremento da oferta de valor (DOWLING; UNCLES, 1997). Em trabalho mais recente, Verhoef (2003) realizou um amplo levantamento de estudos sobre o efeito de instrumentos de marketing de relacionamento, como programas de lealdade e envio de malas-diretas, bem como de percepções do consumidor quanto ao relacionamento com um fornecedor no sentido de promover uma maior retenção do cliente e do *customer share*<sup>44</sup>. A partir daí, seus próprios estudos indicam a eficiência dessas ações, apesar de o efeito ser considerado pequeno. Dessa forma, mesmo diante de resultados diferentes, propõe-se a última hipótese nula a ser testada:

<p><b>H<sub>0,9</sub>: Indicadores identificados com o construto teórico <i>retenção</i> não serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.</b></p>
---

---

<sup>44</sup> Razão entre as compras de um consumidor em uma determinada categoria de produtos ou serviços junto a um fornecedor específico, em relação às suas compras totais desses mesmos produtos ou serviços junto aos demais fornecedores. Expressão citada por Verhoef (2003), com base em PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Enterprise one-to one: tools for competing in the interactive age*. New York: Doubleday, 1999.

### 3.3 Valor sob uma perspectiva holística

Diversos estudos buscam uma abordagem mais abrangente das dimensões que norteiam o comportamento do consumidor, mais especificamente em relação ao estabelecimento de relações duradouras com os fornecedores. A grande variedade de construtos e a forma como são interpretados e denominados no meio acadêmico possibilitam o surgimento de uma ampla gama de estudos e modelos, sem, contudo, atingir amplitude suficiente para abarcar todo esse imenso campo do saber. Alguns desses modelos holísticos serão citados a seguir, a título de demonstrar a complexidade em se lidar com o fator humano no campo das ciências sociais, especificamente quanto às relações de trocas mercadológicas.

Visando ir além dos métodos tradicionais que focam na orientação econômica do cliente no processo de compra, Lai (1995) propõe uma abordagem holística do comportamento do consumidor. Seu modelo enfatiza a importância dos benefícios percebidos em termos da logística envolvida e do produto, bem como os custos, que variam de acordo com as características pessoais de cada consumidor. Por meio da identificação do aspecto mais importante para cada tipo de cliente, as empresas podem segmentá-los e definir a forma de ofertar os benefícios que mais atendem aos seus interesses (FIG. 16).

Buscando uma ampliação do corpo teórico em marketing, Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994) buscaram agregar e discutir diversos fatores que afetam as relações econômicas e a lucratividade proporcionada pelo cliente, sob o âmbito da qualidade em serviços e o paradigma da satisfação. Como já discorrido, há um amplo entendimento de que a qualidade em serviços tem uma correlação positiva com a satisfação que, por sua vez, leva ao incremento da lealdade em compras da parte do comprador, gerando maior receita para o vendedor. Desse modo, a empresa pode utilizar oportunidades econômicas decorrentes do relacionamento com o consumidor de uma forma que lhe seja favorável. Baseando-se em estudos empíricos disponíveis na literatura acadêmica e de negócios, esses autores elaboraram uma estrutura que amplia essa discussão, conforme a FIG. 17, em que as caixas sombreadas representam o paradigma então estabelecido.

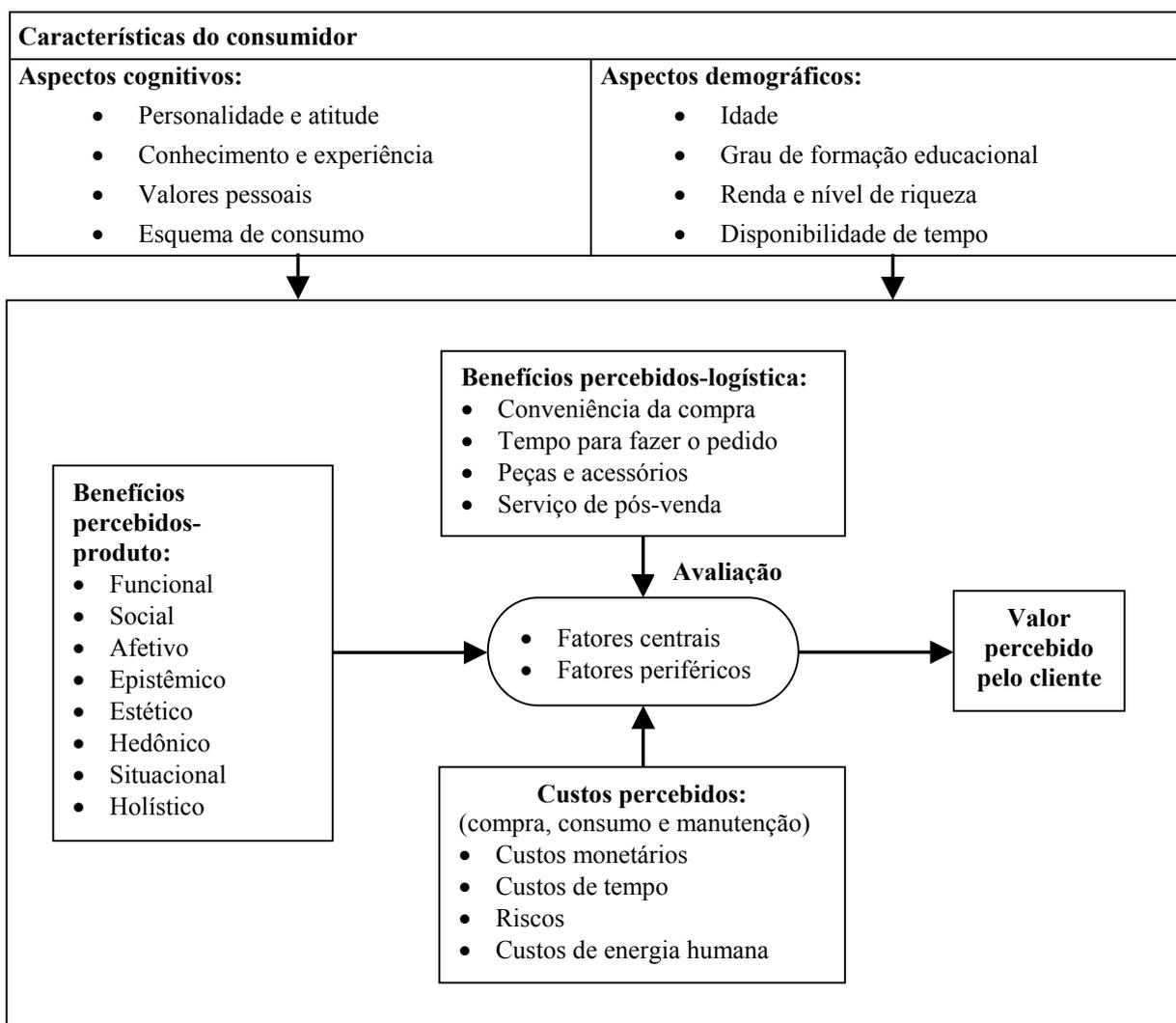


FIGURA 16 – Modelo de Valor para o Cliente para o mercado de consumo

Fonte: LAI, 1995, p. 385.

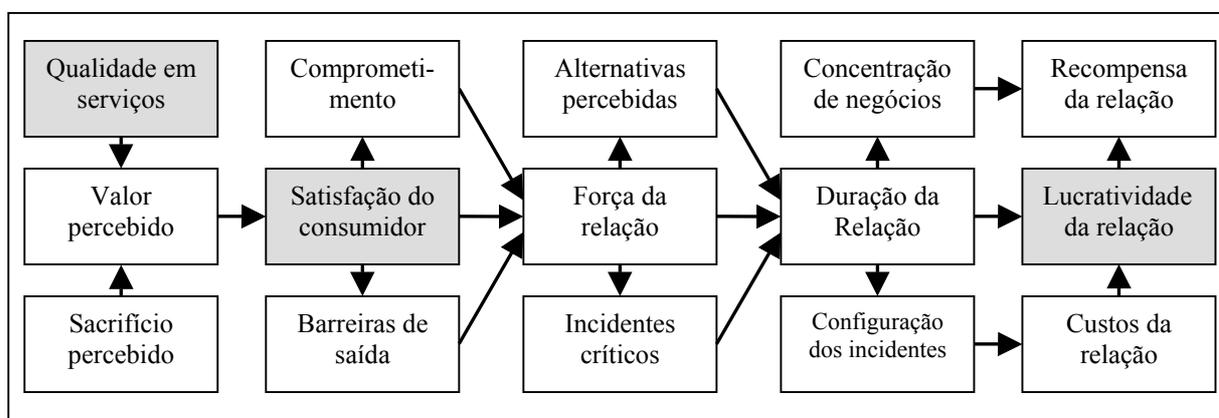


FIGURA 17 – Modelo de lucratividade com base no relacionamento

Fonte: STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994, p. 23.

O modelo SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990) apresentado no item 3.2.4. também pode ser enquadrado nessa categoria de modelos holísticos, haja vista que a sua base é a percepção da qualidade em serviços pelo consumidor, que guarda estreita relação com o valor percebido já que visa também identificar as dimensões-chave e aspectos a serem focados com vistas a aprimoramentos por parte das empresas.

Apesar de ter como um dos seus objetivos comparar as expectativas dos clientes ao longo do tempo, o SERVQUAL não se propõe, precisamente, a abordar ações que levem à fidelização do cliente no longo prazo. Nesse sentido, a abordagem de Rust, Zeithaml e Lemon (2001), apresentada a seguir, é mais objetiva e envolve grande parte das dimensões aqui tratadas, colocando a busca da lealdade do cliente como objetivo maior a ser alcançado por meio da identificação e oferta do que ele mais valoriza em uma organização.

### **3.4 A Estrutura de Valor para o Cliente**

Reichheld (1996a, p. 5), afirma que “A chave [...] para aumentar os lucros é gerenciar um ciclo virtuoso de lealdade, aprendizado e criação de valor”. Ou seja, para se chegar ao sucesso por meio do Valor *do* Cliente é necessário que a empresa também crie valor com o propósito de fidelizá-lo, determinando os benefícios que os consumidores de um segmento de mercado-alvo desejam e como percebem o valor relativo das ofertas dos concorrentes (KOTLER, 2000).

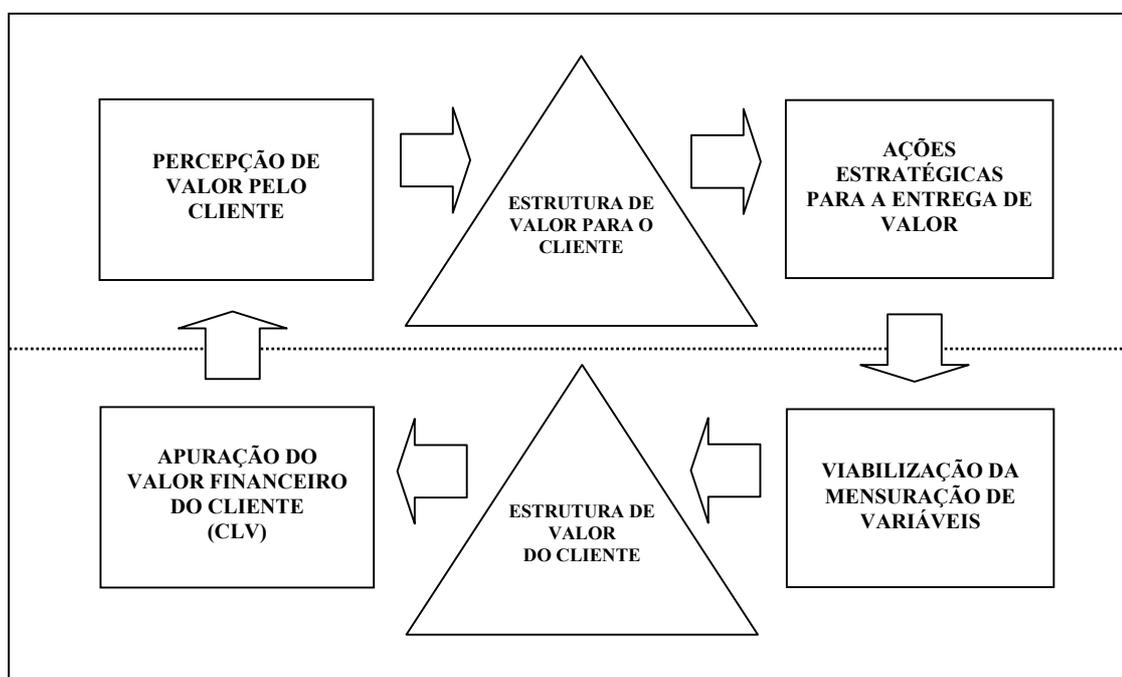
Para obter os melhores resultados financeiros com os clientes, Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 65) sugerem um modelo que leve em conta o valor percebido pelo cliente, traduzindo-se em “um [...] mecanismo inovador, representando um modo inteiramente diferente de ver a lucratividade da organização e, portanto, de ver os clientes, o marketing, o gerenciamento de informações e a estratégia”. Esse modelo requer a modernização de algumas das abordagens estratégicas mais aceitas, entre elas, a da mensuração de resultados conforme a participação de mercado. Indo mais adiante, os autores ressaltam que, muito mais relevante do que estratégias como essa é a participação da empresa no Valor do Cliente por Toda a Vida<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> *CustomerLifetime Value* (CLV), no original em inglês.

Nesse escopo, o que é denominado de Valor *do* Cliente deve ser percebido não somente em termos da lucratividade atual do cliente mas também com relação ao fluxo líquido descontado dos retornos financeiros que ele proporcionará à empresa, ao longo do tempo de toda a sua vida útil de consumo. Isso significa que além de considerar o desempenho atual de seus produtos, a empresa precisa levar em conta o desempenho futuro de suas relações com os seus clientes.

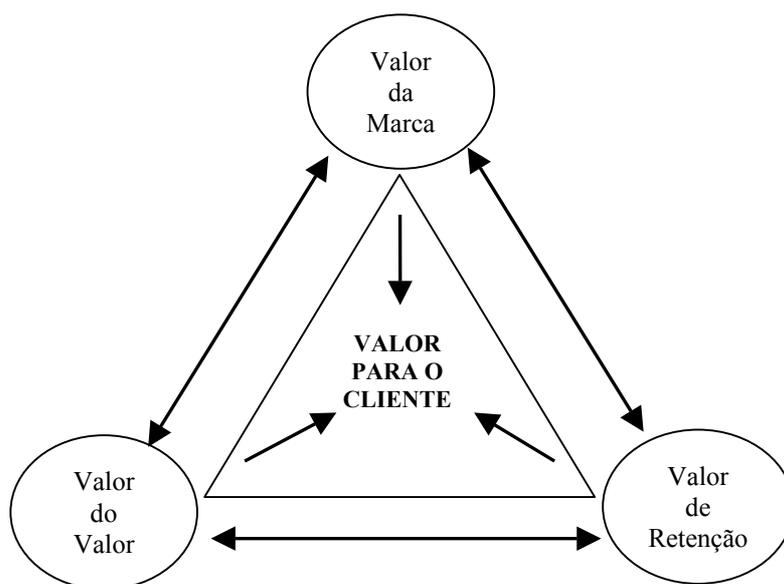
Essa importante diferenciação conceitual pode ser representada pela FIG. 18. Inicialmente a empresa identifica o construto de valor para o cliente construindo a Estrutura de Valor para o Cliente. De posse dessa informação, atua estrategicamente para oferecer o valor desejado, por segmento de cliente. Evoluindo, cria condições para as variáveis necessárias à mensuração do Valor do Cliente, a exemplo da participação esperada da empresa nos negócios do cliente. A partir daí, forma-se a Estrutura de Valor do Cliente, com a concomitante apuração do Valor do Cliente, proporcionando informações valiosas para novas ações estratégicas visando fazer ajustes entre a oferta de valor e o retorno estimado do cliente. Esse fluxo é cíclico em função de alterações nas percepções do cliente, não só por motivos intrínsecos como também por força de mudanças ambientais.



**FIGURA 18 – Da Estrutura de Valor *para* o Cliente à Estrutura de Valor *do* Cliente**

**Fonte: Elaborada pelo autor.**

Explicitando o modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2001), três dimensões contribuem para a formação de uma conexão definitiva entre a empresa e o cliente: (1) Valor do Valor, (2) Valor da Marca e (3) Valor de Retenção (FIG. 19). Trata-se, na realidade, de um novo arranjo esquemático para reunir construtos afins disponíveis na literatura em novas dimensões, com vistas a propiciar uma visão holística da importância de como a percepção de valor pelo cliente é relevante para as estratégias organizacionais.

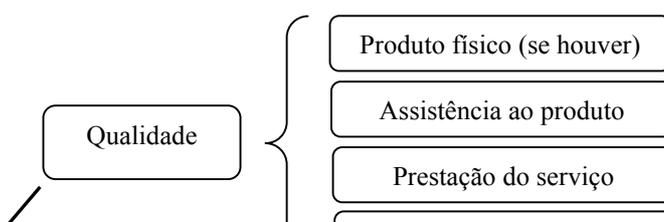


**FIGURA 19 – Estrutura de Valor para o Cliente com vistas ao cálculo do Valor do Cliente**

Fonte: Adaptado de RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000, p. 64.

Os autores expõem a sua visão de cada construto, buscando enriquecê-los por meio da sugestão de novos indicadores. Entretanto, o que se observa é que se ampliam as camadas abstracionais ao apresentarem novas dimensões, o que requer pesquisar quais são os indicadores que compõem cada um desses novos construtos. Alguns deles, já explorados neste trabalho, serão reforçados de forma a não prejudicar a argumentação teórica desse modelo.

A primeira das macro-dimensões, o Valor do Valor, significa uma avaliação objetiva feita pelo cliente da utilidade de uma marca, com base naquilo que é dado em troca do que é recebido, na forma de qualidade, preço e conveniência. A qualidade pode ser visualizada por meio de quatro componentes: o produto físico – quando existe –, a assistência ao produto, a prestação do serviço e o ambiente em que o serviço é prestado (FIG. 20).

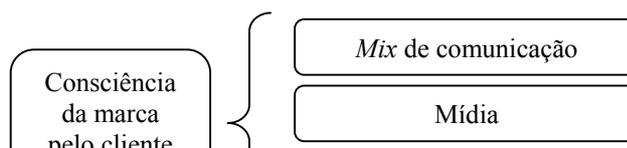


**FIGURA 20 – Fatores acionáveis do Valor do Valor**

**Fonte: RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000, p. 80.**

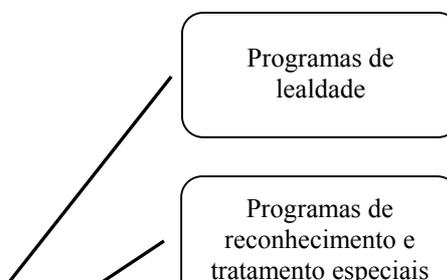
Já o Valor da Marca é uma avaliação intangível feita pelo cliente e é definido em termos de efeitos de marketing atribuíveis unicamente à marca e seus valores agregados. A marca tem papel importante na formação do Valor do Cliente pois desenvolve consciência por meio do *mix* de comunicação, mídia e mensagem, o que atrai o cliente e com ele desenvolve conexões emocionais, fundamentais para se lembrar da empresa ou do produto no momento de recomprar. Esse fenômeno também decorre de uma atitude do cliente em relação à marca em decorrência de ações de comunicação/mensagem, eventos especiais, extensões da marca, parcerias da marca, colocação de produto e endosso de celebridades. Um terceiro fator de formação desse valor é a percepção da ética da marca pelo cliente por meio de eventos comunitários, política privada, histórico ambiental, práticas de admissão e garantias (FIG. 21).

Acrescente-se que o desenvolvimento da marca é uma estratégia de marketing utilizada para a diferenciação do produto e, no caso de serviços, se destaca ainda mais pela sua característica intrínseca de intangibilidade. Berry (2001) corrobora este pensamento ao afirmar que a atribuição de marca desempenha um papel especial nas empresas prestadoras de serviços, porque marcas fortes aumentam a confiança do cliente naquilo que lhes é invisível.



**FIGURA 21 – Fatores acionáveis do Valor da Marca****Fonte: RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000, p. 93.**

O terceiro e último desses valores é o de Retenção, explicado pela tendência do cliente a permanecer leal a uma marca num plano superior às avaliações objetivas e subjetivas que faz a respeito dela. Seu papel é maximizar a probabilidade do cliente retornar para novas compras, maximizar o tamanho dessas compras futuras e minimizar a probabilidade de que ele venha a comprar de um concorrente. Rust, Zeithaml e Lemon (2001), consideram que a lealdade é influenciada pela adoção dos seguintes programas: de lealdade, de reconhecimento e tratamento especiais, de afinidade, de criação de comunidade, e de criação de conhecimento (FIG. 22).

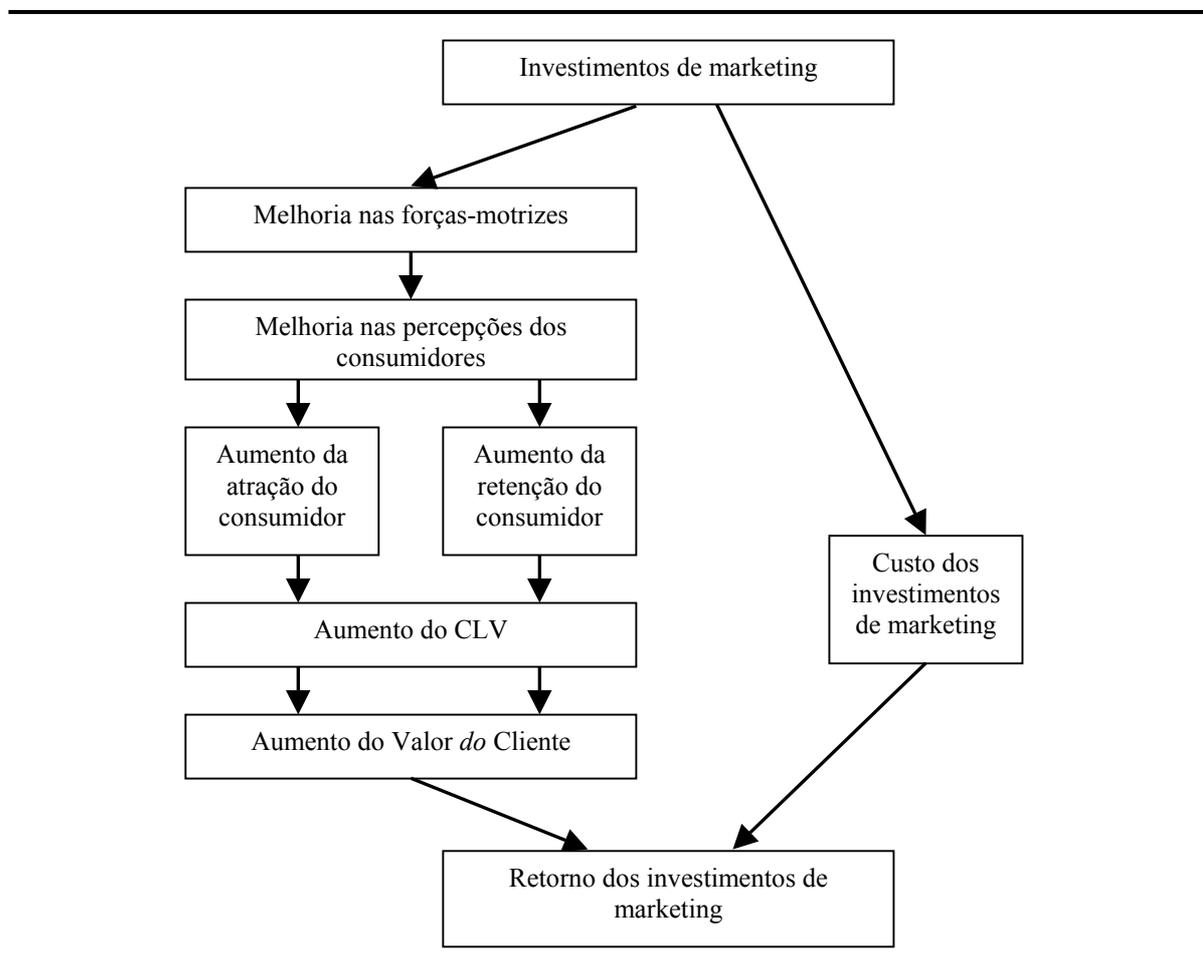


**FIGURA 22 – Fatores acionáveis do Valor de Retenção****Fonte: RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000, p. 103.**

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) se referem aos fatores acionáveis como aqueles que devem merecer ações estratégicas, a partir da percepção do cliente em termos de agregação de valor, em relação aos concorrentes e à própria empresa, em seu conjunto, ou seja, o Valor *para o* Cliente. A partir do mapeamento do que o cliente-alvo mais valoriza, a empresa adota ações com vistas a elevar o Valor *do* Cliente. Esses três construtos – Valor do Valor, Valor da Marca e Valor de Retenção se influenciam mutuamente e, funcionando de forma integrada, compõem a Estrutura de Valor para o Cliente que será abordada a seguir. A abordagem de Rust, Zeithaml e Lemon (2001) tem em vista o cálculo do Valor *do* Cliente, dentro da perspectiva do CLV. Isto é, propõe a construção de uma estrutura de valor, juntamente com a apuração imediata do possível retorno financeiro do cliente, por toda a sua vida de consumo numa mesma empresa.

Mais recentemente, esses autores divulgaram estudo em que a estratégia para obter resultados financeiros mais elevados através do CLV recebe maior foco, incluindo retornos em termos de qualidade, propaganda, programas de lealdade e até mesmo em cidadania empresarial, a partir de uma mudança na percepção do consumidor. Essas ações, adotadas de forma coordenada, habilitam a empresa a concentrar esforços de marketing em iniciativas

estratégicas com vistas a gerar maior retorno pelo cliente (RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004), conforme a FIG. 23.



**FIGURA 23 – Retorno de marketing**

Fonte: RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004, p. 112.

A presente proposta de pesquisa, entretanto, não tem a abrangência dos estudos desses autores, limitando-se à identificação dos fatores valorizados pelos clientes com vistas a uma relação de comprometimento duradouro, justificando a opção pela denominação “Estrutura de Valor *para* o Cliente”, em vez da “Estrutura de Valor *do* Cliente” utilizada no modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2001). Nesse propósito, deve ser abordado inicialmente o setor de serviços, onde estão inseridos os bancos, com vistas a traçar um panorama do mercado bancário de varejo no Brasil.

### 3.5 O setor de serviços bancários

A abrangência e disseminação dos conceitos das Escolas Gerencial e do Comportamento do Consumidor, com base no arcabouço teórico da Escola de Trocas Sociais, foi possível graças à intensa relação e aplicabilidade com o mundo real, permitindo a testabilidade empírica dos conteúdos, que persistem até os dias atuais. Este é o caso do fenômeno do crescimento do setor de serviços na economia mundial.

Grönroos (1990, p. 27) declara ter se baseado nas definições de serviços feitas por Lehtinen<sup>46</sup>, Kotler e Bloom<sup>47</sup>, e Gummesson<sup>48</sup> para elaborar um conceito próprio, no qual busca sintetizar o maior número possível das suas características normalmente mencionadas na literatura:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, acontece nas interações entre o consumidor e os empregados que prestam o serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços, que são disponibilizadas como soluções para os problemas do consumidor.

A respeito do marketing de serviços, Berry e Parasuraman (1993), afirmam que esse campo de estudos se desenvolveu academicamente, a partir dos anos 1970, porque passou a preencher necessidades da prática mercadológica, processo que contou com participação preponderante da indústria e teve uma intensa interação com os executivos. Segundo esses autores:

Um campo acadêmico não aparece magicamente um dia qualquer. Pesquisadores tomam decisões sobre o assunto a ser estudado. Instituições tomam decisões sobre qual pesquisa será financiada ou qual conferência será patrocinada. Redes de colaboração mútua e de pessoas são desenvolvidas. Problemas são resolvidos e obstáculos superados. E um campo começa a tomar forma” (BERRY; PARASURAMAN, 1993, p. 14).

Brown, Fisk e Bitner (1994) destacam que a literatura de marketing de serviços é um fenômeno dirigido por um rápido crescimento da população de estudiosos nesse campo e por um sistema de publicações sem rigidez que surgiu para publicar trabalhos nessa área. Tanto os estudiosos quanto as publicações foram influenciados por mudanças de natureza econômica e

<sup>46</sup> LEHTINEN, J. *Asiakasohjautuva palveluyritys (Customer-oriented service firm)*. Espoo, Finland: Weilin+Göös, 1983, p.21.

<sup>47</sup> KOTLER, P.; BLOOM, P. N. *Marketing professional services*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984, p. 147.

pelas necessidades gerenciais, corroborando a opinião de Berry e Parasuraman (1993). Ressaltam que, no âmbito da disciplina de marketing, jamais, “[...] desde a vigorosa emergência do interesse no comportamento do consumidor dos anos 1960, um campo de estudos foi desenvolvido com tanta paixão e determinação como o marketing de serviços” (BROWN; FISK; BITNER, 1994, p. 21).

A possibilidade de fornecer soluções a clientes sem a necessidade de fabricação de bens ou produtos físicos, tornam os serviços atividades mais dinâmicas e criativas do que a produção industrial. Nesse caso, diante de um cenário de padronização dos seus produtos e equiparação em termos de qualidade, agregar serviços passou a ser a melhor alternativa das indústrias para se manterem competitivas no mercado (GRÖNROOS, 1990). Com base na ocorrência dessas transformações, Porter (1996) sugeriu cinco forças competitivas atuando no mercado de transações: (1) as ameaças de entrada de novas empresas, (2) a pressão dos produtos substitutos, (3) o poder de negociação dos compradores, (4) o poder de negociação dos fornecedores e (5) a rivalidade entre os atuais concorrentes.

Porter (1996) acrescenta que uma empresa pode se valer de apenas dois tipos de vantagem competitiva – baixo custo ou diferenciação –, que se combinam com o seu escopo para conseguir um desempenho acima da média. Contudo, diante da presença de demandas específicas de cada consumidor, as empresas se viram diante da necessidade de desenvolver estratégias mercadológicas de retenção e de melhoria da qualidade dos seus serviços, com vistas à satisfação máxima do cliente (BERRY, 1996a). Com relação aos bancos de varejo, cujos produtos e preços são muito similares, a busca pela diferenciação torna-se bastante complexa, aumentando a relevância da identificação dos fatores valorizados pelos clientes.

Uma vantagem competitiva não pode ser estabelecida sem uma idéia clara do que é de fato relevante no cenário bancário atual, em que estão presentes bancos locais e internacionais. O grau de complexidade e de intangibilidade que caracteriza a maioria dos serviços financeiros dificulta a identificação de fontes claras de vantagens competitivas, com a agravante de que a facilidade em se copiar as inovações no mercado bancário, torna mais difícil ainda atingir esse objetivo (DEVLIN; ENNEW, 1997). Os serviços financeiros representam um setor em que o envolvimento do consumidor na entrega de serviços é de particular importância e a capacidade de satisfazer os interesses dos clientes depende em muito das informações que

---

<sup>48</sup> .GUMMESSON, E. *Quality – the Ericsson approach*. Stockholm: Ericsson, 1987. p. 75.

eles mesmos devem prestar aos bancos. Dessa forma, a alternativa mais utilizada pelos bancos tem sido o desenvolvimento e manutenção de relações satisfatórias com o cliente para que, por meio da obtenção de informações fidedignas possam ser reduzidos vários fatores de risco e os custos de transação, possibilitando elevar a lealdade e a retenção desse cliente, com impactos positivos na performance da empresa (BEJOU; ENNEW; PALMER, 1998; ENNEW; BINKS, 1996).

Além dos reflexos do comportamento do consumidor, o setor bancário é particularmente afetado pelo dinamismo das movimentações financeiras e dos reflexos de crises, não importando onde ocorram. Contribuem para isso as novas tecnologias em comunicação e a internacionalização dos mercados. Para avaliar os impactos desses fenômenos nos bancos e as estratégias que estes vêm adotando, diversos estudos vêm sendo realizados em todo o mundo, a exemplo de: Reino Unido (BEJOU; ENNEW, 1998; COLGATE, 2000; DEVLIN; ENNEW; 1997; DIBB; MEADOWS, 2001; DURKIN; HOWCROFT, 2003; ENNEW; BINKS, 1996; JONES; PEPPIATT, 1996), Irlanda (COLGATE, 2000), Países Nórdicos (DURKIN; HOWCROFT, 2003; STORBACKA, 1997), África do Sul (BOSHOFF; TAIT, 1996); Índia (PRABHAKARAN E S, 2003), SINGAPURA (KWON E LEE, 1994), AUSTRÁLIA (COLGATE, 2000; DUNCAN; ELLIOT, 2002), Nova Zelândia (BOSHOFF; TAIT, 1996; COLGATE, 2000; GARLAND, 2002), Chipre (GRIGOROUDIS; POLITIS; SISKOS, 2002), Estados Unidos (DURKIN; HOWCROFT, 2003; HAGEL; HEWLIN; HUTCHINGS, 1997; REICHHELD; SASSER, 1990; REICHHELD, 1993; RUST; ZAHORIK, 1993; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998), Canadá (BAHIA; NANTEL, 2000), Brasil (BARREIRA *et. al.*, 2002; BREI, 2003; BREI; ROSSI, 2002; ROSA; KAMAKURA, 2002; GOSLING; GONÇALVES, 2002), entre outros.

A despeito dos esforços empreendidos pelas organizações que prestam serviços, com destaque para os bancos, as queixas dos consumidores continuam a crescer. Se o consumidor considerar que o serviço prestado ficou abaixo da sua expectativa, perde o interesse pelo fornecedor. Por outro lado, se o resultado for inverso, o fornecedor será novamente procurado. Tax, Brown e Chandrashekarán (1998) afirmam que a solução de problemas é crucial para as avaliações do cliente quanto à satisfação e confiança em diversos setores, inclusive bancos. Os resultados dos seus estudos nessa área indicam que a insatisfação primeira do consumidor em relação à forma de lidar com problemas é fortemente e diretamente relacionada com a confiança em organizações de serviços.

Berry (1996a) destaca a confiabilidade como a característica mais importante na avaliação de um serviço. A falta de atitude, por parte da empresa ou de seus funcionários em relação às queixas apresentadas ou promessas não cumpridas em termos de atendimento, seja ele presencial ou remoto, frustra e afasta os clientes. Mesmo quando há um pedido sincero de desculpas pela falha, a má experiência não se apaga da memória do cliente. Esse tipo de problema permeia todo o setor de serviços, atingindo maiores repercussões quanto mais elevado for o número de clientes de uma empresa, como é o caso dos bancos de varejo. Dessa forma, estar atento às necessidades do cliente, oferecendo o que ele valoriza, assim como evitando e tratando adequadamente as falhas, têm sido algumas das melhores formas de sobrevivência das empresas no longo prazo.

Contudo, particularmente no Brasil, esse processo foi acelerado em razão do impacto provocado pelo Plano Real, deflagrado em 1994, que reduziu significativamente os índices inflacionários e as receitas dos bancos. Ao mesmo tempo em que teriam que explorar mais eficazmente outras fontes de receitas, a entrada no país de mais bancos estrangeiros se apresentava como uma grande ameaça. A busca por maior eficiência financeira e administrativa determinou um amplo processo de mudanças estratégicas, táticas e operacionais na indústria bancária no Brasil.

A primeira estratégia dos bancos de varejo foi ampliar as receitas com tarifas de prestação de serviços. Para tanto, tiveram que ampliar a base de clientes, estratégia que é mantida até os dias atuais. Além disso, deu-se um intenso processo de fusões, incorporações, liquidações, racionalização de serviços, terceirização de atividades-meio e maior automação do atendimento, que provocaram a redução do número dos empregados, maior especialização da mão-de-obra e uso de novas tecnologias. Alguns dados de destaque do setor (FEBRABAN, 2004):

- a) Os bancos privados nacionais são maioria (87; 52,4%), seguidos dos privados estrangeiros (65; 39,2%) e públicos (14; 8,4%);
- b) O número de contas correntes aumentou em 16,8 milhões, no período 2000-2002, taxa de crescimento de 33,7% em relação a 1999;
- c) O número de clientes de poupança aumentou em 16,4 milhões, no período 2000-2002, um incremento de 39,4% em relação a 1999;

- d) O número de dependências passou de 35.089, em 1999, para 59.280, em 2003, um aumento de 68,9%, sendo que o maior crescimento foi o de postos eletrônicos: de 10.736, em 1999, para 20.340, em 2003, um crescimento de 89,5%;
- e) O número de terminais de auto-atendimento passou de 108.401, em 2000, para 141.916, em 2002, um aumento de 7,5%;
- f) O número de clientes que acessam a Internet passou de 8,3 milhões, em 2000, para 15 milhões, em 2003, um crescimento de 80,7%;
- g) O número de transações via Internet passou de 820,4 milhões, em 2002, para 2,28 bilhões, em 2003, um crescimento significativo de 177,9%;
- h) O número de cartões de crédito passou de 28 milhões, em 2000, para 41,5 milhões, em 2002, aumento de 17,6%, enquanto que o de cheques compensados, no mesmo período, decresceu 7,8% (2,64 mi; 2,4 mi), indicando a crescente preferência por meios de pagamento automatizados e mais seguros;
- i) O volume de recursos depositados aumentou de R\$427,2 bilhões, em 1999, para R\$563 bilhões, em 2001, uma evolução de 31,8%, o que é um sinal de confiança da sociedade no sistema bancário;
- j) Os investimentos em tecnologia da informação aumentaram 13,2%, no período 2001-2002, passando de R\$2,9 bilhões, em 2000, para R\$3,54 bilhões em 2002;
- k) Há uma distribuição equitativa dos postos de trabalho entre homens e mulheres (55,6% X 44,4%, posição de 2001);
- l) É crescente a participação feminina em cargos de diretoria, que passou de 1.754 postos, em 2000, para 2.523, em 2001, um crescimento de 43,84%;
- m) O número de bancários com mestrado e doutorado passou de 6.875 em 2000 para 12.126, em 2001, um aumento de 76,38%. Apenas 5,13% têm somente o nível básico completo, o que indica um aumento na capacitação de pessoal.

A despeito de todas essas mudanças, o cliente continua desejoso do atendimento de seus interesses com o maior nível de qualidade possível. Para elaborar novas estratégias, faz-se necessário aprimorar o processo de identificação dessas necessidades, o que justifica o

desenvolvimento de um modelo que contemple a Estrutura de Valor para o Cliente, no contexto do varejo bancário brasileiro.

### **3.6 Uma Estrutura de Valor para o Cliente para o varejo bancário brasileiro**

Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 252), as empresas que optarem por um direcionamento estratégico centrado no cliente, focando aquilo que realmente lhe é importante, poderão não só se beneficiar dos ganhos imediatos como ter capacidade para promover mudanças futuras nos fatores-chave que levam ao Valor *do* Cliente. Ao obter as condições necessárias para monitorar e promover o crescimento desses fatores ao longo do tempo, ou seja, a partir da Estrutura de Valor *para* o Cliente, as organizações aumentarão sua capacidade e agilidade de dirigir recursos para maximizar o retorno dos investimentos com vistas a maximizar o Valor *do* Cliente e, em conseqüência, superar seus concorrentes e se manter de forma lucrativa no mercado. Daí a importância-chave da Estrutura de Valor *para* o Cliente nesse sistema.

Além disso, Reichheld e Sasser (1990) alertam para a atenção a ser dispensada à deserção de clientes, uma das unidades mais reveladoras das falhas em uma empresa. No caminho oposto à retenção, a deserção pode significar que o relacionamento entre o cliente e a empresa vem se deteriorando, o que acarreta perda de negócios e de entrada de recursos no fluxo de caixa da empresa. Entretanto, perder um cliente se torna uma oportunidade ímpar para identificar as causas básicas e corrigir as práticas da empresa, até mesmo buscando reconquistar o cliente e restabelecer o relacionamento em bases mais sólidas. Por outro lado, a empresa deve saber identificar claramente que tipo de cliente ela quer atrair, priorizando os mais estratégicos e adequando os diferenciais de atendimento ao retorno projetado do cliente com base no CLV.

No escopo tanto de atrair como de reter clientes rentáveis e, principalmente, saber avaliar qual o cliente desejado para o estabelecimento de relações duradouras com base no que ele valoriza, a Estrutura de Valor para o Cliente mostra-se como um meio relevante para a obtenção dessas informações, inclusive para propiciar o cálculo do CLV. Ocorre que a quantificação do CLV ainda é um processo pouco estudado, sendo reduzidas as publicações a respeito e os modelos conhecidos são poucos (BLATTBERG; DEIGHTON, 1996; BLATTBERG; THOMAS, 2001; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001). Além disso, os modelos disponíveis para mensuração do valor econômico do cliente requerem indicadores de

difícil mensuração pelas empresas, foram pouco testados empiricamente e ainda assim em contextos diferentes para os quais foram desenvolvidos (SILVA; FREITAS, 2002).

Ademais, fica prejudicada a qualidade de uma avaliação financeira sobre o retorno de um cliente por toda a vida se não se tem informações a respeito da probabilidade de o cliente permanecer fiel ao banco, ou mesmo se ele é o cliente mais interessante para a organização. Por exemplo, o cliente pode estar insatisfeito com o atendimento pessoal ou com os preços cobrados, o que reduz o seu comprometimento. Nesse contexto, cabe uma gestão baseada na fidelização, na qual a Estrutura de Valor para o Cliente tem papel fundamental. Se uma empresa busca maximizar o CLV do cliente, ela precisa entender o que o leva a comprar dela, fortalecendo os fatores que mais agregam valor a cada perfil de cliente, sem se descuidar das ações dos concorrentes (REICHHELD, 1993; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001).

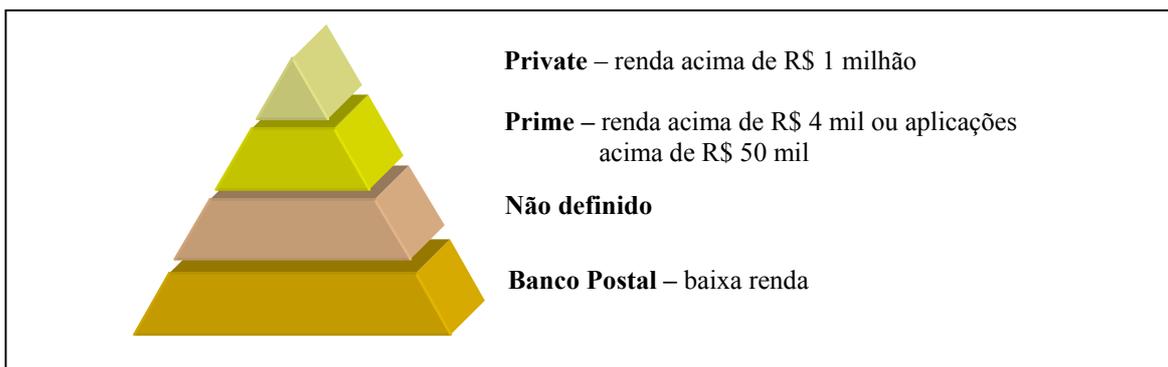
Para um estudo de cunho científico com vistas à elaboração de uma Estrutura de Valor para o Cliente será necessário que os fatores-chave previstos no modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2001) sejam investigados e comparados com a literatura disponível sobre o assunto. Além disso, para que sejam acionados todos os fatores que comporiam a imagem de um banco considerado ideal, as dimensões aqui citadas e outras que poderão emergir deverão ser melhor estudadas, já que pesquisas anteriores apontam-nas como relevantes na agregação de valor para clientes, apresentadas no QUADRO 5 e descritas nas Referências Bibliográficas.

### **3.7 Segmentação nos bancos de varejo no Brasil**

A prática da segmentação de clientes, conforme suas características e padrões de consumo homogêneos, vem sendo adotada de forma intensa pelos bancos de varejo no Brasil nos últimos anos, quando produtos, serviços e os respectivos compostos de marketing são desenvolvidos de forma customizada com vistas a intensificar a lealdade e gerar maiores receitas.

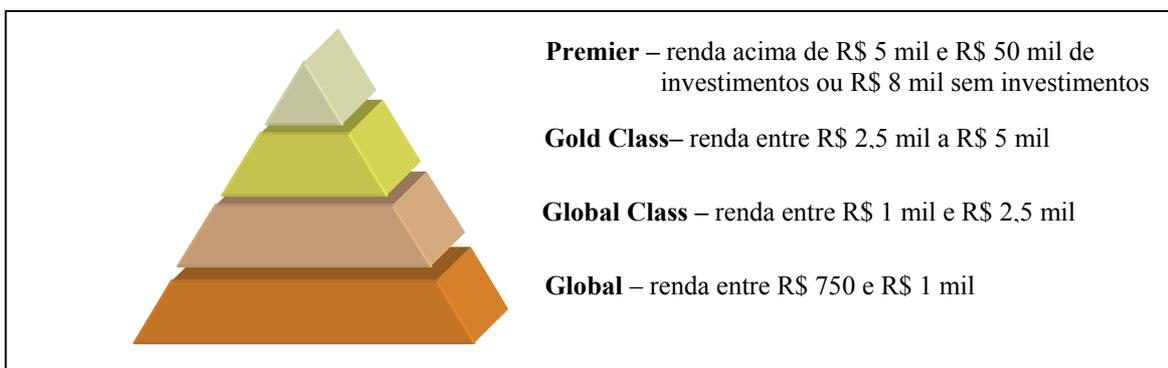
A forma básica de segmentação de clientes pelos bancos está calcada na renda, conforme pode ser observado nas FIG. 24 a 26. que contêm a segmentação básica de quatro bancos de varejo que operam no Brasil. A partir desta, outras formas são adicionadas, como a da lucratividade. Essas duas variáveis estão diretamente relacionadas, pois é mais rentável o

cliente que tem renda suficiente para adquirir os produtos do banco. Diversos estudos, geralmente oriundos das escolas de negócios, vêm enfatizando essa forma de segmentação como a melhor alternativa para as empresas, com vistas a atrair e manter somente aqueles clientes que podem manter uma relação rentável e duradoura (BLATTBERG; DEIGHTON, 1996; HESKETT *et al.*, 1994; REICHHELD; SASSER, 1990; REICHHELD; SCHEFTER, 2000; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001; STORBACKA, 1997).



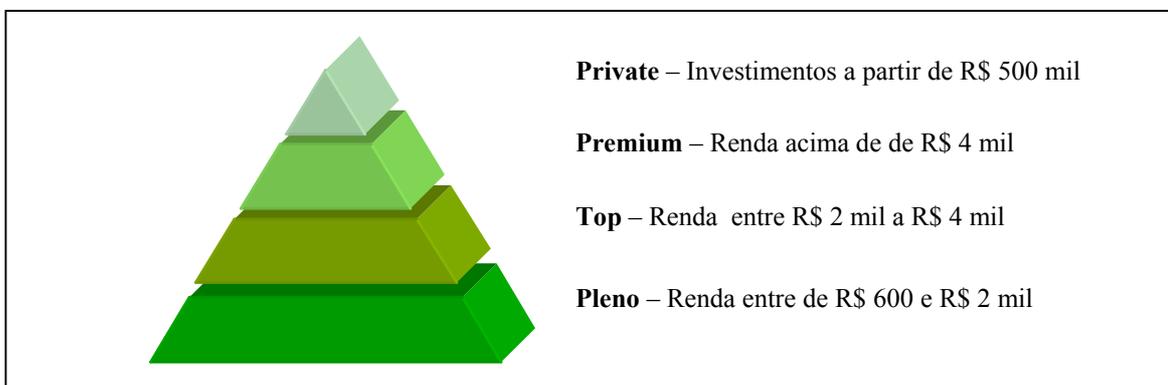
**FIGURA 24 – Segmentação por renda de clientes pessoas físicas do Banco Bradesco**

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de informações disponíveis em [www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br)



**FIGURA 25 – Segmentação por renda de clientes pessoas físicas do Banco HSBC**

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de informações disponíveis em [www.hsbc.com.br](http://www.hsbc.com.br)



**FIGURA 26 – Segmentação por renda de clientes pessoas físicas do Banco Real-ABN Amro**

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de informações disponíveis em [www.bancoreal.com.br](http://www.bancoreal.com.br)

Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 189) citam a “regra 80/20” em que 20% dos clientes respondem por 80% das vendas ou do lucro, sendo necessário, contudo, investir na retenção desses clientes com vistas a manter o seu *lifetime value*. Blattberg e Deighton (1996) concordam com essa estratégia, recomendando que o primeiro investimento da empresa deve destinar-se aos clientes de maior valor (*customer equity*). Reichheld e Sasser (1990) pesquisaram o impacto da deserção de clientes em bancos e concluíram que uma redução de 5% na perda de clientes gerou um crescimento de 85% nos lucros, o que implica na necessidade de priorizar os mais rentáveis.

Heskett *et al.* (1994) afirmam que uma melhor qualidade na prestação de serviços, envolvendo funcionários e clientes, é uma forma eficaz de reter os consumidores mais lucrativos. Nesse mesmo sentido, Reichheld e Schefer (2000) vêem na Internet um meio de criar lealdade, pelo alto nível de confiança que pode ser estabelecido após transações bem-sucedidas. Storbacka (1997) pesquisou especificamente a segmentação com base na lucratividade em bancos de varejo nos países nórdicos, o que lhe deu suporte para argumentar sobre a importância desse critério para o sucesso empresarial.

Portanto, a necessidade de elaboração de um modelo que permita a identificação de atributos de valor por clientes pessoas físicas junto a bancos de varejo no Brasil, encontra amparo na literatura de estratégia de marketing e no ambiente mercadológico. A seguir será dada continuidade ao *modus operandi* para o alcance desse objetivo.

## **4 METODOLOGIA**

Nesta parte são discutidos as bases do método científico e os conceitos fundamentais para a elaboração do modelo de pesquisa, e descritas as decisões e procedimentos metodológicos levados a termo no presente no trabalho.

### **4.1 A ciência, o método científico, a metodologia, e os métodos de pesquisa**

O desejo de conhecer e entender o que ocorre à sua volta é intrínseco ao ser humano. Nesse escopo, o que ocorre de diferente entre os indivíduos são a ênfase e as formas com que se dedicam ao estudo dos fenômenos naturais, daí surgindo o cientista. Para Weber (1982), entusiasmo, por si só, não produz ciência. Na realidade, ele é um pré-requisito para a inspiração científica no sentido de gerar uma idéia que seja correta, ou que implica ser ela decorrente de trabalho árduo. É isto que faz a diferença entre o diletante e o especialista, entre o leigo e o cientista, pois no âmbito da ciência somente quem se dedica exclusivamente ao seu campo de estudo adquire personalidade.

Na direção da verdade objetiva, o cientista deve estar consciente de que, além das dificuldades comuns às ciências enfrentará outras mais específicas, não devendo hesitar em entrar em conflito com os preconceitos mais arraigados, com as autoridades mais estabelecidas, com as verdades aparentemente mais evidentes e, antes de tudo, não temer qualquer ortodoxia nem qualquer heresia. Sua primeira tarefa deve ser uma postura rigorosa e, sobretudo, permanente e contínua com seus resultados e com os avanços de seu próprio pensamento, e uma atitude crítica que deve tornar-se uma disposição natural (WEBER, 1982).

A ciência se propõe a atingir conhecimento sistemático e seguro, de sorte que seus resultados possam ser tomados como conclusões certas sobre os vários tipos de saber, preservando os fenômenos, tornando inteligível o mundo e eliminando superstições. A busca do rigor científico procede, devido à existência de inúmeras interferências no ambiente que buscam contrariar a verdade dos fatos. Se por um lado a ciência é atraente, por outro há uma face dissimulada e sedutora, fazendo com que grande contingente de pessoas tenha uma noção errônea do que de fato tem cunho científico (NAGEL, 1972).

Sagan (1997) acredita que há uma má interpretação do que realmente é ciência e um grande desconhecimento dos seus benefícios. Enquanto isso, campeia a pseudociência, com o auxílio dos meios de comunicação de massa, motivo pelo qual ele defende o método científico e a assunção de uma postura mais cética diante dos fenômenos e das falsas aparências:

A ciência desperta um sentimento sublime de admiração. Mas a pseudociência também produz esse efeito o que faz com que a maioria das pessoas tenha uma noção errônea do que é ciência. Dessa forma, os relatos espúrios enganam e ludibriam sistematicamente os ingênuos (SAGAN, 1997, p. 20).

Preocupação semelhante já havia sido manifestada por Weber (1992) que, ao tempo em que acredita na objetividade do conhecimento científico, faz críticas metodológicas à racionalização que é utilizado para a sua elaboração. Também ressalta a imparcialidade científica e frisa a interferência dos valores do cientista na escolha do tema da pesquisa, acrescentando que ele deve evitar este tipo de procedimento, policiando-se constantemente. Além disso chama a atenção para o fato de que a influência indireta das relações sociais, das instituições e dos agrupamentos humanos, “[...] submetidos à pressão de interesses ‘materiais’, estende-se (muitas vezes de maneira indireta) por todos os domínios da cultura, sem exceção, até mesmo nos mais delicados matizes do sentimento religioso e estético” (WEBER, 1992, p. 119).

Popper (1974) destaca a necessidade do progresso constante do conhecimento, buscando resolver o problema da objetividade nessa esfera por meio da crítica permanente. Aponta a objetividade científica como um produto do caráter social ou público do método científico. Nesse contexto, a imparcialidade do cientista individual, até onde ela puder se fazer presente e efetiva, “[...] não é a fonte, mas antes o resultado dessa objetividade da ciência socialmente ou institucionalmente organizada” (POPPER, 1974, p. 227). Atento aos riscos do desvirtuamento do rigor científico afirma:

O único caminho aberto às ciências sociais é esquecerem tudo acerca dos fogos de artifício verbais e enfrentarem os problemas práticos de nosso tempo com o auxílio dos métodos teóricos que são fundamentalmente os mesmos em todas as ciências. Refiro-me aos métodos de ensaio e erro, de inventar hipóteses que possam ser praticamente comprovadas e de submetê-los a provas práticas. É necessário uma tecnologia social cujos resultados possam ser submetidos à prova da mecânica social gradual (POPPER, 1974, p. 229).

A força básica geradora da ciência é o desejo de obter explanações simultaneamente sistemáticas e controláveis pela evidência factual, devendo ser dispensada especial atenção ao

método científico, cujo rigor deve gerar elevado nível de confiança quanto aos resultados que possam explicar a finalidade do estudo (NAGEL, 1972). Nesse sentido, esse autor afirma que o método de investigação da ciência talvez seja o seu traço mais permanente e garantia última do crédito que merecem as conclusões da investigação científica. Acrescenta ser necessário enfatizar suas diferenças em relação às técnicas, já que estas variam de acordo com o tema e podem alterar-se rapidamente com o progresso tecnológico. Por outro lado, todas as ciências empregam um método comum em suas investigações, na medida em que utilizam os mesmos princípios de avaliação da evidência. “Em suma, método científico é a lógica geral, tácita ou explicitamente empregada para apreciar os méritos de uma pesquisa” (NAGEL, 1972, p. 19).

Ainda é comum se observar em trabalhos acadêmicos interpretações conceituais errôneas entre método e metodologia, geralmente considerando-os como tendo o mesmo significado. Por isso, é comum encontrar ambas denominações para esta seção. Portanto, cabe uma breve abordagem a esse respeito para justificar a opção pelo termo metodologia como título desta parte do trabalho. Kerlinger (1979, p. 315) refere-se ao método como “[...] um meio sofisticado de ordenar em postos um conjunto de itens”; para Vergara (1998, p. 12) “Método é um caminho, uma forma lógica de pensamento; para Laville e Dione (1999, p. 335) o método é “[...] o conjunto dos princípios e dos procedimentos aplicados pela mente para construir, de modo ordenado e seguro, saberes válidos”. Gonçalves e Meirelles (2002, p. 11) tratam o método em duas vertentes: o método científico e o método de investigação: o primeiro se constitui em “[...] amplos quadros teóricos de referência, razoavelmente consolidados, que fornecem um conjunto de conceitos, teorias e formas de percepção e representação da realidade”, enquanto que os métodos de investigação são os desdobramentos ou modelos operacionalizáveis de um conceito maior, que é o método científico, nas estratégias destinadas a operacionalizar as formas.

Quanto à metodologia, Laville e Dione (1999, p. 335) a definem como “[...] o estudo dos princípios e dos métodos de pesquisa”. Para Kaplan (1975) é o interesse por princípios e técnicas de alcance médio, chamados, conseqüentemente, de métodos. De forma mais específica, Gonçalves e Meirelles (2002) acrescentam que a metodologia apresenta as vantagens e desvantagens de determinado método e formas para que ele possa ser melhorado, indica métodos alternativos, entre outras considerações. Devido ao seu conceito mais abrangente, sugerem que este termo figure nos trabalhos acadêmicos para designar esta seção.

Esclarecida essa questão, retorna-se à discussão do método. Assim como Gonçalves e Meirelles (2002), Vergara (1998, p. 12) afirma que os métodos podem ser segmentados em dois grandes grupos, só que adota uma classificação que tem como referência suas características e abrangência, denominando-os “de atacado” e “de varejo”. Com base nesses autores, esses métodos foram compilados e resumidos no QUADRO 6, onde também são apresentadas suas características mais relevantes.

## QUADRO 6

### Principais métodos de investigação científica

Principais métodos “de atacado”	Principais características
<b>Dedutivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciona-se com o racionalismo</li> <li>• O pesquisador parte de questões gerais e por processos dedutivos chega-se ao particular</li> <li>• Utiliza princípios – pressupostos reconhecidos como verdadeiros – e, por meio de derivações, chega a determinadas conclusões</li> <li>• É aplicado à demonstração de alguns teoremas</li> </ul>
<b>Indutivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciona-se com o empirismo</li> <li>• O pesquisador parte de questões particulares e por processos indutivos chega-se ao geral</li> <li>• A partir da observação de casos concretos busca-se uma generalização, como amostragens para fazer inferências para uma população</li> </ul>
<b>Hipotético-dedutivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deriva da corrente positivista</li> <li>• Faz deduções a partir da formulação de hipóteses, que são testadas buscando regularidades de relacionamentos causais por meio de deduções e derivações</li> <li>• A causalidade é o seu eixo de explicação científica</li> <li>• Enfatiza a relevância técnica e da quantificação</li> <li>• Grande ênfase nas técnicas científicas</li> <li>• Principais instrumentos de coleta de dados: questionários estruturados, testes e escalas</li> </ul>
<b>Hipotético-indutivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca confirmar ou refutar hipóteses a partir de dados de um experimento</li> <li>• Pode utilizar teoremas, onde os casos comprovadamente válidos podem ser generalizados para a população</li> </ul>
<b>Fenomenológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca a compreensão do fenômeno por meio da percepção das pessoas e leitura do contexto, opondo-se à corrente positivista</li> <li>• Intenta proporcionar uma descrição direta da experiência tal como ela é, sem considerações sobre a sua gênese ou causalidade</li> <li>• Principais fontes de dados: diários, biografias, relatos centrados no cotidiano, estudos de caso, observação, conteúdo de textos, entrevistas, questionários não estruturados, histórias de vida, história de países, empresas e organizações em geral</li> </ul>

Continua

## QUADRO 6

### Principais métodos de investigação científica

continuação

- Dialético**
- Semelhante ao método fenomenológico tanto quanto à oposição à corrente positivista, quanto às fontes de dados
  - É exploratório
  - Vê as coisas em constante fluxo e transformação
  - Seu principal entendimento é o de que a sociedade constrói o homem e, ao mesmo tempo, é por ele construída
  - Busca interpretar a realidade, fundamentado no princípio de que todos os objetos e fenômenos apresentam aspectos contraditórios organicamente unidos e indissolúveis
  - Estuda o fenômeno dentro de um contexto, que configura a totalidade
  - Foco no processo
  - Conceitos que lhe são próprios: totalidade, contradição, mediação superação

Principais métodos “de varejo”	Principais características
<b>Grounded theory</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É um método indutivo: procura captar o simbólico e gerar teoria, com base nos dados coletados pelo pesquisador, no campo</li> <li>• Os conceitos e hipóteses são formulados durante o processo de investigação e não <i>a priori</i></li> <li>• Busca-se a emergência de categorias e as relações entre elas</li> <li>• É flexível: cada passo depende do anterior</li> </ul>
<b>Etnográfico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deriva da antropologia, exigindo contato direto e prolongado do pesquisador com o objeto de estudo</li> <li>• Principais formas de coleta de dados: observação participante e entrevista não-estruturada, sendo que o pesquisador não fica escravizado ao referencial teórico</li> <li>• Confronta teoria e prática na reconstrução da teoria</li> </ul>
<b>Análise de conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de comunicações por meio da leitura de textos e documentos</li> <li>• Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos, quanto inferências e deduções lógicas</li> <li>• Prática tanto a hermenêutica, quanto categorias numéricas</li> </ul>
<b>Técnica Delphi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca fazer emergir o consenso entre especialistas sobre algum assunto</li> <li>• É realizada em rodadas, sendo que o primeiro questionário é elaborado pelo pesquisador e os demais de acordo com os resultados obtidos na análise do anterior</li> <li>• Os julgamentos individuais são agregados, dando-se conhecimento a todos os especialistas</li> <li>• São utilizadas medidas que expressam a tendência central e descrevem o grau de comparação ou de polarização</li> </ul>
<b>Comparativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca ressaltar similaridades e diferenças entre pessoas, padrões de comportamento e fenômenos</li> </ul>
<b>Sistêmico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca identificar as relações do todo com as partes e das partes entre si, como uma empresa e suas partes internas</li> <li>• Privilegia processos e seu movimento em direção de uma evolução</li> </ul>

Fonte: Compilado de VERGARA, 1998, p. 12-15 e GONÇALVES e MEIRELLES, 2002, p. 14-15.

Para Taylor e Bogdan (1984) duas perspectivas teóricas vêm dominando o cenário das ciências sociais. A primeira é o positivismo, que tem suas raízes em teóricos do século XIX e do início do século XX, como Auguste Comte e Émile Durkheim. O positivismo busca os fatos ou as causas dos fenômenos sociais, não considerando os estados subjetivos dos indivíduos, já que a natureza é considerada a fonte exclusiva de todos os fenômenos (COMTE, 1978). Durkheim (2002) discorreu sobre o fato social como uma *coisa*, com o

significado de tudo o que é externo a uma pessoa e é repetido com frequência, a exemplo da língua pátria. Desse modo, tendo como base as características de externalidades e regularidades observáveis, o mundo não é o que se quer ou como se acha que ele deve ser, ele é o que é, o que é possível de se experimentar e observar. A segunda abordagem dominante para Taylor e Bogdan (*op. cit.*) é a fenomenológica, em que a realidade relevante é aquela que é percebida pelas pessoas. Assim, seu compromisso é entender o fenômeno sob o a perspectiva dos próprios atores sociais.

O antagonismo entre as perspectivas positivista e fenomenológica, esta contando com o apoio da dialética, é marcante nas palavras de Popper (1975, p. 41-42):

Ora, a meu ver, não existe a chamada indução. Nesses termos, inferências que levam a teorias, partindo-se de enunciados singulares ‘verificados por experiência’ (não nos importa o que isto possa significar) são logicamente inadmissíveis. Conseqüentemente, as teorias nunca são empiricamente verificáveis. Se quisermos evitar o erro positivista de eliminar, por força de critério de demarcação que estabeleçamos, os sistemas teóricos de ciência natural, devemos eleger um critério que nos permita incluir, no domínio da ciência empírica, até mesmo enunciados insuscetíveis de verificação.

O método hipotético-dedutivo é herança da corrente positivista e foi definido por Popper (1975) a partir das críticas ao método indutivo. Popper (1978) atribui ao conceito de verdade uma função indispensável para a abordagem crítica. Ao elaborar teses sobre a lógica das ciências sociais, tem como princípio que, ao mesmo tempo em que o homem reúne conhecimentos que lhe permitem compreender o mundo, reconhece que sua ignorância é “sóbria e ilimitada”. Cabe à lógica do conhecimento, portanto, discutir a tensão entre conhecimento e ignorância para que as ciências sociais possam lidar adequadamente com os problemas e gerar soluções científicas. Toda solução deve ser submetida à verificação do que Popper (1975, p. 42) denomina de “falseabilidade”, com vistas a testar as hipóteses, cuja refutação ou não, gera um processo contínuo por meio do julgamento público dos resultados.

Se por um lado Popper (1975) defende a busca da verdade positiva, por outro transparece reconhecer que o conhecimento e a ignorância do homem interferem no meio social, o que dificilmente deixa de influenciar o pesquisador quanto a desenvolver preferências por certas hipóteses ou esquemas conceituais, impactando diretamente no desenho e condução da sua pesquisa. A sua proposta de uma sociologia livre de valor, em que o pesquisador não deveria expressar valores pessoais no cenário acadêmico, seria como negar o seu papel de educador, crítica que lhe foi dirigida por Gouldner (1974) que questiona como seria possível então

salvaguardar os futuros pesquisadores das influências inconscientes dos valores que amoldam a seleção de problemas sociais.

Os conflitos entre as correntes teóricas são naturais e salutares no campo da ciência, pois gera o debate e, com isso, mais conhecimento, novos métodos e variantes. Cada método adota técnicas que entende como mais apropriadas. Por exemplo, os positivistas e os fenomenologistas tratam de diferentes tipos de problemas e buscam distintos tipos de resposta, demandando também distintos métodos de pesquisa. As pesquisas sob a perspectiva positivista se caracterizam pelo uso de levantamento de dados por meios que possibilitem análises estatísticas, como questionários, inventários e dados demográficos. Por outro lado, a perspectiva fenomenológica se vale de métodos qualitativos como observação participante, entrevistas, entre outros. Contudo, isso não significa que essas técnicas sejam exclusivamente pertinentes a cada abordagem, sendo o seu uso compartilhado por ambas<sup>49</sup> (TAYLOR e BOGDAN, 1984). Este é o caso do presente trabalho que, ao buscar explicar a percepção de valor por clientes de bancos de varejo, que tem natureza fenomenológica, recorre a outros métodos como o indutivo, o dedutivo, o dialético, entre outros, bem como a técnicas próprias da perspectiva positivista.

O fato é que os métodos de pesquisa proporcionam diversas formas de explorar o meio social, cabendo ao pesquisador definir aqueles que melhor se ajustam ao objetivo do estudo. Como afirmam Selltiz, Wrightsman e Cook (1987a, p. 10):

Tornando-se versátil, você não precisa seguir uma única linha. Não clame por obediência a um método porque nenhum é o melhor. Cada um tem o seu forte e você descobrirá que cada um é útil para explorar um terreno diferente e alcançar um diferente destino.

Esse raciocínio remete ao processo de triangulação, em que os métodos podem se consorciar para apoiar a solução do problema de uma forma mais rigorosa e efetiva, o que depende do interesse do pesquisador pois é ele que dirige os trabalhos de investigação (GONÇALVES e MEIRELLES, 2002). Uma característica preponderante deste trabalho é a aplicação da triangulação, por meio da coleta de diferentes tipos de dados, em diversas fontes, utilizando

---

<sup>49</sup> Como relatam Taylor e Bogdam (1984, p. 2) Durkheim, um positivista, valeu-se de dados coletados por meio de métodos qualitativos para elaborar o seu tratado “As formas elementares da vida religiosa” (DURKHEIM, Émile. *The elementary forms of religious life*. New York: Free Press, 1915).

vários pesquisadores e métodos em um único estudo<sup>50</sup>. Essa é uma forma de proteção contra os vieses ou limitações do pesquisador ou de determinado método, obtendo-se uma compreensão mais clara e profunda do ambiente e pessoas objetos de estudo, bem como uma melhor avaliação da validade e generalização das explicações desenvolvidas pelo pesquisador (GREENE; CARACELLI; GRAHAM, 1989; MAXWELL, 1993; MATHIESON, 1988; MILES; HUBERMAN, 1994; RENTZ, 1987; TAYLOR; BOGDAN, 1984). Greene, Caracelli e Graham (1994) acrescentam que, além de a triangulação servir como um método de corroboração, tenta reunir as descobertas de forma a permitir ao pesquisador obter algo semelhante ao um intervalo de confiança

A modelagem da pesquisa no trabalho ora apresentado considerou como fundamento metodológico a triangulação, com a aplicação de diversos métodos e técnicas. Dessa forma, buscou-se realizar uma pesquisa em que a fase qualitativa pudesse conferir vigoroso suporte à etapa quantitativa, com vistas a conferir confiabilidade<sup>51</sup> e validade aos resultados almejados.

## **4.2 Modelagem da pesquisa**

### **4.2.1 Componentes do processo**

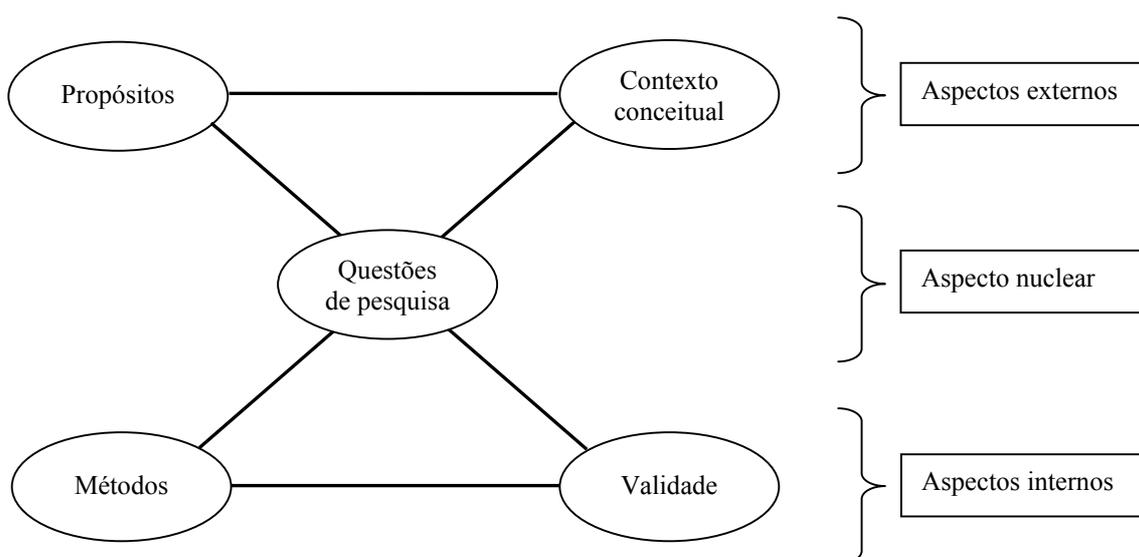
Maxwell (1996) propõe um modelo de desenho de pesquisa que envolve cinco componentes, apresentados na FIG. 27:

---

<sup>50</sup> Miles e Huberman (1994, p. 267, 287) citam ainda a *teoria*. Porém, ressaltam que a triangulação dessa forma é “bastante problemática”, como apontado por Miller (MILLER, S. I. Some comments on the logic of triangulation. *International Journal of Experimental Research in Education*, v. 20, n. 2, p. 200-212, 1983).

<sup>51</sup> Em termos estatísticos, tanto confiabilidade, quanto fidedignidade são utilizadas neste trabalho, com o mesmo sentido.

- I) Questões de pesquisa: são necessárias para saber especificamente o que se busca esclarecer, devendo ter uma clara relação com os propósitos do estudo e devem contemplar o que já se sabe e como os instrumentos teóricos podem ser aplicados ao fenômeno;
- II) Propósitos: destinam-se a definir os objetivos primordiais do estudo, devendo considerar a teoria e o conhecimento corrente, ao passo que a escolha da teoria e do conhecimento relevantes depende dos propósitos e questões;
- III) Métodos: são essenciais para definir as abordagens e para conduzir o estudo, assim como devem habilitar o pesquisador a responder as questões de pesquisa e a lidar com as ameaças à validade dessas respostas;
- IV) Validade: para que os dados resultantes mereçam credibilidade, a validade depende das questões e métodos escolhidos;
- V) Contexto conceitual: para definir as teorias e estudos que dizem respeito ao fenômeno a ser estudado, devendo-se recorrer a quatro fontes principais:
  - Sua própria experiência;
  - Teorias e pesquisas existentes;
  - Resultados de estudos-piloto ou pesquisas preliminares realizados pelo próprio pesquisador;
  - Experimentos teóricos.



**FIGURA 27 – Modelo interativo de desenho de pesquisa**

Fonte: Adaptado de MAXWELL, 1996, p. 5.

Apesar de se reportar a pesquisas qualitativas, esse modelo pode muito bem ser estendido a pesquisas do tipo qualitativa-quantitativa, como é o caso do presente estudo. Maxwell (1986) vê no diagrama (FIG. 27) relações integradas e inter-relacionadas, como um todo, estando cada componente estreitamente vinculado a outros, em vez de seqüências lineares ou cíclicas. As conexões, em sentido duplo entre os componentes, não são vistas como regras rígidas ou implicações fixas, pois permitem uma certa flexibilidade ao modelo.

Existem diversos fatores que também influenciam o desenho da pesquisa, tais como: recursos do pesquisador, sua capacidade em realizar estudos da espécie e de perceber e tratar problemas, aspectos éticos, restrições de prazos, fontes disponíveis para consulta, estrutura para realização do trabalho e qualidade dos dados coletados. Apesar de não serem parte do desenho da pesquisa, “[...] pertencem ao ambiente dentro do qual a pesquisa e o seu modelo estão inseridos ou são produtos da própria pesquisa [...]”, devendo ser levados seriamente em consideração (MAXWELL, 1996, p. 6).

A decisão do autor desta dissertação pelo *modus operandi* e metodologia de pesquisa levou em conta esses fatores, mas, foi preponderante a vontade de se fazer algo novo, ser criativo sem descuidar do rigor metodológico. O posicionamento de alguns estudiosos renomados confortou e encorajou o estudante quanto a essa ambição, que é de caráter tanto acadêmico como organizacional, em função não só do desejo pelo progresso intelectual, como pela sua responsabilidade perante o empregador que o liberou para realizar o curso na expectativa da produção de estudos que lhe sejam úteis nas suas estratégias mercadológicas. Nesse contexto, ao fazer uma avaliação da abordagem qualitativa e propor avanços nessa direção, Demo (1999, p. 32) condena as fórmulas prontas e ressalta a criatividade histórica, sendo a abordagem qualitativa “[...] a teoria e a prática da dimensão da qualidade”. Com o suporte de outros autores<sup>52</sup> acrescenta:

A pressão freqüente para produzir ‘receitas’ denota uma série de mediocridades: a atitude parasitária do discípulo que não sobrevive sem mestre; o comodismo de utilizar propostas alheias evitando criar as suas; a fácil redução de veredas abertas a caminhos surrados; a deturpação do horizonte processual metodológico, entendido já como enclausuramento científico” (DEMO, 1999, p. 32).

---

<sup>52</sup>.PHILLIPS, D. L. *Abandoning method* – sociological studies in methodology. Jessey-Bass, 1973; FEYERABEND, P. *Contra o método*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977; FEYERABEND, P. *Erkenntnis für freie Menschen*. Suhrkamp, 1979; CAPRA, F. *O ponto de mutação* – a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultix, 1986.

Para se realizar uma pesquisa, faz-se necessário, inicialmente, ter um entendimento preciso do fenômeno que se quer explicar, assim como do seu contexto. Com vistas a obter as respostas para o modelo de percepção de valor proposto, compreender esse construto e os construtos subjacentes se constituiu no primeiro passo do trabalho.

#### 4.2.2 *A mensuração de construtos*

Para realizar qualquer pesquisa em ciências sociais o pesquisador deve estar capacitado, inicialmente, a observar os construtos a serem estudados e em seguida medi-los. Um construto ou dimensão é um conceito que para ser explicado deve ser decomposto em indicadores, ou seja, sinais tangíveis e observáveis na realidade, que permitirão uma categorização com base nas características desse conceito (LAVILLE; DIONNE, 1999). Selltiz, Wrightsman e Cook (1987b, p. 1) definem os construtos como “[...] as abstrações que os cientistas sociais consideram na suas teorias, tais como ‘status social’, ‘poder’ e ‘inteligência’”. Para Kerlinger (1979, p. 45), construto é “[...] um termo geral que expressa a suposta idéia central por trás de objetos particulares relacionados. [...] é um termo útil porque indica a natureza sintética das variáveis psicológicas e sociológicas”. Por exemplo, para explicar a dimensão “qualidade” deve-se buscar os indicadores que permitam explicar precisamente o que se entende por esse termo.

Spector (1992) afirma que a resposta definitiva para se dividir um construto deve ser baseada em propriedades tanto teóricas como empíricas, o pode ser verificado por meio da revisão da literatura e dos objetivos do trabalho. Após definir os subconstrutos a serem estudados, faz-se necessário que eles possam ser medidos. Essa medida se dá por meio da mensuração<sup>53</sup>: “[...] regras para atribuir símbolos a objetos, como representar quantidades ou atributos numericamente – por escalas – ou definir se os objetivos caem na mesma ou em categorias diferentes de um dado atributo – por classificação” (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994, p. 3).

---

<sup>53</sup> A tradução literal para a língua portuguesa do termo *measurement* – medição – não parece ao autor desta dissertação como o mais apropriado para utilização em estudos na área de ciências sociais, por suscitar o sentido de valores exatos, precisos, o que não deixa de ser conflituoso com estudos onde a natureza humana se sobressai, conforme alerta Guilford (1959), uma referência em estudos psicométricos. O uso do termo “avaliação” parece mostrar-se mais adequado para estudos qualitativos-quantitativos, porém o seu sentido por demais abrangente, é a razão pela qual “medida”, “medição” e “mensuração” são utilizadas neste texto, porém com o sentido aqui exposto.

Guilford (1959, p. 1) apresenta uma visão mais cartesiana desse processo, sem deixar de destacar a relevância dos modelos matemáticos para ciências fora do campo das exatas:

Mensuração significa a descrição dos dados em termos de números e isto, por seu turno, significa obter vantagens dos muitos benefícios que as operações com números e o pensamento matemático proporcionam. Matemática, por si só, não é uma ciência empírica, ela não recolhe fatos por meio da observação da natureza. Por outro lado, é uma linguagem universal que qualquer ciência ou tecnologia pode usar com grande poder e conveniência.

Alguns processos de mensuração são mais fáceis de serem padronizados, como é o caso da temperatura. Outros, como comportamentos, são bem mais complexos e dependem da definição dos atributos, ou seja, as características específicas do objeto de estudo. A definição dos atributos de um determinado construto pode variar de acordo com a finalidade ou abordagem do estudo, da percepção do pesquisador, entre outros casos, o que requer um processo de abstração devido às relações entre diversas variáveis, além de se considerar cuidadosamente a natureza de um objeto antes de se tentar mensurá-lo. Apesar da sua complexidade, a padronização de medidas permite que o princípio-chave da ciência seja atendido, isto é, que qualquer declaração feita por um cientista possa ser verificada de forma independente por outros (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). A esse respeito, Sagan (1997) afirma que o cientista não deve temer a crítica, ao contrário, deve a ela se expor, o que seria uma demonstração de humildade. E arremata: “Divulgar a ciência – tentar tornar os seus métodos e descobertas acessíveis aos que não são cientistas – é o passo que se segue natural e imediatamente. Não explicar a ciência me parece perverso” (SAGAN, *op. cit.*, p. 39).

Conforme Selltitz, Wrightsman e Cook (1987b, p. 1) a primeira necessidade para se medir um construto é a identificação de “[...] uma variável que represente, de maneira mais concreta, abstração. [...] Nenhuma variável, tomada isoladamente, serve como representação completa de um construto”. Por exemplo, a renda pode ser uma variável que representa *status* social mas, sozinha, não esgota a magnitude dessa dimensão. Peter (1981, p. 133), destaca a importância da validação do construto, dada a sua “condição necessária para o desenvolvimento e testabilidade da teoria” e manifesta seu desapontamento para com a pouca atenção dada a esse aspecto na literatura de marketing.

Historicamente, mensuração envolve a construção de escalas e, conseqüentemente, as propriedades dos números, bem como a classificação, que pode ser igualmente importante.

Portanto, o segundo passo se constituiu na decisão em utilizar escalas para medir o construto Valor para o Cliente de bancos de varejo.

### 4.2.3 *O desenvolvimento de escalas*

Regras devem indicar explicitamente como as marcações dos números devem ser feitas, representando um importante aspecto da padronização, de forma que instrumentos respondidos por diversos entrevistados sejam confiáveis. Como visto, uma variável – com a sua medida – é apenas um construto subjacente à dimensão principal, uma aproximação, não sendo totalmente fidedigna ou válida. Diante da presença da imperfeição ou erro, múltiplas *definições operacionais* devem ser usadas na mensuração de um construto (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK (1987b). Essas definições são regras cuja capacidade objetiva reside em se tornarem públicas, portanto, disponíveis ao uso e replicação por qualquer número de pessoas, o que é indispensável à mensuração científica.

Essa necessidade reporta à busca por medidas mais fidedignas, cujos componentes de erro são pequenos, bem como por validade, isto é, algo que meça o que se quer medir. Nesse contexto, Kerlinger (1979, p. 351) destaca as escalas pelas suas semelhanças e diferenças com os testes objetivos:

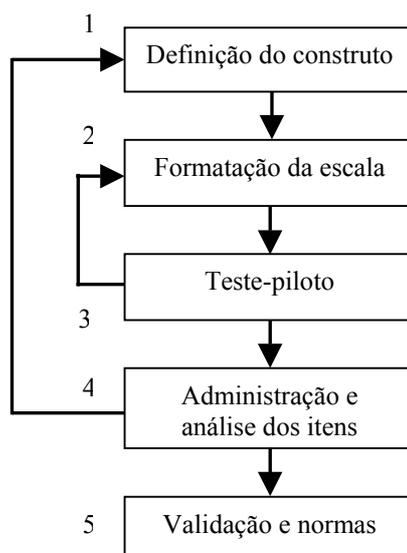
Uma escala é semelhante a um teste, enquanto possui itens e cada um deles deve medir o que quer que esteja sendo medido. As escalas, contudo, não têm o sabor competitivo dos testes. São construídas de forma que números diferentes possam ser atribuídos a sujeitos diferentes para indicarem quantidades diferentes da propriedade ou atributo em mensuração.

“As escalas são largamente utilizadas nas ciências sociais para medir atitudes, opiniões, personalidades, como as pessoas vivem e também os seus ambientes” afirma Spector (1992, p. 1). De acordo com esse autor, existem quatro características em uma escala:

- I) Existência de múltiplos itens, que devem ser combinados ou somados;
- II) Cada item, individualmente, deve medir quantitativamente a propriedade de algo que pode variar qualitativamente;
- III) Não existem respostas consideradas corretas;
- IV) Cada item em uma escala é uma afirmação que os respondentes devem avaliar.

O formato desse tipo de escala é utilizado por diversas razões. A primeira decorre das propriedades psicométricas, ou seja, uma escala bem desenvolvida deve ter bons índices de confiabilidade e validade. A segunda é que ela é relativamente fácil e rápida de ser desenvolvida, pois a redação dos itens é direta e o desenvolvimento inicial requer apenas de 100 a 200 questionários respondidos e válidos. Finalmente, uma boa escala é geralmente preenchida pelos respondentes de forma fácil e rápida, não os induzindo a reclamações. Contudo, há inconvenientes, sendo o maior deles a exigência de um razoável nível de escolaridade por parte dos respondentes. Além disso, são requeridas habilidades e sofisticação estatística para desenvolver uma boa escala (SPECTOR, 1994).

De acordo com Spector (1994), a construção de uma escala envolve cinco passos principais, conforme ilustrado na FIG. 28. Previamente, o construto de interesse deve estar claramente definido, pois o que se quer avaliar precede o desenvolvimento da escala. O segundo passo é projetar a escala: sua forma, formas de resposta e instruções. Em seguida, a versão inicial deve ser objeto de um teste-piloto com um pequeno número de respondentes que devem criticá-la, indicando quais itens estão ambíguos ou confusos, assim como aqueles que não se mostram passíveis de serem assinalados de acordo com a dimensão em estudo, procedendo-se aos ajustes necessários. No quarto passo seleciona-se uma amostra que varia de 100 a 200 respondentes para avaliar a confiabilidade interna da escala por meio do alfa de Cronbach, condição para se seguir para o passo final, em que a escala é validada e normatizada.



**FIGURA 28 – Principais passos de uma escala**

**Fonte: SPECTOR, 1992, p. 8.**

Uma escala é considerada válida se ela mede aquilo para o qual foi designada. A esse respeito cabe resgatar um alerta de Selltitz, Wrightsman e Cook (1987b, p. 49) sobre a necessidade de distinção entre escalas e dimensões. Quando se fala de escalas, a referência é às “[...] técnicas empregadas na combinação de uma ou mais mensurações com o objetivo de estabelecer um único escore para cada indivíduo”, enquanto que a dimensão dos dados “[...] é a inferência, a partir dos dados da escala de que uma característica subjacente existe e que descreve os casos em nível conceitual”.

Dessa forma, as escalas são utilizadas para colher dados para verificar as predições teóricas, sendo necessária a aplicação de vários testes estatísticos. A normatização ou regras de orientação descrevem as características da população pesquisada, como médias e desvios-padrão. Esses cinco passos são essenciais, porém nem sempre são cumpridos de forma correta pelos pesquisadores. Spector (1994, p. 9) alerta que muitos estudiosos que se propõem a desenvolver escalas o fazem de uma forma inadequada, principalmente nos passos um e cinco, considerados como os mais difíceis por necessitarem de bases conceituais e teóricas consistentes, dependendo de relevante pesquisa na literatura: “Validação envolve a condução de estudos elaborados para testar hipóteses sobre a escala. Uma pessoa que seja boa em desenvolver escalas deve primeiro ser uma boa pesquisadora”.

A preocupação com a qualidade das escalas não é recente. Jacoby (1978, p. 91) manifestou sua apreensão com problemas teóricos – e seus respectivos modelos –, de métodos, mensuração, técnicas estatísticas e quanto à substância do objeto de estudo no campo da pesquisa de marketing. Ao passo em que resgata outros autores que já haviam manifestado temores semelhantes, clama pela urgente necessidade de validade para as medidas:

Um problema central é a questão da validade: até que ponto nossas mensurações são válidas? Pouca atenção parece ser direcionada para descobrir isso. Como outras teorias e modelos, uma vez propostos, nossas medidas assumem uma existência quase sagrada e inviolável por conta própria. Raramente, talvez nunca, elas são examinadas ou questionadas.

Esta e outras críticas motivaram Churchill (1979) a realizar uma detalhada análise sobre o desenvolvimento de escalas – na forma de instrumentos para avaliação de construtos com propriedades de confiabilidade e validade. Esse autor explica a regra para que um construto possa ser captado pela medição. Considerando um construto arbitrário  $C$ , sempre haverá um nível verdadeiro da medida chamado de  $X_v$  e espera-se seja igual ao valor do conjunto das

respostas sobre o objeto de estudo –  $X_o$ . Se existem diferenças entre o valor do objeto e os de  $X_o$ , elas poderão ser completamente atribuíveis às diferenças verdadeiras na característica que alguém tenta medir, ou seja, diferenças verdadeiras em  $X_v$ . Essa situação é uma raridade no mundo real em função de distorções decorrentes de vários fatores, como destacam Selltiz, Wrightsman e Cook (1987b):

- a) Características estáveis que afetam o escore, como a boa-vontade do respondente em expressar seus sentimentos reais;
- b) Fatores pessoais transitórios, como humor e cansaço;
- c) Fatores situacionais, como o fato de a entrevista estar sendo realizada em casa ou em uma sala reservada para essa finalidade;
- d) Variações na administração da pesquisa, como entrevistadores que perguntam de formas diferentes;
- e) Em relação aos itens, como no caso em que a sua redação é alterada, acarretando mudança no escore de  $X_o$ ;
- f) Falta de clareza do instrumento de mensuração, como questões vagas ou ambíguas que podem ser interpretadas de formas diferentes;
- g) Fatores mecânicos, como codificações incorretas.

Apesar de o impacto de cada um desses fatores no valor  $X_o$  variar conforme a abordagem, que não necessariamente ocorrerão em todas as situações, as suas conseqüências são previsíveis. Dessa forma, ao se considerar a presença de fontes sistemáticas de erros, como características estáveis do objeto que afetam o escore, denominadas  $X_s$ , bem como fontes aleatórias ou randômicas de erros, a exemplo de fatores pessoais transitórios –  $X_r$  –, Churchill (1979, p. 65) representa essa relação da seguinte forma:

$$X_o = X_v + X_s + X_r$$

A medida é considerada válida quando as diferenças no escore observado refletem as diferenças verdadeiras nas características que alguém está tentando apurar, isto é,  $X_o = X_v$ . Uma medida é considerada confiável ou fidedigna até o ponto em que medidas independentes,

porém comparáveis do mesmo construto estão de acordo e depende de quanto da variação nos escores é atribuível a erros sistemáticos ou decorrentes do acaso. Desse modo, uma medida é perfeitamente fidedigna se  $X_r = 0$ . Se uma medida é válida, ela é fidedigna, mas o inverso não é necessariamente verdadeiro porque o valor observado quando  $X_r = 0$  pode ainda ser igual a  $X_v + X_s$ . Portanto, é comum afirmar que fidedignidade<sup>54</sup> é necessária, mas não uma condição suficiente para a validade, ou seja, a fidedignidade somente fornece a evidência negativa da validade da medida. Desse modo:

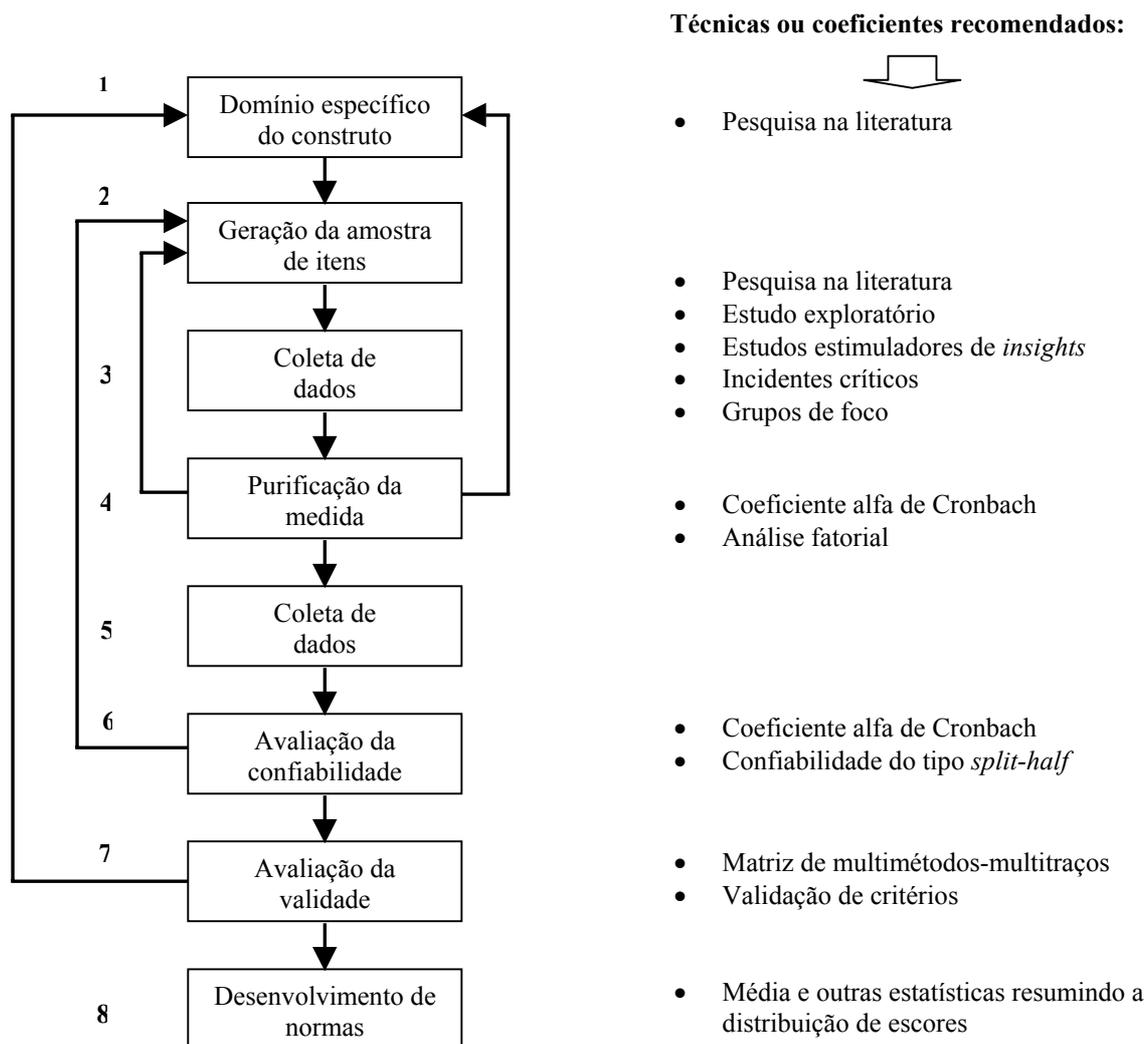
O objetivo fundamental na mensuração é produzir valores de  $X_o$  que se aproximem tanto quanto possível de  $X_v$ . Infelizmente, o pesquisador nunca tem certeza sobre os valores de  $X_v$ . Mais apropriadamente, essas medidas são sempre inferências. A qualidade dessas inferências depende diretamente dos procedimentos que são usados para desenvolver as medidas e a evidência que suporta o quão boas elas são (CHURCHILL, 1979, p. 66).

Diante da necessidade de se aprimorar a “medição” de construtos de interesse para estudos de marketing, Churchill (1979) propôs um procedimento para o desenvolvimento de escalas multi-itens, com a devida ênfase nas propriedades confiabilidade e validade, conforme a FIG. 29.

Tomada a decisão pela utilização de escala, o novo passo foi definir a operacionalização do seu desenvolvimento. A forma mais usual para desenvolver uma escala é a partir da reunião de indicadores de outras testadas e validadas em estudos anteriores, disponíveis na literatura (BAHIA; NANTEL, 2000; BREI, 2001; CARMAN, 1990; CARVALHO; LEITE, 1999; GONÇALVES FILHO, 2001; GOSLING, 2001; PETRICK, 2002; RUEKERT; CHURCHILL, 1984; SANTOS; ROSSI, 2002; SILVEIRA; EVRARD, 2000; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2000; SPECTOR, 1988). Essa técnica é apoiada por Spector (1992, p. 16) que, entretanto, só recomenda o desenvolvimento de uma nova medida quando “[...] não existir escalas de alta qualidade” capazes de medir o construto.

---

<sup>54</sup> Em termos estatísticos, tanto fidedignidade, quanto confiabilidade, são utilizadas neste trabalho, com o mesmo sentido.



**FIGURA 29 – Procedimentos sugeridos para o desenvolvimento de escalas**

Fonte: CHURCHILL, 1979, p. 66.

Bruner (2003, p. 362) entende que essa recomendação não vem sendo atendida atualmente e, por isso, combate o que chama de “proliferação de escalas”. Assim como Spector (1992), defende em primeira instância o uso de medidas já existentes com qualidade psicométrica aceitável, pois provavelmente tomará menos tempo do pesquisador do que o desenvolvimento de outra com nível similar. Ele justifica sua apreensão já que atualmente não há grandes dificuldades em se obter informações sobre a existência de medidas equivalentes, além de que muitas escalas não são usadas mais do que uma única vez. Nesse sentido, defende que o pesquisador, antes de partir para a construção de uma nova escala, percorra os seguintes passos:

- I) Estandarização: verificar, até que ponto uma escala psicométrica já existente é capaz de medir o mesmo construto;
- II) Equivalência: quando a estandarização não se mostrar factível, utilizar medidas alternativas do mesmo construto que possam atingir a mesma conclusão, ainda que seja necessária a aplicação de regras conhecidas de transformação;
- III) Justificação: explicar de forma racional a razão para o uso de uma media nova e específica, o que só se justifica quando:
  - Houver uma explicação racional para a construção de uma nova escala;
  - A nova escala deverá proporcionar mais informações e qualidade psicométrica, ou seja, unidimensionalidade, confiabilidade, validade e normas para uso com diferentes amostras;
  - No caso da existência de uma escala similar, não ficar configurada validade aparente, isto é, quando ela não for capaz de apreender o conhecimento que se busca com o novo estudo.

Dessa forma, inicialmente foram pesquisados modelos sobre pesquisa de valor, apresentados no item 3-Referencial Teórico, concluindo-se que apenas dois possuem uma abordagem mais abrangente quanto aos construtos tratados na literatura como capazes de criar valor para o cliente, e mais próximas do objetivo da pesquisa de formação da Estrutura de Valor para o Cliente pessoa física de bancos de varejo no Brasil: o SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988) e o de Valor para o Cliente (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001). Entretanto, ambos apresentam lacunas, abordadas a seguir.

#### *4.2.3.1. Considerações sobre o modelo de Valor para o Cliente, de Rust, Zeithaml e Lemon*

Como pôde ser observado no modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2001), apresentado no item 3.4, os conjuntos de valores – valor do valor, valor da marca e valor de retenção – reúnem a maioria das dimensões existentes na literatura sobre esse campo de estudo do marketing. Entretanto, duas observações podem ser feitas quanto a empecilhos para se atingir o propósito final desse modelo que é calcular o Valor Presente Líquido (VPL) do cliente para uma organização, considerando uma relação duradoura de consumo: (1) a ausência ou a

abordagem dada a alguns construtos, que pode levar à não consideração de alguns mercados relevantes, como o de bancos de varejo, e (2) a operacionalização na identificação dos indicadores e construtos considerados como os mais importantes para o cliente, de forma individualizada ou segmentada.

Para explicar a primeira situação, tome-se como exemplo a abordagem dada à lealdade. Rust, Zeithaml e Lemon (2001) demonstram perceber a lealdade como uma consequência de esforços direcionados à retenção, por meio da oferta de diferenciais que acreditam suficientes para satisfazer esse mister. Essa percepção é compartilhada por Oliver (1999), Reichheld (1996a) e Rigby, Reichheld e Schefter (2002), que entendem que a lealdade é uma consequência do que é agregado ao cliente. Entretanto, Reichheld (1996a) defende uma gestão baseada na lealdade que envolve não só os clientes, mas também os funcionários e investidores. Na mesma linha, Heskett *et al.* (1994) propõem uma cadeia lucrativa em serviços em que a retenção do cliente está diretamente vinculada ao desempenho do funcionário.

Outros autores abordam a lealdade em um escopo mais amplo. A sua estreita relação como antecedente do comprometimento é explorada por Jacoby e Kyner (1973), Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992), Morgan e Hunt (1994), Sheth, Mittal e Newman (2001), entre outros. Chaudhuri e Holbrook (2001), inclusive, seccionam a lealdade em dois vértices: a comportamental, que representa a repetição de compras, e a atitudinal, que é a disposição favorável à marca associada com a percepção de valor.

Abordagens diferentes não invalidam ou desqualificam o modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2001), mas refletem visões diferentes determinadas por estudos em ambientes e públicos distintos. Isso pode significar que esse modelo apresenta deficiências em sua etapa básica, que é a identificação da Estrutura de Valor para o Cliente em diversos contextos de marketing. Esse tipo de limitação está diretamente ligado à segunda observação, que se refere à operacionalização dos construtos.

O Valor para o Cliente, como construto de primeira ordem por definição deste estudo, é multidimensional e, como todos que assim são identificados envolve um alto grau de complexidade na sua definição, como é o caso dos que estão diretamente relacionados a aspectos comportamentais. O exemplo da complexidade da lealdade ilustra esse quadro, que se torna mais intrincado quando se considera a sua relação numa cadeia nomológica em que o

valor está presente de forma preponderante. O modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2001), como visto, é formado por diversos subconstrutos que emergem na forma de camadas abstracionais, sendo necessário que sejam identificados os respectivos indicadores, passíveis de mensuração. Esse é o âmago da operacionalização que permite que um *modus operandi* possa ser usado e replicado por outras pessoas (KERLINGER, 1979; MAXWELL, 1996; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; SELTZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987b; SPECTOR, 1992).

O modelo de Rust, Zeithaml e Lemon (2001) não é preciso a ponto de atingir o nível de indicadores necessários para explicar e mensurar os subconstrutos do Valor para o Cliente e não se atém às definições operacionais. Por exemplo, o construto qualidade não pode ser medido por *prestação do serviço*, pois este também é um construto. Da mesma forma, a concepção de *preço baixo*, fator apontado como indicador da dimensão preço, carece de indicadores mais precisos, pois pode variar conforme a percepção de cada pessoa e com a área de atuação de cada organização.

Diante dessas constatações, fica patente a necessidade de indicadores, ou seja, “[...] sinais tangíveis, observáveis na realidade, que nos permitirão concluir a presença da forma de autonomia considerada para sua apuração” (LAVILLE; DIONNE, 1999). Além disso, o questionário apresentado por esses autores às páginas 257-261, não se mostra adequado a todo tipo de organização e cliente, o que caracteriza falta de validade aparente para os propósitos deste estudo, como ressalta Bruner (2003), revelando a necessidade de se buscar indicadores efetivos para medir os construtos selecionados como os mais relevantes para o público-alvo da pesquisa.

#### 4.2.3.2. *Considerações sobre o modelo SERVQUAL, de Parasuraman, Zeithaml e Berry*

Desde que esse modelo, desenvolvido para mensurar a qualidade em serviços, foi divulgado em 1985, vem inspirando diversos estudos em todo o mundo em uma grande variedade de setores, inclusive o bancário. Apesar de sua ampla aplicação, o SERVQUAL suscita discussões teóricas e operacionais e vem sendo motivo de críticas por parte de estudiosos de marketing como Buttle (1996), Carman (1990), Cronin e Taylor (1992; 1994), entre outros.

As críticas que, de alguma forma, contribuem para o presente trabalho serão apresentadas a seguir.

Em termos teóricos três críticas se sobressaem. A primeira é quanto ao princípio da expectativa-desconfirmação, modelo que foi adotado largamente na literatura de qualidade em serviços. Para Cronin e Taylor (1992; 1994), a qualidade em serviços seria mais apropriadamente conceituada em termos atitudinais, apesar de que Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) se manifestaram explicitamente quanto à similaridade desse aspecto com o seu modelo.

A segunda crítica decorre de Andersson (*apud* Buttle, 1996)<sup>55</sup> para quem o modelo foi desenvolvido sem levar em consideração os conhecimentos então existente sobre economia, estatística e psicologia. Especificamente em relação à estatística, a sua ressalva é quanto ao uso de escalas ordinais, do tipo Likert, em análises com método ajustado a escalas intervalares, no caso a análise fatorial. Carman (1990) detectou, ao realizar um estudo multisetorial utilizando o SERVQUAL, cargas fatoriais mais elevadas em itens que não os originais, sugerindo problemas de validade aparente e de construto. Em outro estudo, Babakus e Boller (1992) não detectaram a existência dos cinco fatores do SERVQUAL por meio das análises discriminante e convergente.

Finalmente, a crítica considerada mais significativa se refere à dimensionalidade. O número de dimensões e a falta de estabilidade de um contexto para outros quando não são feitas modificações ou verificações de validade, foram objeto de críticas mais severas de Buttle (1996), Carman (1990) e Grönroos (1994). Bahia e Nantel (2000) argumentam que as cinco dimensões do SERVQUAL não são suficientemente genéricas e não atendem de forma suficiente o composto de marketing. Para contornar essas questões, acrescentaram itens e dimensões que entendem representar o composto de marketing – produto/serviço, praça, preço, promoção, processo, participantes e ambiente físico.

Ainda com relação à dimensionalidade, Carman (1990) e Bahia e Nantel (2000) destacam a ausência da dimensão preço, considerado por Raddon (*apud* Bahia e Nantel, 2000)<sup>56</sup> como talvez o mais importante critério para o cliente. Diante disso, incluíram-no em seus estudos.

---

<sup>55</sup> ANDERSSON, T. D. Another model of service quality: a model of causes and effects of service quality tested on a case within the restaurant industry. In: KUNST, P.; LEMMINK, J. (Ed.). *Quality management in service*. Van Gorcum: The Netherlands, 1992. p. 41-58.

Carman (1990) também ressalta o fato de preço não ser levado, às vezes, em consideração em estudos sobre qualidade. Zeithaml (1988) entende que não há relação significativa entre preço e qualidade, o que talvez explique a ausência desse construto no SERVQUAL.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, 30-31) argumentam que “[...] o instrumento foi desenhado para ser aplicável a um grande espectro de serviços”, ressaltando, porém, que o SERVQUAL propicia “[...] um esqueleto básico [...] que quando necessário pode ser adaptado ou suplementado para se ajustar às características ou necessidades específicas de pesquisa de uma organização em particular”. A justificativa, aparentemente, não retira a pretensão dos autores de que o modelo seja capaz de se ajustar a todos os ambientes e realidades, configurando-se numa das suas maiores vulnerabilidades. O pesquisador, diante de uma situação de reconhecida necessidade de um estudo diferenciado, deve avaliar os seus recursos disponíveis e decidir se partirá de um modelo pré-existente ou se irá desenvolver uma nova escala, tendo em vista resultados mais fidedignos e válidos (BRUNER, 2003).

Em termos operacionais três aspectos devem ser destacados. A baixa quantidade de itens por fator é o primeiro deles. Enquanto os fatores da escala SERVQUAL têm entre quatro e cinco itens, totalizando vinte e dois, Buttle (1996) destaca diversos autores que utilizaram um número maior, em estudos que tiveram como base esse modelo. No total, os questionários tinham entre 31 e 48 itens, entre os quais um em que Carman (1990) pesquisou a qualidade em serviços em hospitais, com 40 variáveis.

A segunda crítica operacional é sobre a escala de sete pontos utilizada no modelo, diante da falta de rótulo para os pontos que vão de dois a seis, principalmente quanto ao quarto, que é o central, o que pode gerar interpretações e assinalamentos errôneos. Finalmente, o uso de questões invertidas não se mostrou conveniente em questionários longos, levando os respondentes a ter dificuldades de compreensão, tendo que reler esses itens. Neste caso, as desvantagens superam as vantagens, o que não deve ocorrer, entretanto, quando o questionário é mais curto (CARMAN, 1990).

Com base nos autores citados, foram reunidas algumas importantes recomendações para futuros trabalhos que tenham como suporte o modelo SERVQUAL ou que tenham com ele alguma relação metodológica:

---

<sup>56</sup> RADDON, G. H. Quality service: a low cost profit strategy. *Bank Marketing*, p. 10-12, September 1987.

- a) Necessidade de mais estudos qualitativos para aumentar a compreensão sobre o construto qualidade em serviços e melhor avaliar o instrumento SERVQUAL (BUTTLE, 1996);
- b) Restabelecer a importância do contexto da pesquisa, adaptando o questionário de pesquisa sempre que necessário, geralmente acrescentando fatores e variáveis (BUTTLE, 1996; CARMAN, 1990);
- c) Dispensar especial atenção às validades aparente e de construto, sendo estas na forma das validades nomológica, convergente e discriminante (BUTTLE, 1996; CARMAN, 1990);
- d) Ponderar a não utilização de questões reversas quando o questionário for longo e de acordo com o ambiente do tipo de serviço a ser pesquisado (CARMAN, 1990);
- e) Considerar o construto preço na pesquisa (BAHIA; NANTEL, 2000; CARMAN, 1990); e
- f) Considerar fatores relativos ao composto de marketing (BAHIA; NANTEL, 2000).

#### 4.2.3.3. *A decisão por desenvolver uma nova escala*

Após avaliar as recomendações retrodescritas, o autor desta dissertação pôde fazer uma análise, chegando à conclusão de que a melhor decisão seria a de desenvolver uma escala própria, com base nas seguintes argumentações:

- a) Os modelos SERVQUAL, de Parasuraman, Zeithaml e Berry e o de Valor para o Cliente de Rust, Zeithaml e Lemon, podem ser úteis, parcialmente, em termos de orientação teórica e mercadológica, mas há evidências de que são inadequadas para atender aos objetivos desta dissertação, principalmente pela falta de validade aparente das suas escalas para o estudo proposto;
- b) Os demais modelos limitam-se a uma ou poucas dimensões identificadas na literatura como relacionadas ao construto valor, além de terem sido desenvolvidos e testados em contextos diferentes do que se pretende no trabalho

aqui relatado. Tais constatações indicam que as especificidades locais, bastante peculiares, devem ser consideradas ao amparo da abordagem fenomenológica;

- c) Dos estudos exploratórios podem emergir subconstrutos diferentes, revelando uma situação distinta da que poderia ser verificada por meio da seleção de indicadores das dimensões estudadas;
- d) A determinação do pesquisador em realizar um trabalho acadêmico inédito e que possa contribuir em termos teóricos e mercadológicos para a pesquisa nacional, incentivando o desenvolvimento de novos modelos e o ajuste dos existentes à realidade brasileira.

Portanto, a partir do conceito de formação da Estrutura de Valor para o Cliente, tendo o SERVQUAL como um modelo comparativo para o desenvolvimento de uma escala específica e os construtos pesquisados como referência teórica, propõe-se pesquisar e identificar, de forma mais ampla e aprofundada, os construtos e indicadores considerados importantes por clientes de bancos de varejo estabelecidos no Brasil, criando um modelo aplicável a segmentos, dentro de uma perspectiva de agregação de valor para gerar um comprometimento negocial duradouro. A nova escala deverá atender aos pressupostos de qualidade psicométrica – unidimensionalidade, confiabilidade, validade e normas para uso com diferentes amostras (BRUNER, 2003).

#### **4.2.4 A estrutura da pesquisa**

A partir do desenvolvimento de uma nova escala, o estudo deve culminar com a realização de estudos empíricos para verificar a validade do modelo a ser desenvolvido. O objeto de estudo para a construção do modelo de formação da Estrutura de Valor para o Cliente é o mercado bancário de varejo brasileiro, setor tecnologicamente moderno, internacionalizado e competitivo. A escala foi desenvolvida a partir de depoimentos de clientes que compõem uma amostra representativa do universo de clientes de bancos de varejo estabelecidos no país. Juntamente com um questionário específico, essa escala foi validada qualitativamente por especialistas acadêmicos e da área bancária.

Com base na filosofia do foco no cliente, a partir dessa escala-matriz foram realizados dois *surveys* junto a amostras diferentes de um segmento específico de clientes de um grande banco brasileiro de varejo – doravante tratado apenas como *Banco* –, cuja base de clientes pessoas físicas (PF) é ampla, diversificada e segmentada o suficiente para que o modelo possa ser replicável em instituições congêneres. Outra condição foi a existência no Banco de um programa de relacionamento com clientes. O QUADRO 7 apresenta números relevantes sobre o Banco.

### QUADRO 7

#### Informações sobre o Banco

Informações	2002	2003	Variação %
<b>Informações Contábeis (R\$ milhões)</b>			
Patrimônio líquido (PL)	9.197	12.172	32,3
Total de ativos	204.595	230.144	12,5
Operações de crédito	51.470	65.604	27,6
Depósitos	97.253	110.014	13,1
Lucro líquido	2.028	2.381	17,4
<b>Grandes Números</b>			
Pessoal	88.159	90.821	3,0
Rede de distribuição – país	12.333	13.220	7,2
Rede de distribuição – exterior	37	37	-
Contas correntes – Pessoas Físicas (em mil)	14.399	17.534	22,7
Cartões de crédito (em milhões)	4,7	5,3	12,8

Fonte: Dados fornecidos pelo Banco.

Por meio dos *surveys* a escala foi purificada e validada, de forma a identificar e medir o que é valorizado por um público específico. Com base nessas informações, o Banco poderá desenvolver e implementar estratégias que visem a satisfação dos interesses dos clientes-foco. Com vistas a se obter conclusões com maior nível de credibilidade, o processo de triangulação permeou todo o trabalho, por meio de abordagens exploratórias e descritivas, além da aplicação de métodos e técnicas de caráter qualitativo e quantitativo.

Malhotra (2001, p. 105-106) classifica as pesquisas a partir de dois tipos: a exploratória e a conclusiva. A pesquisa exploratória busca compreender o problema com que se defronta o pesquisador, enquanto que a conclusiva busca prover o tomador de decisões de informações que lhe permitam formular conclusões com vistas a adotar o curso de ação que julgar mais conveniente. O QUADRO 8 detalha as principais diferenças entre esses dois tipos de pesquisa.

## QUADRO 8

### Diferenças entre pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva

	Pesquisa Exploratória	Pesquisa Conclusiva
<b>Objetivo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prover critérios e compreensão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Testar hipóteses específicas e examinar relações</li> </ul>
<b>Características:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As informações necessárias são definidas ao acaso</li> <li>• O processo de pesquisa é flexível, versátil e não estruturado</li> <li>• A amostra é pequena e não-representativa</li> <li>• A análise dos dados primários é qualitativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As informações necessárias são claramente definidas</li> <li>• O processo de pesquisa é formal e estruturado</li> <li>• A amostra é grande e representativa</li> <li>• A análise dos dados é quantitativa</li> </ul>
<b>Resultados:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusivos</li> </ul>
<b>Produtos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geralmente seguida de outras pesquisas exploratórias ou conclusivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatações usadas como subsídios à decisão</li> </ul>

Fonte: Adaptado de MALHOTRA, 2001, p. 106 e BREI, 2001, p. 63.

Diante dos propósitos do presente estudo verifica-se que suas características estão no âmbito da pesquisa conclusiva, fazendo-se necessário, contudo, estudos prévios de caráter exploratório e qualitativo, cujo rigor e profundidade são fundamentais para o sucesso da etapa quantitativa (DEMO, 1999; MAXWELL, 1993). Já a pesquisa conclusiva pode ser descritiva ou causal. Enquanto a causal envolve experimentos, a descritiva tem como principal objetivo “[...] descrever alguma coisa – normalmente características ou funções de mercado [...]”, entre as quais “[...] as características de grupos relevantes como consumidores, vendedores, organizações ou áreas de mercado” (MALHOTRA, 2001, p. 108). Além disso, prevê a formulação de hipóteses, depende de um estudo pré-planejado, é estruturada e tem o *survey* como um dos métodos que utiliza. Dessa forma, a pesquisa será predominantemente conclusiva e descritiva, o que coaduna com a identificação dos construtos que representam a Estrutura de Valor para o Cliente.

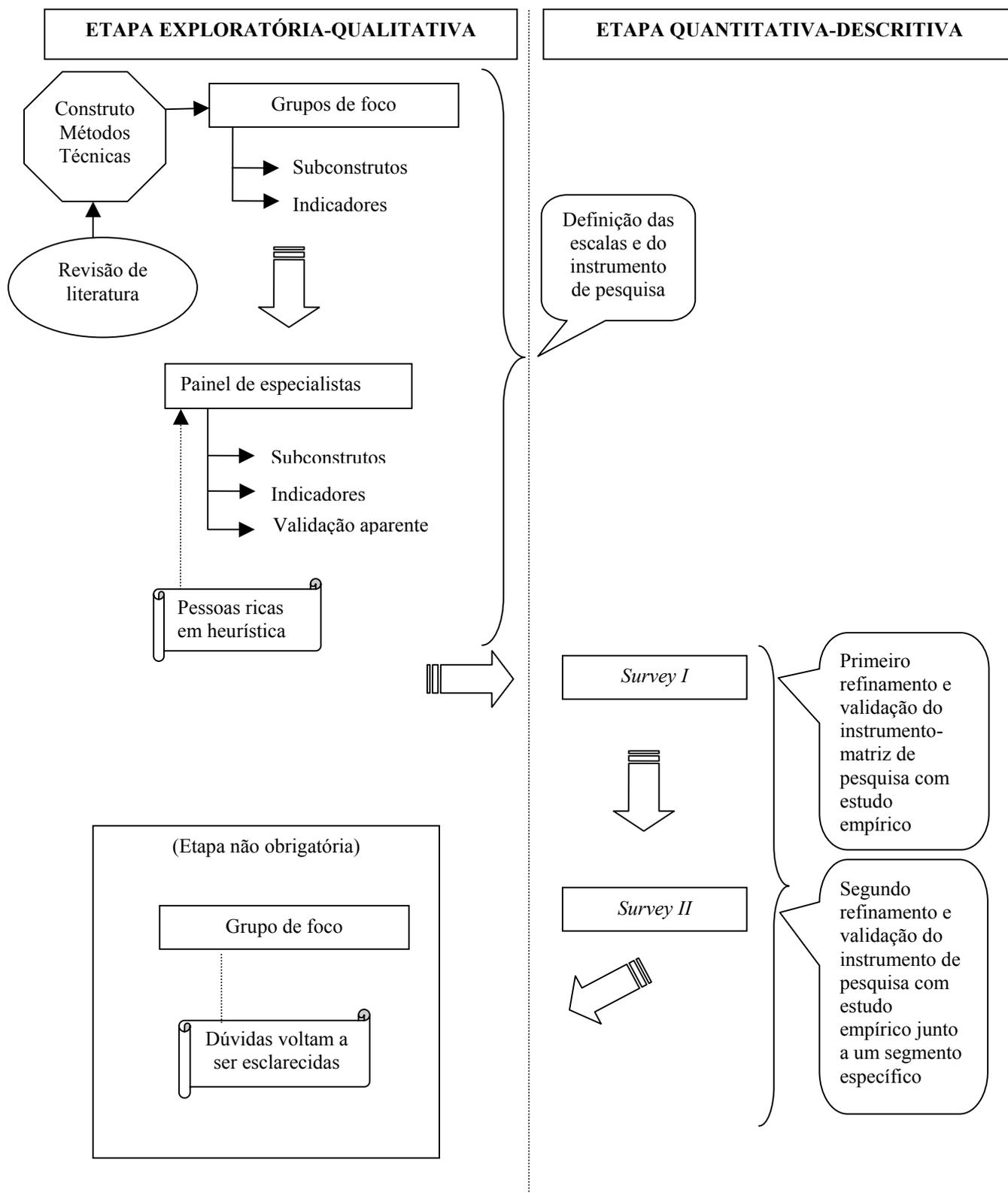
A fase exploratória-qualitativa se desenvolveu em três etapas: uma para coleta de dados secundários e outras duas para dados primários. A primeira etapa refere-se a uma extensa pesquisa bibliográfica, devido à pluralidade e complexidade das dimensões relativas à percepção de valor pelo cliente. A fase qualitativa seguinte prevê entrevistas por meio de grupos de foco para coleta de dados primários com vistas à elaboração das escalas. Por serem conduzidas de forma não-estruturada e natural junto a um pequeno grupo de respondentes, as entrevistas com grupos de foco têm como uma das suas vantagens possibilitar depoimentos

mais espontâneos e confiáveis, essenciais para especificação do domínio dos construtos buscados.

Essas informações foram aprofundadas na terceira e última dessas etapas, realizada junto a especialistas – pessoas que se caracterizam pela riqueza em heurística –, além da obtenção de *feedbacks* para a validação aparente da escala e do questionário de pesquisa a serem construídos. O desenvolvimento de uma nova escala e, conseqüentemente, de um questionário específico, justifica-se pela complexidade, amplitude e ineditismo do estudo para com a realidade brasileira, especificamente quanto ao relacionamento e impressões por parte dos clientes pessoas físicas em relação aos bancos de varejo.

Definido o teor do instrumento de pesquisa – questionário autopreenchido com escalas multi-itens – deu-se início à fase descritiva-quantitativa, com utilização do método *survey*, etapa mais determinante do estudo. De acordo com Malhotra (2001, p. 179), esse método é “[...] um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados”. Babbie (2001, p. 86) entende que “Onde a ciência deve ser empiricamente investigada, a pesquisa de *survey* oferece um método de verificação empírica”. Além disso, acrescenta que o método facilita a “abertura da ciência”, pois um corpo de dados de *survey* pode ser utilizado para uma análise posterior sob uma nova perspectiva teórica, caso a teoria sofra modificações.

Nessa fase foram feitos estudos estatísticos destinados ao refinamento e validação das escalas e do questionário, bem como o estudo empírico mediante uma amostra de um segmento específico de clientes. Esse processo é previsto para ocorrer em duas etapas, correspondendo a duas rodadas de purificação da escala por meio de duas rodadas de *survey*. O fluxo da coleta e tratamento dos dados está apresentado na FIG. 30, que inclui uma etapa de esclarecimento de dúvidas, não prevista no presente estudo.



**FIGURA 30 – Fluxo metodológico**

Fonte: Elaborada pelo autor.

### 4.3 Etapa exploratória-qualitativa

A partir da definição de que a mensuração do construto Valor para o Cliente no varejo bancário brasileiro deveria ser operacionalizada por meio do desenvolvimento de uma escala própria, foi definida a estrutura da pesquisa, ilustrada pelo fluxo das atividades (FIG. 30). A revisão de literatura proporcionou suporte teórico para explorar o construto, com a indicação de subconstrutos e formulação de hipóteses, conforme descrito na parte 3.

Passa-se então a descrever, de forma detalhada, o *modus operandi* desenhado para as atividades iniciais, de caráter qualitativo. Devido à complexidade do estudo, são reforçados os aspectos teóricos para elaboração de escalas, bem como de questionários, considerando seu papel de instrumentalizador da sua aplicação junto ao público-alvo.

Os testes qualitativos de validade se configuram em um dos pontos basilares do estudo, não só pela quantidade e variedade, mas principalmente por questões epistemológicas. Diante dos alertas de Jacoby (1978) e Churchill (1979), entre outros, sobre a fragilidade de alguns estudos quantitativos em termos de validade, a aplicação de técnicas de caráter qualitativo proporciona suporte fenomenológico ao paradigma positivista – representado pelos métodos quantitativos. Dessa forma, a complexidade do mundo real e a precisão matemática se complementam com vistas a um equilíbrio que freqüentemente é visto como improvável, dado o antagonismo gerado pelos defensores desses diferentes paradigmas.

Os procedimentos previstos para esta fase e seus principais objetivos estão resumidos no QUADRO 9.

## QUADRO 9

### Procedimentos da etapa exploratória-qualitativa

Procedimento	Objetivo
Revisão de literatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender o contexto conceitual o estudo</li> <li>• Identificar os métodos e técnicas a serem utilizados para construção da escala e do questionário, e análises qualitativas e quantitativas;</li> <li>• Possibilitar a formulação de hipóteses</li> </ul>
Entrevistas com grupos de foco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar o construto por meio de manifestações sobre motivações, comportamentos e opiniões sobre o tema de estudo</li> <li>• Identificar subconstrutos e variáveis</li> </ul>
Construir escala e questionário	Viabilizar a mensuração do construto Valor para o Cliente
Testes de validade	Validar a escala e o questionário por meio de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem <i>modus operandi</i></li> <li>• Busca por evidências e casos negativos</li> <li>• <i>Feedback</i></li> <li>• Dados “ricos”</li> <li>• Quase-estatísticas</li> <li>• Comparação</li> <li>• Validade aparente, de face ou de conteúdo da escala</li> <li>• Pré-teste dos questionários</li> <li>• <i>Member check</i></li> </ul>
Análise das hipóteses nulas	Aceitar ou rejeitar as hipóteses nulas com base na análise dos dados coletados

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3.1 Considerações sobre a abordagem qualitativa

Demo (1999, p. 37) sintetiza bem a necessidade de se enfatizar o pensamento e o comportamento voltado para o rigor científico ao afirmar que:

Mais do que nunca pesa sobre avaliações qualitativas o desafio do discurso rigoroso, meticulosamente medido, logicamente plantado. A diferença está em que este rigor, para os que buscam qualidade a sério, não passa de instrumentação. É caminho, não é chegada.

Além da necessidade de rigor metodológico, Demo (1999, p. 32-34) atribui um alto grau de importância e complexidade à abordagem qualitativa. Chega a considerar um abuso “[...] o desejo do estudante de pós-graduação fazer como *tese de mestrado* uma avaliação qualitativa na área de ciências sociais”. Ressalta, porém, que quando o mestrando possui relativa maturidade teórica e prática o estudo qualitativo é admissível, justificando essa exceção com três argumentos. Primeiro, porque o fenômeno participativo não é de curto prazo, pois a sua

profundidade exige um conveniente processo de formação. Segundo, porque a vivência participativa do avaliador exige “[...] conhecimento teórico exaustivo, prática persistente, paciente, crítica e cuidadosa”. Em terceiro lugar, porque o estudante será um consorciado nessa tarefa, não cabendo colocar essa exigência “[...] a quem não esteja disposto a entrar em tal ‘aventura’ ”.

Esse mesmo autor afirma, ainda, ser mais fácil o avaliado optar por fazer a sua dissertação no campo quantitativo “[...] sobretudo nos casos em que a tese não vai além de um exercício acadêmico ou de um simples rito de passagem” (DEMO, 1999, p. 34). O autor transparece, dessa forma, segmentar os alunos entre aqueles que buscam desafios e se “aventuram” por caminhos pouco ou ainda não trilhados, e aqueles que vêm na dissertação uma tarefa meramente regimental. Outra suposição que poderia ser feita a partir das manifestações desse autor é que ele coloca a abordagem qualitativa em patamar superior ao da quantitativa. Porém, para não alimentar essa falsa percepção, esclarece sua posição de uma forma que torna mais sólido o caminho metodológico – qualitativo-quantitativo – adotado neste estudo:

Só tem a ganhar a avaliação qualitativa que souber cercar-se inteligentemente de base empírica, mesmo porque qualidade não é a contradição lógica da quantidade, mas a face contrária da mesma moeda. Qualidade e quantidade são, pois, pólos contrários – como quer a dialética –, não extremos contraditórios, que apenas se excluem (DEMO, 1999, p. 36).

A decisão inicial do autor desta dissertação em trilhar um caminho novo, propondo-se a desenvolver um modelo ajustado a um mercado específico e à realidade brasileira, significou um desafio científico considerável. A decisão posterior de desenvolver e validar uma escala e criar um questionário específico, agregou maior complexidade teórica e processual ao escopo do trabalho. Na fase qualitativa, tornou-se necessário ampliar o volume de entrevistas e entrevistados e reavaliar a abordagem metodológica, o que consumiu tempo acima do inicialmente previsto. Ao mesmo tempo em que esses aspectos agregaram consistência ao trabalho e valioso conhecimento ao pesquisador, foi possível adquirir consciência da consistente e ampla formação em metodologia de pesquisa proporcionada ao aluno pelos professores do Cepead/UFMG, pesquisas realizadas durante o curso e a sua larga experiência profissional no ramo pesquisado, fatores ressaltados como essenciais por Maxwell (1996) e Demo (1999).

### 4.3.2 *Concepção da etapa exploratória-qualitativa*

Nesta etapa busca-se atingir os seguintes objetivos:

- a) Entender o contexto conceitual do fenômeno objeto de estudo de forma a clarificar conceitos, entender melhor os pressupostos, expectativas, opiniões e as teorias que amparam o estudo, possibilitando a elaboração de hipóteses, que são uma declaração das tentativas de respostas às questões de pesquisa;
- b) Formular questões de pesquisa com vistas a se entender o que se quer explicar. A partir delas são elaborados a questão geral e as questões específicas de pesquisa;
- c) Definir qual o propósito do trabalho, sendo elaborados o objetivo geral e os objetivos específicos de pesquisa;
- d) Obter impressões de clientes de bancos de varejo sobre o que consideram como atributos geradores de valor, com vistas à elaboração de uma escala e questionário direcionados ao mercado local;
- e) Obter validade aparente, também chamada de nominal, de face, ou de conteúdo, para a escala e respectivo, de forma a realizar pesquisas quantitativas do tipo *survey*;
- f) Antecipar eventuais dificuldades metodológicas na fase atual e nas posteriores.

Uma ressalva deve ser feita quanto à elaboração de hipóteses, frequentemente vista como algo incompatível com pesquisas qualitativas. Maxwell (1996), da sua parte, entende que não há qualquer problema nesse sentido, ressaltando que tal dificuldade decorre parcialmente de questões terminológicas, da aplicação inapropriada de padrões quantitativos às hipóteses em pesquisas qualitativas. A característica particular das hipóteses em pesquisas qualitativas é que elas são geralmente formuladas após o pesquisador ter começado o estudo. Elas se baseiam nos dados colhidos e, interagindo com eles, são desenvolvidas e testadas, em vez de idéias prévias que são simplesmente testadas em relação aos dados. Miles e Huberman (1994, p. 75) preferem chamar as hipóteses de “proposições”, ou seja, a formalização e a sistematização das suposições do pesquisador dentro de um coerente grupo de esclarecimentos, refletindo as descobertas e conclusões do estudo.

Diversos procedimentos são necessários para o cumprimento desta fase, com vistas a satisfazer a necessidade mais premente: a definição do construto. “Definir o construto pode ser a parte mais difícil da construção de uma escala. Isso é particularmente verdadeiro com relação a construtos abstratos e complexos”, afirma Spector (1992), ao passo que ressalta que a literatura e as conceituações e definições operacionais existentes servem como fundamentos sólidos para esse mister. A construção da escala depende de uma definição muito clara e precisa do construto, pois é este o objetivo da mensuração.

Em seguida foram tratados os demais objetivos previstos no *caput* deste item, com destaque para a elaboração e validação aparente da escala e do questionário, possibilitando o início da fase descritiva-quantitativa. As técnicas previstas nesta fase são: revisão de literatura, entrevistas do tipo grupo de foco, painéis de especialistas, *member-check* e *feedbacks*. Cabe fazer uma observação importante quanto aos *feedbacks*, já que o uso desse recurso foi permanente, devendo ser considerada a sua presença em todas as fases da pesquisa, desde o projeto. Técnicas de *grounded theory* e a triangulação permearão todo o processo qualitativo.

#### 4.3.3 *Revisão de literatura*

Por meio da revisão de literatura ou consulta a dados secundários busca-se revisar todos os trabalhos disponíveis, com vistas a selecionar tudo que possa ser útil à pesquisa, com “[...] ênfase na descoberta de idéias e tentativas de explicações de fenômenos e não em demonstrar qual explicação é a correta” (CHURCHILL, *apud* BREI, 2001)<sup>57</sup>. As teorias e pesquisas existentes e publicadas em livros, *journals*, anais e CD-ROMs de congressos, dissertações de mestrado, teses de doutorado, entre outros, seja em meio físico ou virtual, proporcionam um conjunto de conceitos, bem como as relações entre eles, que habilitam o pesquisador a conhecer o contexto conceitual do seu estudo (LAVILLE; DIONNE, 1999; MALHOTRA, 2001; MAXWELL, 1996; SELTZ; WRIGHTSMAN; COOK (1987c).

Maxwell (1996) acrescenta que a revisão de pesquisas relevantes pode servir também a outros propósitos:

---

<sup>57</sup> CHURCHILL, Gilbert, Jr. *Basic marketing research*. 4th. ed. Fort Worth: The Dryden Press, 2001.

- a) Elaborar a justificativa para o estudo, mostrando como ele poderá tratar de uma importante carência ou uma questão ainda não respondida;
- b) Subsidiar a decisão sobre métodos, sugerir abordagens alternativas ou revelar problemas potenciais;
- c) Ser uma fonte de dados que podem ser usados para testar ou alterar as teorias do pesquisador;
- d) Ajudar a produzir a teoria do pesquisador.

Foi realizada uma extensa revisão de literatura, em função da grande amplitude do assunto em questão, buscando subsídios para a definição do construto em foco. Do mesmo modo com relação a abordagens, métodos e técnicas de pesquisa já utilizados e validados, principalmente quanto ao desenvolvimento de escalas. Para tanto, foram selecionados artigos publicados nos principais *journals*, dissertações de mestrado, teses de doutorado e livros de reconhecida relevância para o estudo de marketing.

#### **4.3.4 Entrevistas com grupos de foco**

As entrevistas por meio de grupos de foco têm escopo exploratório e o objetivo de definir o construto, obtendo-se das pessoas informações sobre o que consideram mais importante nos bancos de varejo com vistas a identificar e comparar os indicadores e construtos obtidos durante a pesquisa bibliográfica, considerados relevantes para a formação da Estrutura de Valor para o Cliente. Os resultados foram utilizados na elaboração da escala e do questionário.

Essa técnica é largamente utilizada nos Estados Unidos desde a década de 1960 e vem ganhando espaço crescente junto aos pesquisadores brasileiros (CORFMAN, 1995; FERN, 1982; GOLDMAN, 1962). Entrevista com grupo de foco é uma pesquisa qualitativa direta (não-simulada) realizada de maneira não-estruturada e natural por um moderador treinado junto a um pequeno grupo de respondentes, que se manifestam sobre suas motivações e comportamentos a respeito de uma situação específica que já tenham vivenciado. Uma das grandes vantagens dessa técnica está na criação de um clima descontraído, típico de um grupo de discussão livre em que a opinião de uma pessoa estimula as demais, proporcionando

depoimentos inesperados e mais fidedignos (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 1995; MALHOTRA, 2001).

Os grupos de foco foram realizados com clientes pessoas físicas de um ou mais bancos brasileiros de varejo. Houve preferência por correntistas de mais de um banco, na expectativa de que uma experiência mais ampla possibilitasse depoimentos mais consistentes, o que de fato ocorreu. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1990) atribuem a esse aspecto uma alta significância pois, baseados no que os consumidores experimentaram no passado é que eles responderão as perguntas sobre suas expectativas. A seleção da amostra foi não-probabilística por conveniência, situação em que se confia no julgamento pessoal do pesquisador, consome-se menos tempo, o dispêndio de recursos financeiros é menor e as unidades amostrais estão mais acessíveis (MALHOTRA, 2001).

Geralmente o tamanho de um grupo de foco varia de oito a doze pessoas e dura de uma a três horas (MALHOTRA, 2001). Engel, Blackwell e Miniard (1995) falam em torno de dez pessoas com duração máxima de uma hora, enquanto Calder (1977) indica de oito a dez participantes. Contudo, quando o assunto em pauta exige investigação mais extensa e aprofundada, podem ser realizados minigrupos, em que a quantidade de respondentes pode variar entre quatro e cinco (MALHOTRA, 2001). Pela complexidade do assunto, recorreu-se a minigrupos de foco.

Muitos autores entendem que a homogeneidade do grupo de foco contribui para a obtenção de melhores resultados, a exemplo de atitudes, opiniões e valores, gênero, idade, nível de escolaridade, raça, religião, cultura, personalidade, capacitação (CORFMAN, 1995; FERN, 1982). Por exemplo, na elaboração do modelo SERVQUAL para avaliação de qualidade em serviços, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) aplicaram o critério gênero.

No presente estudo, adotou-se uma postura mais flexível quanto ao aspecto homogeneização, principalmente pela dificuldade para reunir pessoas para as entrevistas, em um mesmo local e horário, geralmente quando estão trabalhando. O fator priorizado foi renda, atributo utilizado pelos bancos de varejo para fazer a segmentação básica de clientes no Brasil. Dessa forma, o contingente de pessoas entrevistadas deveria contemplar indivíduos com diferentes faixas de renda, sendo uma amostra significativa do universo de clientes de bancos de varejo. Em apenas um grupo observou-se essa homogeneização, sem ter sido constatado que a ausência desse aspecto nos demais tenha comprometido os resultados. Tal situação tem amparo em

abrangente estudo de Corfman (1995), cujos resultados revelaram não haver motivos consistentes para a importância até então atribuída à necessidade de homogeneidade em grupos de foco.

Foi também solicitado aos entrevistados que informassem dados demográficos a seu respeito, nessa ordem: idade, nível de instrução, sexo, estado civil e renda bruta mensal (APÊNDICE A). A renda figurou como o último item por ser mais sensível e invasiva (BAILEY, 1992). Esses dados permitiram avaliar se a composição da amostra espelhava o universo do público-alvo.

Os relatos dos participantes, refletiram o que entendem como oferta de valor por bancos de varejo – definição do construto –, servindo como base para formular as variáveis para mensurar os subconstrutos da Estrutura de Valor para o Cliente. Os depoimentos foram gravados, transcritos e em seguida submetidos a análise semântica e análise de conteúdo com vistas a definir de forma fidedigna os significados e condensá-los, sem que haja perda de informações.

De acordo com Kerlinger (1979, p. 291) “A análise de conteúdo é um método de analisar e estudar as comunicações [...] de modo sistemático, objetivo e quantitativo para medir variáveis ou realizar outros propósitos de pesquisa”. Preocupado com a qualidade da análise, Kassirjian (1977, p. 16) ressalta que a análise de conteúdo “[...] não oferece qualidades mágicas; na verdade requer que o pesquisador, em vez de meramente descrever suas impressões sobre documentos, seja torturantemente sistemático, objetivo e quantitativo”.

Para Kolbe e Burnett (1991) são vários os benefícios proporcionados aos pesquisadores pela análise de conteúdo:

- a) Por ser uma forma reservada de análise das comunicações é particularmente valiosa em situações nas quais os métodos diretos de indagação podem gerar vieses;
- b) Pode avaliar os efeitos das variáveis ambientais, como as regulamentações, a economia e a cultura, e as características das fontes – atratividade, credibilidade e capacidade de agradar – no conteúdo da mensagem, bem como os efeitos dos seus diferentes tipos de respostas em quem as recebe;

- c) Provê um ponto inicial, em termos empíricos, para gerar evidências para novas pesquisas sobre a natureza e os efeitos de comunicações específicas, por exemplo, a análise de conteúdo do papel das mulheres na propaganda, o que proporcionou estudos experimentais desse tipo junto a vários públicos;
- d) Tem potencial como método parceiro em estudos multimétodos, quando formas divergentes de pesquisa são utilizadas para ressaltar a validade dos resultados por meio da redução de vieses.

Bardin (2002, p. 29) vê duas sutilezas nesse método, que confronta o desejo de rigor e a necessidade de descobrir, de ir além das aparências:

“I) *A ‘ultrapassagem da incerteza’*: o que eu julgo ver na mensagem estará lá efetivamente contido, podendo esta ‘visão’ muito pessoal, ser partilhada por outros? Por outras palavras, será a minha leitura válida e generalizável?

II) *O enriquecimento da leitura*: se um olhar imediato, espontâneo, é já fecundo, não poderá uma leitura atenta, aumentar a produtividade e a pertinência? Pela descoberta de conteúdos e de estruturas que confirmam (ou infirmam) o que se procura demonstrar a propósito das mensagens, ou pelo esclarecimento de elementos de significações susceptíveis de conduzir a uma descrição de mecanismos de que *a priori* não detínhamos a compreensão.

Já Demo (1999, p. 44) ressalta a conversa, a convivência e a vivência para realizar esse tipo de análise qualitativa, “[...] sobretudo com a discussão constante de meios e fins. Sobretudo de fins. Pode-se afirmar que a profundidade do depoimento se ganha na discussão aprofundada, repetida, tranqüila, retomada, arredondada, arraigadamente aberta”.

Na análise de conteúdo foi utilizada a técnica de categorização, que é “[...] uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 2002, p. 117). Esse processo contempla duas etapas: (1) o inventário, quando os elementos são isolados, e (2) a classificação, em que os elementos são repartidos e procura-se impor uma certa organização às mensagens.

Também foram ser aplicadas técnicas previstas para o desenvolvimento de *grounded theory*, uma metodologia em que dados são sistematicamente coletados e analisados. A teoria evolui durante o processo de pesquisa sendo produto de uma constante interação entre a análise e a

coleta de dados, conforme explicam seus criadores Glaser e Strauss<sup>58</sup>, citados por Goulding (2001), Partington (2000) e Soulliere, Britt e Maines (2001). As técnicas de *grounded theory* a utilizadas se restringiram à coleta, análise, codificação e desenvolvimento de categorias. Dessa forma, não se pretendeu aplicar essa metodologia em todo o estudo e sim reforçá-lo em função do suporte proporcionado pelo processo de triangulação que, a propósito, também é uma das bases metodológicas da *grounded theory*.

A partir da definição das variáveis foi dada continuidade à construção da escala e do questionário, submetendo-os à apreciação de especialistas acadêmicos, especialistas de bancos e clientes por meio das técnicas de painéis, *feedback*, teste-reteste e *member-check*.

#### **4.3.5 Definições teóricas e operacionais para elaboração da escala**

Para Selltiz, Wrightsman e Cook (1987b), a construção de uma escala começa com o pesquisador reunindo um grande número de itens considerados relevantes para definir o construto que se quer estudar. Em seguida esses itens são aplicados junto a um grupo de pessoas que representem significativamente a população-alvo, que manifestem suas opiniões em uma das categorias do *continuum* de escores – concordância ou discordância. As respostas são então codificadas de modo que a atitude mais favorável receba o escore mais elevado e o escore total de cada indivíduo é calculado pela soma dos escores representados pelas suas marcações. Finalmente, as respostas são analisadas para verificar quais itens discriminam mais claramente entre os que obtêm resultados altos e os que obtêm resultados baixos na escala total.

Após a definição do construto por meio da revisão da literatura e das entrevistas com os grupos de foco, é possível fazer o desenho inicial e também definir a operacionalização da escala e do questionário. A escolha por uma técnica de escalonamento deve recair naquela que gere o mais elevado nível de informação possível, de forma que, além de medir a característica de interesse por meio de vários itens, permita um maior emprego de técnicas estatísticas. Como a pesquisa em tela prevê o uso de várias técnicas estatísticas, inclusive

---

<sup>58</sup> GLASER, Barney; STRAUSS, Anselm. *The Discovery of grounded theory: strategy for qualitative research*. New Yourk: Aldine, 1967.

mais complexas do tipo multivariada, a escala Likert<sup>59</sup>, mostrou-se a mais apropriada. Essa escala é utilizada para descrever, principalmente, atitudes, opiniões, personalidades, bem como a vida e o ambiente das pessoas (MALHOTRA, 2002; SPECTOR, 1992), tendo quatro características principais:

- I) Deve conter múltiplos itens, que devem ser somados ou combinados para explicar algo, motivo porque também são chamadas de *escalas somadas*;
- II) Cada item deve medir algo que tem uma mensuração quantitativa subjacente, na forma de um *continuum* que é geralmente um escore numérico que varia de um a sete, tendo nos extremos alternativas do tipo “discordo totalmente” – afirmação desfavorável – e “concordo totalmente” – afirmação favorável, podendo ou não ter classificações intermediárias;
- III) Cada item não tem uma resposta considerada certa, o que diferencia esse tipo de escala de um teste de múltipla escolha;
- IV) Cada item da escala é uma declaração, que o respondente deve assinalar uma marcação dentro do *continuum*.

As vantagens mais importantes da escala Likert são possuir boas qualidades psicométricas – confiabilidade e validade –, ser relativamente fácil de desenvolver e a um custo baixo, e ser usualmente rápida e fácil de ser respondida. Por outro lado, apresenta algumas desvantagens. A escala Likert não pretende ser mais do que uma escala ordinal, o que quer dizer que ela “[...] permite a ordenação de indivíduos através da favorabilidade de sua atitude com relação a determinado objeto, mas não apresenta uma base para dizer *quanto* um indivíduo é mais favorável que outro, nem para medir a *quantidade* de mudança depois de certa experiência” (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987b, p. 63). Outra limitação é exigir do respondente leitura atenta de cada item e capacidade de interpretação, tornando seu preenchimento mais demorado. Também requer do pesquisador tempo considerável, esforço e conhecimentos sofisticados em estatística (BAILEY, 1992).

As razões mais importantes para o uso de escalas com vários itens – multiitens – se destacam quando são comparadas com questões cujas alternativas de resposta são dicotômicas, do tipo “sim” ou “não”. A primeira razão é a confiabilidade da resposta, que deve ser consistente em longo prazo, com a minimização de eventuais erros de resposta, por exemplo, um

---

<sup>59</sup> Em homenagem ao seu criador, Rensis Likert.

assinalamento invertido, por meio do cálculo da média do item. A segunda razão é a precisão proporcionada pelas várias possibilidades de resposta em cada item. A terceira razão é a variedade de questões, que amplia o escopo do que está sendo medido.

A confiabilidade da nova escala foi avaliada por meio do teste-reteste e do cálculo do alfa de Cronbach, técnicas que serão explicadas no tópico referente à fase descritiva-quantitativa. Já a validade foi apurada de forma qualitativa, por meio da validade aparente – ou nominal, de face ou de conteúdo –, e de forma quantitativa, por meio da validade de construto, composta pelas validades convergente, discriminante e nomológica, sendo estas abordadas mais à frente.

Tendo presentes as características, as vantagens e as desvantagens da escala Likert, outras decisões devem ser tomadas para definição do seu desenho:

- a) Número de categorias da escala: quanto maior o número de categorias da escala – opções de resposta –, mais refinada é a discriminação. Contudo, não há um número mais ou menos apropriado, geralmente varia de cinco a nove. Recomenda-se que, se os respondentes têm maior conhecimento do assunto pesquisado, haja um número maior de categorias. Decisão: testar, inicialmente, a escala de seis pontos, a exemplo de Spector (1988);
- b) Escala equilibrada ou não-equilibrada: quando o número de categorias favoráveis e desfavoráveis é o mesmo. Decisão: implantar a escala equilibrada para que os dados sejam mais objetivos;
- c) Número ímpar ou par de categorias: quando é ímpar, geralmente há a presença de um ponto neutro, central, em que o respondente tem a possibilidade de manifestar imparcialidade. Se o pesquisador entender que respostas neutras ou indiferentes não são cabíveis, utiliza-se uma escala par, com a supressão do ponto neutro. Decisão: utilizar inicialmente número par de categorias;
- d) Escala forçada ou não-forçada: há uma relação com o número de categorias, pois na escala forçada exclui-se a possibilidade de o respondente utilizar o ponto neutro como alternativa para a falta de opinião ou desconhecimento do assunto. Decisão: testar, inicialmente, a escala forçada;

- e) Natureza e gradação da descrição verbal: as categorias podem ser nas formas verbal, numérica ou pictórica. Além disso, pode-se optar por rotular todas as categorias da escala, algumas ou somente as das extremidades – as âncoras. Estas podem ser fortes (discordo totalmente/concordo totalmente) ou fracas (em geral discordo/em geral concordo), o que interfere na distribuição das respostas. Decisão: forma verbal, com âncoras fortes e identificação de todas as categorias, de forma a reduzir a possibilidade de ambigüidade da escala.

A escala foi apresentada aos respondentes por meio de um questionário, cujo desenho passa a ser tratado a seguir.

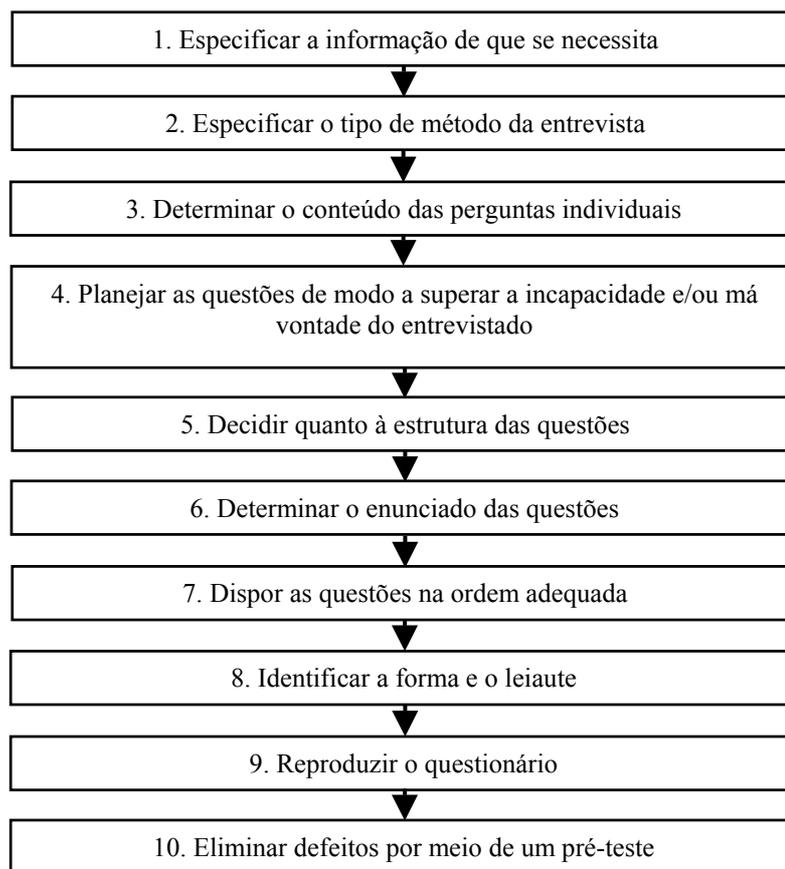
#### **4.3.6 Definições teóricas e operacionais para elaboração do questionário**

Questionário é definido como “[...] uma técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder” (MALHOTRA, 2002, p. 274). Seus objetivos específicos são três:

- I) Traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas que os entrevistados tenham condições de responder;
- II) Motivar e incentivar o respondente a responder expressando a sua verdadeira opinião, cooperando e respondendo todos os itens;
- III) Minimizar o erro de resposta.

O desenvolvimento de um questionário auto-administrado é considerado como um dos passos mais difíceis dentro de um processo completo de pesquisa (FIG. 31) e, apesar disso, afirma Jacoby (1978, p. 90) “[...] é um dos mais negligenciados”. Esse alerta se torna mais relevante a partir do fato de que a coleta de informações por meio de questionários apresenta mais erros do que quando são feitas por entrevistas diretas. Após um amplo levantamento sobre o estado da arte da metodologia de pesquisa sobre o comportamento do consumidor nos anos 1970, esse autor deixou clara a sua preocupação com a necessidade de rigor metodológico:

Em geral, uma grande proporção dos nossos questionários e roteiros de entrevistas mais prejudica do que reforça os esforços para coletar dados válidos. Mais do que nunca nós empregamos instrumentos que, sob a perspectiva do respondente, são ambíguos, intimidadores, confusos e incompreensíveis (JACOBY, 1978, p. 90).



**FIGURA 31 – Processo de elaboração de um questionário**

**Fonte: MALHOTRA, 2002, p. 276.**

Apesar dos anos decorridos desde a divulgação desse trabalho seminal de Jacoby (1978), que provocou uma ampla reflexão no meio acadêmico, seu alerta continua se revelando atualizado para quem está desenvolvendo um novo questionário. Nesse sentido, deve-se buscar na literatura os apontamentos sobre as possíveis inconsistências que podem surgir nesse processo. Bailey (1992) recomenda que a construção de um questionário deve começar pela antecipação das possíveis fontes de erros, que levam os respondentes a prestar informações incorretas. Esse mapeamento permite que sejam adotadas algumas ações com vistas a evitar falhas e obter dados com maior fidedignidade.

De acordo com o processo descrito na FIG. 31, os três primeiros passos são cumpridos por meio da revisão de literatura e das entrevistas com os grupos de foco. Os demais decorrem de orientações metodológicas prescritas para a construção de escalas e questionários, sendo que a ordem sugerida não é rígida, dependendo de cada situação. O mais importante é que não deixem de ser observadas, principalmente quando o questionário é extenso, o que diz respeito a este estudo. Tomando-se como referência a escala SERVQUAL, cuja primeira versão do instrumento apresentou 97 itens (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1990), é factível

que o questionário desta pesquisa também será extenso haja vista que o seu escopo é ainda mais amplo.

No entendimento de Babbie (2001, p. 198), a definição do questionário deve se iniciar pelo formato, “[...] que pode ser tão importante quanto a natureza e redação das perguntas”. Nesse sentido, os itens devem ser distribuídos de forma uniforme, de modo que o respondente perceba a sua estrutura ao primeiro olhar para que não cometa erros ao responder ou até mesmo deixando de fazê-lo. Como o questionário que se almeja é do tipo autopreenchido, ele deve seguir um padrão lógico do início ao fim, que seja compreendido facilmente pelo leitor. Eventuais alterações que não sejam captadas rapidamente poderão gerar dúvidas e má vontade no respondente, acarretando desde a redução do ritmo de resposta até a interrupção do preenchimento. Nesse sentido, esse autor recomenda:

- a) Descrever apenas um item por linha para se evitar que se salte uma segunda;
- b) Não fazer abreviações na redação para evitar más interpretações;
- c) Caixas para resposta espaçadas uniformemente, de mesma dimensão e com símbolos no seu interior que facilitem a identificação da alternativa, como grafia dos algarismos correspondentes. Este aspecto é ressaltado por Lewis (1993) como necessário para se evitar o uso excessivo dos pontos extremos da escala.

Existem outras diversas fontes de erros na elaboração de um questionário, mas também há formas de evitá-los. Outras situações que podem surgir nesta pesquisa, juntamente com os recursos a serem adotados são os seguintes:

- a) Os respondentes podem ter uma compreensão errônea da finalidade da pesquisa, levando-os a um sentimento de rejeição (*e.g.*, na realidade trata-se de propaganda de algum banco com vistas a levar o respondente a abrir uma conta corrente ou vender outros produtos e serviços) ou um impulso inicial de recusa por falta de tempo). Recurso:
  - Uma introdução que explique claramente e legitime o propósito do estudo, enfatizando que se busca informações que serão utilizadas em favor do cliente;

- b) Os respondentes podem achar que as informações poderão ser utilizadas contra eles ou invadir a sua privacidade (*e.g.*, dados sobre renda pessoal ou familiar e patrimônio). Recursos:
- Omitir perguntas desnecessárias que possam gerar esse sentimento;
  - Apor as perguntas que forem realmente necessárias – dados demográficos, inclusive renda – ao final do questionário;
  - Assegurar anonimato ao respondente na introdução do questionário;
- c) Os respondentes podem ficar preocupados sobre as suas respostas transparecerem baixo grau de instrução ou que possam parecer obtusas. Recurso:
- Enfatizar na introdução que não existem respostas certas ou erradas, assegurando o anonimato.
- d) Os respondentes podem achar as respostas difíceis ou confusas, gerando erros de resposta ou de não resposta. Recursos:
- Utilizar linguagem adequada ao provável nível de instrução do público a ser pesquisado;
  - Não incluir duas perguntas na forma de uma, gerando o chamado duplo efeito;
  - Não incluir perguntas com sentido ambíguo, utilizando termos de sentido único e conhecido dos respondentes.
- e) Os respondentes podem se sentir pressionados a preencher o questionário com displicência, adotando um mesmo padrão de respostas que não correspondem à sua verdadeira opinião, gerando dados que irão distorcer o resultado final. Recurso:
- Incluir questões reversas para verificar se o respondente leu com atenção o enunciado.

O resultado da etapa exploratória-qualitativa, esta representada pela escala e pelo questionário, foi objeto de validações qualitativas, essenciais para descartar ameaças à capacidade do modelo de medir o que se deseja e elevar a confiabilidade das conclusões.

#### 4.3.7 Testes qualitativos de validade

Maxwell (1996) e Miles e Huberman (1994) sugerem diversos tipos de testes qualitativos. O fundamental no processo de aplicação de testes é a tentativa de encontrar evidências que desafiem as conclusões de um estudo ou que façam das potenciais ameaças algo implausível. Os testes selecionados para serem aplicados aos resultados estão descritos a seguir:

- a) Abordagem *modus operandi*: criado por Scriven (*apud* Maxwell, 1996)<sup>60</sup> esse método de investigação e descrição de eventos, em estudos qualitativos é mais assemelhado a um procedimento mecânico em que são listados os principais passos de um processo e ameaças à validação;
- b) Busca por evidências discrepantes e casos negativos: identificação e análise de dados e casos que possam tornar falsa uma possível conclusão. Requer uma rigorosa análise de todos os dados coletados para verificar aqueles que devem ser retidos, “[...] tendo-se consciência das pressões para ignorar dados que não se ajustam às conclusões” (MAXWELL, 1996, p. 93);
- c) *Feedback*: solicitação da opinião de outras pessoas para identificar as ameaças à validade, os vieses do próprio pesquisador e as imperfeições na lógica, métodos e técnicas da pesquisa. Nessa estratégia, considerada como “extremamente útil” por Maxwell (1996, p. 94), deve-se buscar *feedback* tanto de pessoas que são familiares ao fenômeno, quanto o oposto;
- d) Dados “ricos”: transcrição literal de entrevistas, em vez de simples notas, cujo detalhamento proporcione um quadro real do evento que está ocorrendo, funcionando como um teste para uma teoria que está sendo desenvolvida e não somente uma simples fonte de exemplos que a apoiem;
- e) Quase-estatísticas: termo cunhado por Becker (*apud* Maxwell, 1996)<sup>61</sup> para se referir ao uso de resultados numéricos simples que podem ser prontamente deduzidos dos dados;

<sup>60</sup> SCRIVEN, M. Maximizing the power of casual investigations: the modus operandi method. In: POPHAM, W. J. (Ed.). *Evaluation in education-current applications*. Berkley: McCutchan, 1974. p. 68-84.

<sup>61</sup> BECKER, H. S. *Sociological work: method and substance*. New Brunswick: Transaction Books, 1970.

- f) Comparação: confronto dos resultados obtidos em diferentes situações ou segmentos do público pesquisado a fim de detectar dados divergentes ou que ratifiquem os resultados;
- g) Validade aparente, de face ou de conteúdo: avaliações subjetivas, porém sistemáticas do nível de exatidão com que o conteúdo da escala é capaz de fazer a medição pretendida. As avaliações podem ser feitas pelo pesquisador ou por outras pessoas. Neste estudo serão colhidas apreciações e sugestões por meio de painéis com juízes ou especialistas, que deverão verificar se todos os itens da escala abrangem adequadamente os subconstrutos – logo, também o construto que será medido. Jacoby (1978) alerta que muitos estudos apuram esse tipo de validade, mas não provêm suporte empírico, o que não é o caso deste trabalho, já que está prevista também a apuração da validade de construto, por meios quantitativos, com dados coletados no meio social;
- h) Pré-teste dos questionários: para identificar e eliminar problemas potenciais, devendo ser feito, preferencialmente, com entrevistas pessoais;
- i) *Member check*: submissão do instrumento de medida a especialistas – acadêmicos e do mercado bancário –, coleta de *feedbacks* e submissão dessas análises a todos eles, preservado o anonimato de cada um, de forma a confirmar ou alterar as avaliações do pesquisador.

Como o objetivo do trabalho é pesquisar a percepção de valor por clientes de bancos de varejo de forma segmentada – com vistas a maior foco nas preferências dos diferentes tipos de consumidores – foram realizados diversos pré-testes do questionário, junto a pessoas que represente o conjunto de clientes de varejo, em um primeiro momento, e o segundo junto a integrantes de um segmento específico, descrito adiante.

## 4.4 Etapa descritiva-quantitativa

### 4.4.1 *Considerações sobre a abordagem quantitativa*

A pesquisa quantitativa, como o próprio nome indica, procura quantificar os dados valendo-se de análises estatísticas. Malhotra (2002, p. 155) ressalta que “[...] sempre que se observar um novo problema de pesquisa de marketing, a pesquisa quantitativa deve ser precedida da pesquisa qualitativa apropriada”. A pesquisa qualitativa pode ser necessária também quando resultados apurados por técnicas quantitativas requererem novas explicações. Portanto, pode-se afirmar que elas são complementares, o que reforça o uso da triangulação neste trabalho.

Na aplicação prática da abordagem quantitativa valeu-se, principalmente, do *survey* e de estatísticas multivariadas. O *survey* é a forma de obtenção de informações específicas de determinado público, representado por uma amostra, por meio de um questionário estruturado. Essa técnica foi utilizada para obter informações dos entrevistados sobre os atributos que geram valor no relacionamento com os bancos de varejo. As estatísticas multivariadas são aquelas que possibilitam análises simultâneas de múltiplas mensurações sobre o objeto de estudo. Neste trabalho, a técnica multivariada mais utilizada foi a análise fatorial com vistas ao desenvolvimento da escala. Esses assuntos serão detalhados a seguir.

Os procedimentos previstos para esta fase estão listados no QUADRO 10.

## QUADRO 10

### Procedimentos da etapa descritiva-quantitativa

Procedimento	Survey		Objetivo e técnica
	1º.	2º.	
Definição do público-alvo	Sim	Sim	Aplicar o questionário do <i>survey</i> junto a segmento específico, junto a um grande banco de varejo instalado no Brasil.
Amostragem e coleta dos dados	Sim	Sim	Buscar capacidade explicativa com o menor número de casos representativos do público-alvo, por meio de clientes do segmento escolhido, com um mínimo de 410 questionários (82 variáveis x 5).
Preparação dos dados	Sim	Sim	Analisar cuidadosamente os dados com vistas a uma melhor predição e análise mais acurada da dimensionalidade do construto, descartando questionários com dados incompletos ou com suspeita de incorreções, tornando-os aptos a tratamentos estatísticos.
Análise e tratamento de <i>missing values</i>	Sim	Sim	Verificar ocorrência de dados não informados ou imprecisos no questionário e posterior tratamento estatístico para imputar novas informações, pela média.
Análise de <i>outliers</i>	Sim	Sim	Verificar e analisar informações discrepantes, decidindo pela sua manutenção ou não.
Análise de linearidade	Sim	Não	Verificar a existência de relações lineares entre as variáveis de cada construto, por meio do cálculo do coeficiente de correlação de Pearson ( <i>r</i> ) para as variáveis de cada construto.
Análise de normalidade	Sim	Não	Verificar se os dados das variáveis apresentam distribuição normal, por meio de análise gráfica dos histogramas e testes univariados com o uso da estatística <i>z</i> da assimetria e da curtose, procedendo a transformações, caso necessário.
Análise de confiabilidade	Sim	Sim	Verificar a capacidade da escala no sentido de reproduzir resultados consistentes, por meio do cálculo do alfa de Cronbach.
Análise fatorial exploratória (AFE)	Sim	Não	Definir a estrutura subjacente a uma matriz de dados, com vistas a identificar os construtos e prover evidências para com a validade de construto, após aprovação pelo índice KMO e teste de esfericidade de Bartlett. A purificação da escala é obtida pela eliminação seguida de variáveis com cargas ambíguas até que reste somente um fator com autovalor acima de um por dimensão.
Análise de unidimensionalidade de construto	Sim	Não	Verificar se as variáveis de um mesmo construto apresentam medidas matematicamente homogêneas, medindo apenas um fator, por meio de AFE.
Análise de validade convergente	Sim	Sim	Verificar até que ponto os itens de um subconstruto convergem para medir a mesma coisa, por meio da análise fatorial confirmatória (AFC) e se o valor de <i>t</i> é maior que 1,96 para o nível de 5%.
Análise de validade discriminante	Sim	Sim	Verificar até que ponto a medida mede o que se propõe a medir, se cada subconstruto é distinto dos demais por meio da diferença de qui-quadrados em correlações de pares de subconstrutos com covariância igual a um e livre, sendo que o resultado tem que ser maior que 3,84.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4.2 Concepção da etapa quantitativa-descritiva

Para verificar a validade empírica do modelo de Estrutura de Valor para o Cliente, esta etapa prevê o desenvolvimento de uma escala para um segmento específico, a partir da escala-

matriz. Nesse sentido, foram realizadas duas rodadas de *survey* com vistas a coletar material para análises estatísticas para a validação da escala e para os estudos empíricos. A primeira etapa, mais completa, abrangeu os passos um a quatro do esquema de Churchill (1979) descrito na FIG. 29 A segunda etapa envolveu os passos cinco a oito que prevê um número menor de procedimentos estatísticos, restritos a análises de consistência interna e de validade, desenvolvimento de normas e comparação da escala final com um modelo teórico rival. As informações colhidas por meio dos questionários da segunda rodada também foram utilizadas para estudo empírico, em que foram identificados os atributos que geram mais valor para o segmento-alvo da pesquisa, por meio do resultado dos respectivos escores (CHURCHILL, *op. cit.*).

O questionário desenvolvido foi aplicado a uma amostra significativa de um segmento específico de clientes do Banco de varejo selecionado. Em seguida, foram cuidadosamente analisados e aqueles considerados válidos, posteriormente submetidos a uma análise fatorial, com vistas a se obter uma escala específica para a população-alvo, testada na segunda rodada de *survey*, que também funcionou como mais uma etapa de purificação da escala.

A validação de escalas por segmentos deriva de uma decisão metodológica do pesquisador que se respalda na estratégia de marketing de foco no cliente. Poderia ter sido tentada uma validação da escala junto a uma amostra do público geral de bancos, mas sua utilidade seria pequena e este trabalho tem como propósito ser útil à sociedade em curto prazo. À medida que os bancos aprimoram sua prestação de serviços, a sociedade se beneficia como um todo: os bancos otimizam suas receitas e os clientes são melhor atendidos. Portanto, como os clientes têm motivações e comportamentos diferentes, deve-se buscar estudá-los por segmentos, para gerar estratégias específicas e mais eficazes (STORBACKA, 1997).

#### **4.4.3 Público-alvo**

O público-alvo selecionado para a aplicação do questionário é o que o mercado financeiro trata de *Alta Renda*: pessoas com ganhos mensais a partir de quatro mil reais ou aplicações superiores a cinquenta mil reais (DINIZ, 2004). A definição desse segmento deveu-se ao foco dos bancos em clientes com rendimentos mais elevados e disponibilidades financeiras

acumuladas, doravante tratadas somente por poupança, o que os habilita a consumir maior volume de produtos e serviços. Por outro lado, diante da importância que têm na geração de receita em longo prazo, essas pessoas recebem maior atenção por parte dos bancos com vistas à sua retenção (BLATTBERG; DEIGHTON, 1996; HESKETT *et al.*, 1994; REICHHELD; SASSER, 1990; REICHHELD; SCHEFTER, 2000; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001; STORBACKA, 1997). Esse público vem sendo segmentado pelas instituições financeiras de varejo no Brasil a partir de 2001, entre as quais figura o Banco, sendo que as condições para integrar o grupo variam conforme a instituição. Para serem atraídos e mantidos recebem ofertas de vantagens, conforme o QUADRO 11.

### QUADRO 11

#### O que cada banco oferece a seus clientes de Alta Renda

Banco Segmento	Condições para ingresso no segmento	Tarifa mensal <sup>1</sup>	Vantagens para o cliente
<b>Banco do Brasil</b> Singular	Renda mensal superior a R\$10 mil ou investimentos a partir de R\$50 mil	Não divulgada	Espaço exclusivo, gerente de relacionamento, três fundos exclusivos, isenção da primeira anuidade do cartão de crédito
<b>Bradesco</b> Prime	Renda mensal superior a R\$4 mil ou investimentos a partir de R\$50 mil	de R\$18 a R\$28	Espaço exclusivo, gerente de relacionamento, fundos exclusivos, <i>courier</i>
<b>Citibank</b> CitiGold	Renda mensal em torno de R\$10 mil ou investimentos a partir de R\$100 mil	R\$9,45 a R\$18,90	Espaço exclusivo, gerente especial, taxas menores no cheque especial, isenção da primeira anuidade do cartão de crédito, <i>courier</i>
<b>HSBC</b> Premier	Renda mensal superior a R\$8 mil ou renda superior a R\$5 mil com investimentos a partir de R\$50 mil	R\$29,50	Espaço exclusivo, fundos exclusivos, três cartões de crédito com anuidade gratuita, consultor financeiro
<b>Itaú</b> Personnalité	Renda anual a partir de R\$60 mil ou investimentos a partir de R\$50 mil	R\$23 a R\$34	Espaço exclusivo, gerente de relacionamento

<sup>1</sup> Podem ser isentas conforme o volume de negócios com o banco  
Fonte: Adaptado de DINIZ, 2004, p. 97.

#### 4.4.4 Amostragem e coleta de dados

Para desenvolver uma escala específica para esse público, fez-se necessário detectar quais são os subconstrutos subjacentes à percepção geral de valor dentro do universo de clientes, requerendo, inicialmente, um planejamento amostral. A execução desse processo requer uma

especificação detalhada das ações, considerando a população-alvo, o arcabouço amostral, a unidade amostral, a técnica de amostragem e o tamanho amostral (MALHOTRA, 2002).

Spector (1992, p. 17) adverte que na ciência, o princípio da parcimônia deve ser perseguido, o que significa buscar a explicação pela forma mais simples dentre um conjunto em que todas elas tenham igual qualidade. No desenvolvimento de escalas isso leva a uma busca da capacidade explicativa por meio de um menor número de variáveis. Além disso, Churchill (1979) recomenda uma segunda rodada de purificação da escala no caso de o pesquisador desejar maior confiabilidade para o instrumento, afastando influências externas que não são capazes de ser detectadas pelo coeficiente alfa. Dessa forma, foram selecionadas duas amostras para realização de *surveys*. Para a primeira rodada de *survey* foi necessário coletar dados suficientes à aplicação de uma análise fatorial com vistas a identificar essas dimensões. Spector (1992, p. 29) recomenda que a escala deve ser aplicada junto a uma amostra de respondentes “[...] que sejam representativos, tanto quanto possível, da população-alvo para a qual a escala está sendo desenvolvida”.

Neste sentido foram aplicados questionários junto aos clientes do Banco que se enquadram nas condições por ele estabelecidas para fazer parte do seu segmento de Alta Renda, em duas etapas, sendo a primeira na região metropolitana de Belo Horizonte (MG) e a segunda em Campinas (SP). O arcabouço amostral, ou seja, uma lista ou conjunto de instruções para identificar a população-alvo, foi providenciado pelo Banco. Foi realizado um levantamento da quantidade de clientes que fazem parte desse público-alvo nas referidas regiões, com vistas a se obter uma distribuição espacial homogênea das amostras, ampliando assim a diversidade de impressões por parte da população-alvo. Portanto, a unidade amostral foi o conjunto das agências do Banco selecionadas para coletarem dados junto aos seus clientes.

Para a definição da técnica de amostragem foi considerada a restrição de recursos. O fator tempo foi determinante para descartar a seleção aleatória da amostra e o envio de questionários pela via postal, haja vista que o nível de retorno é baixo – de 10% a 15% –, demorado e normalmente requer controles e mais de uma remessa – ondas –, bem como envolve despesas consideráveis com impressão, envelopamento e postagem (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987b). Diante desse quadro, decidiu-se pela amostragem não-probabilística por conveniência, em que se confia no julgamento pessoal para a seleção dos respondentes.

Além da intenção de superar as citadas restrições, buscou-se dessa forma obter um maior índice de respostas, com elevado nível de fidedignidade, e em um prazo mais curto que o habitual. Para tanto, foi fundamental o suporte operacional dos gerentes de relacionamento das agências do Banco para a seleção e sensibilização dos clientes quanto ao objetivo da pesquisa e distribuição, controle e recolhimento dos questionários. Pelo relacionamento já existente entre o gerente e o cliente, tende a haver um maior comprometimento do respondente com a pesquisa, obtendo-se um melhor nível de retorno dos questionários em tempo hábil.

Finalmente, quanto ao tamanho amostral, Hair *et. al.* (1998) afirmam que não se deve utilizar a análise fatorial para amostras com menos de 50 observações ou questionários. Como regra geral, sugerem cinco observações para cada variável a ser analisada, chegando a estender essa medida para dez observações por variável. Spector (1992), entretanto, sugere uma amostra de 100 a 200 questionários como suficiente para esse propósito. Outra referência é a escala SERVQUAL, desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) a partir de uma amostra inicial de 200 consumidores para 97 itens e justificam essa quantidade citando estudos anteriores que utilizaram tamanhos semelhantes de amostra para a purificação inicial do instrumento de pesquisa (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1974; SAXE; WEITZ, 1982). Na segunda etapa de purificação se valeram de uma amostra de 200 respondentes para uma escala de 34 itens.

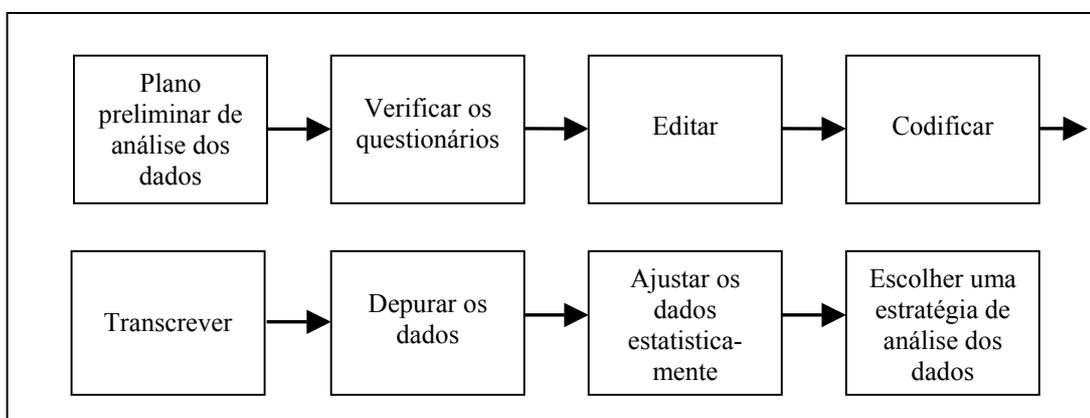
Decidiu-se por um tamanho amostral correspondente ao parâmetro de cinco questionários por indicador, como sugerido por Hair *et al.* (1998), o que significa um mínimo de 410 questionários válidos. Entretanto, foram coletados 270 questionários, sendo 227 considerados válidos – 2,8 por variável. Contudo essa quantidade tem amparo em Churchill, Ford e Walker (1974), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), Saxe e Weitz (1982) e Spector (1992). Além disso, há que se considerar que, apesar dos parâmetros mais conservadores de Hair *et. al.* (1998, p. 12-13), esses autores alertam para o fato de que não só o tamanho da amostra tem influência sobre a significância estatística:

No planejamento da pesquisa, o pesquisador deve estimar o tamanho do efeito esperado e então selecionar o tamanho da amostra e do alfa para atingir o nível desejado do poder [*de análise*]. Adicionalmente ao seu uso para o planejamento, o poder de análise também é utilizado após a avaliação estar completa para determinar o poder atual atingido, de forma que os resultados possam ser adequadamente interpretados. Os resultados são devido ao tamanho dos efeitos, ao tamanho da amostra ou dos níveis de significância?

Finalmente, os resultados do índice KMO, com todas as variáveis originais, por dimensão, e os do teste de esfericidade de Bartlett avalizaram a utilização da análise fatorial.

#### 4.4.5 Preparação dos dados

O exame e preparação da base de dados é uma tarefa de elevada importância, sob o risco de ocorrer o que Jacoby (1978, p. 90) chamou de “GIGO-Garbage In, Garbage Out”, isto é, não importa a sofisticação das técnicas estatísticas se tiverem sido feitas com base em dados inválidos: se entra lixo, também sai lixo. HAIR *et al.* (1998, p. 35) também chamam a atenção para esse ponto: “O exame dos dados consome tempo, mas é um passo necessário, algumas vezes negligenciado pelos pesquisadores. Uma análise cuidadosa dos dados leva a uma melhor predição e a uma análise mais acurada da dimensionalidade”. Essa recomendação mereceu especial atenção neste trabalho, em função da possibilidade de erros em função da longa extensão do primeiro questionário. Isso requereu um processo de preparação dos dados, conforme a FIG. 32.



**FIGURA 32 – Processo de preparação dos dados**

Fonte: MALHOTRA, 2002, p. 377.

O primeiro aspecto a ser considerado é que esse processo tem que estar previsto no desenho da pesquisa. A verificação tem como finalidade selecionar os questionários aceitáveis, descartando aqueles com grandes partes incompletas – geralmente acima de 10% –, sempre que houver indícios de que o entrevistado não entendeu ou não seguiu as instruções, que o questionário não foi preenchido por alguém qualificado e indicações de que preenchimento foi displicente ou fraudulento. A edição é a busca por respostas ilegíveis, incompletas, inconsistentes ou ambíguas. A codificação é a atribuição de códigos, geralmente um número

para cada questão. A transcrição é a tabulação, quando os dados são gravados, geralmente em meio magnético. Para facilitar esse trabalho, será anotada a resposta atribuída à esquerda do formulário, junto ao número do item. A depuração dos dados compreende a verificação e correção de dados discrepantes – *outliers* – e omitidos – *missing values* – com o uso de recursos computacionais. O ajustamento estatístico dos dados nem sempre é necessário, mas pode ser feito para melhorar a qualidade da análise por meio da ponderação, reespecificação das variáveis e transformação de escala. Finalmente, a estratégia de análise de dados é tratada a seguir por meio da exposição das técnicas quantitativas utilizadas (MALHOTRA, 2002).

#### **4.4.6 Análise de dados ausentes (missing values)**

Dados ausentes são definidos como informações não disponíveis para um assunto sobre os quais outras se fazem presentes e geralmente decorrem de situações em que o respondente deixa de assinalar ou de dar respostas precisas à questão. Os *missing values* devem ser submetidos a processos de tratamentos de respostas em que novos valores são introduzidos. Porém, o mais importante é que, previamente, o pesquisador procure determinar as razões subjacentes a tal tipo de distorção operacional, tendo em vista que as suas constatações serão determinantes para a seleção do curso correto de ação no tratamento dos *missing values* (HAIR *et al.*, 1998; MALHOTRA, 2002).

Hair *et al.* (1998) recomendam três abordagens para corrigir esses valores:

- I) Uso de observações somente com dados completos: é o processo mais simples e direto, em que somente os questionários ou observações com dados completos são preservados;
- II) Exclusão de casos e/ou variáveis: consiste simplesmente em eliminar os questionários e/ou as variáveis “transgressores”, de acordo com a análise pessoal do pesquisador;
- III) Métodos de imputação de dados: quando os dados ausentes são estimados com base em valores válidos de outras variáveis e casos da amostra, tentando-se identificar relações que podem ajudar na atribuição de novas respostas. Esses métodos podem ser de dois tipos:

- Introdução de um valor neutro: esse valor é tipicamente a resposta média da variável que é introduzido no lugar da resposta faltante;
- Substituição de uma resposta atribuída: utiliza-se o padrão das respostas de um entrevistado a outras questões para atribuir ou calcular uma resposta adequada para as questões omitidas.

Hair *et al.* (1998) delegam ao pesquisador a responsabilidade de definir a abordagem mais adequada para o tratamento de *missing values*, o que requer considerações cuidadosas da sua parte. Após análise das variáveis e questionários com os maiores montantes de dados faltantes, optou-se pelo tratamento mais usual que é o da imputação de um valor neutro, com substituição pela média da variável, “[...] um dos métodos mais largamente usados” (HAIR *et al.*, 1998, p. 54). A vantagem desta alternativa é que ela não afeta outras análises estatísticas, como a correlação, porque o valor médio da variável permanece inalterado. De acordo com Malhotra (2002) há um valor-limite de 10% sobre a quantidade total de alternativas do questionário como tolerância para o total de valores ausentes.

#### **4.4.7 Análise de valores discrepantes (outliers)**

Hair *et al.* (1998) alertam os pesquisadores para que façam uma cuidadosa análise e preparação dos dados antes de submetê-los a estatísticas multivariadas, com vistas a obter melhor capacidade preditiva e de análise de dimensionalidade, compreensão das relações entre variáveis, bem como evitar e superar armadilhas decorrentes da coleta de dados, erros de respostas, de transcrição de dados, de eventos extraordinários e até mesmo da estruturação da pesquisa.

Os *outliers* são observações com combinações singulares de características discrepantes das outras variações, que apresentam uma dupla faceta: a de poderem ser tanto benéficos quanto prejudiciais. No primeiro caso, apesar de diferentes da maioria da amostra, podem ser um indicativo de características da população que não seriam descobertas no curso normal da análise. Por outro lado, quando são problemáticos não representam a população e podem distorcer seriamente os testes estatísticos. Segundo Miles e Huberman (1994, p. 269) “O *outlier* é seu amigo”, devendo-se evitar a tentação de atenuá-los, ignorá-los ou buscar uma explicação para excluí-los. Por isso, devem ser identificados e, mediante avaliação do

pesquisador, tomar-se a decisão de mantê-los ou de excluí-los, de acordo com os objetivos da análise (HAIR *et al.*, 1998).

Os *outliers* podem ser detectados sob perspectivas univariadas, bivariadas e multivariadas, sendo que o pesquisador pode optar por utilizar quantas julgar que contribuem para melhorar a qualidade dos dados. Para realizar a análise multivariada, pode ser utilizada a Distância de Mahalanobis ( $D^2$ ), que é a medida da distância entre o ponto médio central do conjunto formado pelas observações e a posição de cada uma no espaço multidimensional. Além da medida comum multidimensional, essa medida proporciona características estatísticas que possibilitam testes de significância.

O valor de  $D^2$  de cada variável deve ser dividido pelos graus de liberdade, sendo que o resultado obtido tem que ficar acima do nível de significância de 0,001, limite para a indicação de um *outlier*, que deve ser “muito conservador” conforme Hair *et al.* (1998, p. 67). É interessante destacar que esses autores se limitam a atribuir o nível do teste, não indicando, porém, um valor para se comparar com o resultado da referida equação. Não houve exclusão de questionário por este critério.

A análise bivariada, considera pares de variáveis por meio de um gráfico de dispersão ou *scatterplot*. Devido ao grande número de combinações possíveis essa análise não foi realizada. Já na análise univariada foram encontrados vários casos de *outliers* que, entretanto, devido ao propósito do estudo de obter percepções pessoais sobre valor, todas as respostas foram consideradas aceitáveis. Como ressaltam Hair *et al.* (1998, p. 66), “O pesquisador deve abster-se de classificar muitas observações como *outliers*, não sucumbindo à tentação de eliminar os casos não-consistentes com os remanescentes somente porque eles são diferentes”.

#### **4.4.8 Análise de normalidade**

Um dos importantes pressupostos das análises multivariadas é o de normalidade, que se refere à forma correspondente à da distribuição normal dos dados de uma variável métrica individual. Segundo Hair *et al.* (1998, p. 70) “Se a variação da distribuição normal for

suficientemente grande, todos os testes estatísticos resultantes são considerados, já que a normalidade é requerida para o uso de estatísticas  $F$  e  $t'$ .

Diante da relevância desse aspecto, Hair *et al.* (*op. cit.*) recomendam que sejam testadas as normalidades univariada e multivariada antes de se prosseguir um estudo. É relevante destacar que a existência de normalidade multivariada, ou seja, por meio da combinação de duas ou mais variáveis, implica que variáveis individuais são normais em termos univariados, assim como as suas combinações. Portanto, se uma variável é normal em termos multivariados, também o é em termos univariados.

Uma forma simples de testar a normalidade pode ser feita por meio de uma análise visual dos histogramas, que comparam os dados obtidos com a distribuição normal, que tem forma de sino, é simétrica, com média zero e desvio-padrão igual a um. Apesar da simplicidade, esse teste é tido como problemático quando é aplicado a amostras pequenas. Outro teste se baseia nos valores da assimetria e da curtose. A curva normal tem forma de sino comparando-os com os valores dos dados e a assimetria refere-se à sua inclinação: quando está deslocada para a esquerda diz-se que a assimetria é positiva, e quando está para a direita, é negativa. A assimetria varia de  $-2$  a  $+2$  quando dos dados estão normalmente distribuídos. A curtose, por sua vez, refere-se à forma da curva no sentido vertical, ou seja, se ela é mais achatada ou apresenta forma de pico em relação à distribuição normal. A curtose varia de  $+2$  a  $-2$  e, quando negativa, indica que muitos valores estão localizados nas extremidades ou caudas da curva; quando positiva, poucos valores nas caudas.

A última forma é mais complexa, rigorosa e é operacionalizada por meio do cálculo de valores para a estatística  $z$ , para a assimetria e para a curtose, da seguinte forma, onde  $N$  significa o tamanho da amostra:

$$z_{\text{assimetria}} = \frac{\text{assimetria}}{\sqrt{\frac{6}{N}}}$$

$$z_{\text{curtose}} = \frac{\text{curtose}}{\sqrt{\frac{24}{N}}}$$

Se o valor crítico da distribuição  $z$ , com base no nível de confiança desejado, excede o valor crítico, a variação não é considerada normal. É como no caso de um valor calculado que excede o valor crítico de  $\pm 2,58$  para um nível de confiança de 0,01 (1%), bem como com relação a  $\pm 1,96$  quando o intervalo de confiança desejado é de 0,05 (5%) (HAIR *et al.*, 1998). Os testes de normalidade univariada dos dados do presente estudo foram feitos com a aplicação desses dois tipos de cálculos. Os valores apurados revelaram que nenhuma das variáveis segue a distribuição normal.

Existem formas de transformar os dados para ajustá-los a uma distribuição normal. As mais comuns são as distribuições achatadas e as distribuições assimétricas. A primeira, é uma transformação para a forma inversa ( $1/X$ ) e a segunda pode ser feita pela raiz quadrada, por meio de logaritmos. Recomenda-se que o pesquisador aplique todas as formas de transformações possíveis, selecionando a mais apropriada (HAIR *et al.*, 1998). As formas e alternativas citadas foram tentadas neste estudo e mostraram-se ineficientes, logo, não se comprovando a normalidade pelos resultados obtidos.

Contudo, a premissa da normalidade dificilmente é satisfeita em estudos na área de ciências sociais. Por exemplo, Johnson e Wichern (*apud* Gonçalves Filho, 2001)<sup>62</sup> e West, Finch e Curran (*apud* Gosling, 2001)<sup>63</sup> reconhecem a dificuldade em se obter, no mundo real, dados que se comportem de forma a seguir rigorosamente uma distribuição normal. Gilbert Churchill, Jr., reconhecido no meio acadêmico como uma referência em metodologia para o desenvolvimento de escalas, deparou-se com esse tipo de problema, manifestando-se dessa forma, juntamente com Robert Ruckert:

Os resultados da análise fatorial confirmatória devem ser interpretados com alguma cautela, já que as respostas aos itens individuais não estavam normalmente distribuídas. Mais propriamente, muitas delas estavam inclinadas para a esquerda ou para a direita ou, de outra maneira, a distribuição exibia-se em uma forma de pico que ia além da normalmente encontrada numa curva normal (RUEKERT; CHURCHILL, 1984, p. 230).

Para Guilford (1959, p. 6) “[...] nem postulados nem teoremas oriundos da matemática relatam qualquer coisa sobre o mundo em que vivemos, o mundo da observação”. Afirma que

---

<sup>62</sup> JOHNSON, Richard E.; WICHERN, Dean W. *Applied multivariate statistical analysis*. 4th. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998. 816 p.

<sup>63</sup> WEST, Stephen G.; FINCH, John F.; CURRAN, Patrick J. Structural equation models with non-normal variables: problems and remedies. In: HOYLE, Rick H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues and applications*. London: Sage Publications, 1995. cap. 4, p. 56-75.

este é o caso da curva normal, que não espelha o que é biológico ou psicológico – em cujo âmbito se incluem as percepções e o comportamento do consumidor –, sendo pura e simplesmente uma curva matemática. O fato de a curva normal poder ser usada para descrever distribuições de observações nesses campos é uma coincidência, o que não nega, contudo, a grande conveniência e acuidade do seu uso como um modelo para descrever eventos nesses campos do saber. Um bom exemplo da função geral da matemática é proporcionar modelos adequados e proveitosos para a descrição da natureza. Todavia, ressalta que:

A antiga idéia dos gregos de que o mundo funciona numa base matemática é incorreta. *Matemática é uma invenção do homem, não uma descoberta.* [...] A natureza nunca é explicada *exatamente* por qualquer modelo matemático. Todas as descrições são apenas aproximações, algumas melhores, outras piores (GUILFORD, 1959, p. 6).

Portanto, a ausência de normalidade não deve ser impeditiva para os estudos em ciências sociais, inclusive o desenvolvimento de escalas. Diante dessa realidade, Gonçalves Filho, Guerra e Moura (2003, p. 9), reconhecem e explicitam que a premissa da normalidade multivariada é “freqüentemente violada” em estudos nesse campo. Dessa forma, deu-se prosseguimento ao trabalho.

#### **4.4.9 Análise de linearidade**

A linearidade é, juntamente com a normalidade e homocedasticidade, uma premissa de diversas técnicas multivariadas, todas importantes na atividade de interpretação de resultados (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Portanto, os respectivos testes devem ser feitos antes das análises fatoriais – exploratória e confirmatória. A análise de linearidade, como o próprio nome indica, visa verificar relações lineares entre as variáveis de cada construto.

Segundo Hair *et al.* (1998) a forma mais simples de analisar a linearidade é pelo exame do gráfico de dispersão – *scatterplot* – das variáveis buscando identificar algum padrão de não-linearidade. Outra, se dá por meio de uma análise de regressão e exame dos resíduos, que refletem uma porção não-explicada da variável dependente. Entretanto, a forma mais usual é pela verificação se o coeficiente de correlação das variáveis de um construto são

significativos, atributo que, juntamente com a unidimensionalidade, são essenciais para a validação de uma escala (DUNN; SEAKER; WALLER, 1994).

A correlação produto-momento de Pearson ( $r$ ) entre duas distribuições contínuas especifica a magnitude da relação linear entre duas variáveis, variando de  $-1$  a  $+1$ . Qualquer valor diferente de zero e sendo significativo confirma a existência de uma correlação linear (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; STEVENSON, 1981). As correlações entre cada item com o total do subconstruto também são indicadores robustos e relevantes para o desenvolvimento de escalas (GERBING; ANDERSON, 1988; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Os resultados indicaram falta de correlação entre diversas variáveis, indicando a necessidade de realizar a análise fatorial exploratória (AFE) para detectar os construtos subjacentes às percepções dos respondentes do público Alta Renda, no primeiro *survey*.

#### 4.4.10 *Análise de confiabilidade*

Kerlinger (1979, p. 149) explica o que é fidedignidade – aqui como sinônimo de confiabilidade – de uma forma bastante simples e precisa:

Em termos de senso comum, fidedignidade significa estabilidade, predizibilidade, confiabilidade, consistência. Uma pessoa fidedigna é aquela com quem se pode contar; podemos prever o que ela fará [...]. Parte da essência da fidedignidade é, pois, variabilidade. Em geral, se o desempenho de uma pessoa varia muito de momento para momento, nós a colocamos na categoria de ‘não-fidedigna’. Em outras palavras, ela varia imprevisivelmente. Não sabemos o que esperar. Outra maneira de expressar fidedignidade e falta de fidedignidade é pelas palavras ‘exatidão’ ou ‘precisão’. Se alguém tem uma arma, quer que essa arma seja exata; deve atingir o alvo seja onde for – admitindo, naturalmente, que um bom tiro é acertar o alvo. Neste caso, podemos falar sobre a fidedignidade da arma e da fidedignidade da pessoa que a maneja. Estamos mais interessados na primeira. [...] Com um teste queremos atingir o atributo. Se a arma atinge o alvo consistentemente – os tiros se concentram perto ou no centro do alvo; se não se espalham – dizemos que é fidedigna. Igualmente com as medidas sociológicas e psicológicas. Se elas atingem o alvo são fidedignas.

Com base nesse raciocínio, pode-se afirmar que quando uma escala é utilizada diversas vezes e produz resultados consistentes ela é confiável ou fidedigna. Essa é uma característica necessária e importante, pois o pesquisador precisa ter confiança de que está medido algo de forma acurada e que o resultado se aproxima do verdadeiro escore dos indivíduos ou objetos. A preocupação com a confiabilidade em estudos acadêmicos teve grande crescimento nas

últimas duas décadas em função dos alertas de Churchill (1979), Jacoby (1978) e Kerlinger (1979) para o descuido que vinha então sendo observado na qualidade das medidas. Neste estudo, a confiabilidade será apurada por meio do teste-reteste e do cálculo da confiabilidade interna por meio do alfa de Cronbach.

O teste-reteste visa verificar a consistência da escala ao longo do tempo, ou seja, o contínuo uso do mesmo instrumento em múltiplas mensurações (SPECTOR, 1981). A esse respeito, manifesta-se Guilford (1959, p. 374):

O conceito-chave para esse procedimento é estabilidade. Isso responde a questão concernente a até que ponto as mensurações são estáveis ou fidedignas durante um período de tempo. Alta confiabilidade desse tipo nos diz que os indivíduos permanecem bastante uniformes ou preservam suas posições, apesar de mudanças [...]. Um baixo coeficiente de confiabilidade no reteste significa que a função ou funções medidas flutuam de tempos em tempos ou o teste, como um instrumento, é afetado por outras coisas que de fato se alteram.

Entretanto, o próprio Guilford (1959, p. 374) alerta que o coeficiente de correlação do reteste “[...] não nos diz nada a respeito da consistência interna de um teste. Na verdade, as partes ou mesmo os itens de um teste podem apresentar intercorrelação zero e ainda assim a correlação do teste pode ser alta”. Churchill (1979, p. 70) chega a não recomendar a aplicação do teste-reteste, devido à memória dos respondentes que os levam a repetir no reteste as mesmas assinalações feitas quando da primeira administração do questionário, acrescentando que “[...] a alta correlação dos escores totais dos dois testes sugeririam que a medida tem pequeno erro de mensuração quando, de fato, muito pouco fica demonstrado sobre validação [...]”.

Malhotra (2002) chama a atenção para o intervalo de tempo entre o teste e o reteste, que deve ser de duas a quatro semanas. Portanto, quanto mais demorar o reteste, menor a confiabilidade, devido a uma possível mudança de atitude dos respondentes. Essa declaração vai de encontro ao pensamento de Churchill (1979), que atribui justamente à persistência da memória a fragilidade da técnica de teste-reteste. Apesar desses posicionamentos e considerando ser esta uma fase exploratória, foi aplicado o teste-reteste obtendo-se resultado satisfatório.

Já o coeficiente alfa, ou alfa de Cronbach, é uma medida estatística de confiabilidade que apura a média entre todos os coeficientes, mediante a divisão meio a meio dos itens da escala de diversas formas, variando de zero a um. Não há um valor consensual para o nível mínimo aceitável, podendo ser 0,7 (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; SPECTOR, 1992), 0,6

(MALHOTRA, 2002) ou até mesmo inferior no caso de pesquisas exploratórias (HAIR *et. al.*, 1998).

Uma das características do alfa de Cronbach é estar diretamente ligado ao número de variáveis do construto. Se por um lado indica os itens que se retirados da escala melhoram o nível de confiabilidade, por outro pode ser artificialmente elevado por meio da inclusão de variáveis. Raciocinando de forma inversa, construtos com menor número de variáveis podem apresentar um alfa reduzido justamente em função dessa peculiaridade, devendo esse aspecto ser levado em consideração na análise. O alfa de Cronbach foi aplicado em três momentos: no primeiro *survey*, sobre os subconstrutos da escala-matriz e posteriormente sobre os novos subconstrutos que emergiram com a análise fatorial exploratória e, no segundo *survey*, sobre os construtos identificados na primeira fase. Os resultados se mostraram significativos, considerado o caráter exploratório do estudo.

Outro estudo que merece ser citado é o relativo a uma meta-análise realizada por Churchill e Peter (1984) com vistas a investigar os efeitos do desenho de pesquisa na variância da confiabilidade das medidas de escalas em pesquisas de marketing. Os resultados indicaram que as características da medida têm uma maior influência (22%) do que as da amostragem e do desenvolvimento do processo de medição (12%). Contudo, afirmam que tal sugestão não implica que a seleção da amostra não é importante, tampouco o processo de medição, considerando que tal estudo levou em conta somente a questão da confiabilidade. De toda forma, o estudo se mostra relevante por ter sido o primeiro a dar suporte empírico à importância dessas variáveis no sentido de afetar as propriedades psicométricas das medidas.

#### **4.4.11 Análise fatorial exploratória**

A análise fatorial consiste em uma classe de métodos estatísticos multivariados cujo propósito primário é definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados, analisando as relações – correlações – entre um grande número de variáveis (HAIR *et al.*, 1998). De acordo com Nunnally e Bernstein (1994), essas variáveis relacionadas formam grupos, cada um se consistindo em um conjunto de variáveis cujos membros se correlacionam mais intensamente entre eles do que com outras variáveis de fora do grupo. Acrescentam esses autores que a análise fatorial é muito útil em prover evidências sobre mensurações em que se busca a

validade de conteúdo. Portanto, o propósito geral dessa técnica é encontrar uma forma de condensar as informações contidas em um novo conjunto, menor que o anterior, com um mínimo de perda de informações.

Kerlinger (1979, p. 233) se refere à análise fatorial a partir da taxonomia:

Compreender os fenômenos depende em parte da taxonomia. *Taxonomia* é a disciplina da classificação. Todas as ciências têm alguma espécie de taxonomia ou sistema de classificação. Classificar coisas significa colocá-las em categorias. [...] A análise fatorial é provavelmente o método mais importante de realizar este teste e também de explorar o mundo de variáveis da ciência para descobrir, ou antes, conseguir 'dicas', para sistemas taxonômicos.

Hair *et al.* (1998) explicam o processo completo da análise fatorial por meio de seis estágios:

- I) Definir os objetivos, ou seja, o problema de pesquisa, com vistas a identificar a estrutura por meio da sumarização ou redução de dados;
- II) Modelar a análise fatorial, definindo quais variáveis serão incluídas e medidas, além do tamanho necessário da amostra;
- III) Considerações estatísticas a respeito de normalidade, linearidade e homocedasticidade;
- IV) Selecionar o método fatorial, ou pela análise de componentes principais ou pela de fatores comuns, determinando o número de fatores a serem retidos;
- V) Selecionar o método de rotação, se ortogonal ou oblíquo, permitindo interpretar a matriz de fatores ou reespecificá-la;
- VI) Validar a matriz de fatores.

Antes do início da análise fatorial será necessário verificar se a amostra é adequada para aplicação desse tipo de estatística multivariada. Com esse propósito foi calculado o índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica se a correlação entre os pares de variáveis pode ser explicada por outras variáveis. Valores altos, entre 0,5 e 1,0 indicam que a análise fatorial é apropriada, caso do presente estudo. Por outro lado, valores abaixo de 0,5 indicam que a análise fatorial pode ser inadequada. Outro teste para habilitar o uso da análise fatorial é de esfericidade de Bartlett, que examina a hipótese nula de que as variáveis não são correlacionadas, o que significa que a matriz de correlação é uma matriz de identidade, em que cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria, mas com as demais

(MALHOTRA, 2002). Em outras palavras, esse teste verifica em que medida há correlação entre as variáveis e um valor com significância menor que 0,05 indica o uso da análise fatorial (MATOS; VEIGA, 2000; MORGAN; GRIEGO, 1998), o que também foi o caso deste estudo.

A análise fatorial exploratória, para purificar e desenvolver a nova escala ajustada para o público Alta Renda, foi realizada a partir dos dez construtos-base, com as 61 variáveis remanescentes após as exclusões que venham a ocorrer com base na apuração dos coeficientes alfa. Para extração dos fatores, foi utilizada a técnica de análise de componentes principais, recomendada por Spector (1992) em vista do objetivo de se explorar a dimensionalidade da escala. Essa técnica leva em conta a variância total nos dados quando se quer determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados (MALHOTRA, 2002). Além disso, é a mais indicada em situações de não-detecção de normalidade na distribuição de probabilidade das variáveis, situação muito provável em estudos na área de ciência sociais (GUILFORD, 1959; RUEKERT; CHURCHILL, 1984). De acordo com Mingoti, 2003, p. 45:

É importante observar também que no método de estimação por componentes principais a solução é direta e depende unicamente dos autovalores e autovetores da matriz de correlação amostral  $R$ , não dependendo de qualquer suposição sobre a distribuição de probabilidades do vetor aleatório  $X$ .

Foi utilizado o método de rotação oblíqua<sup>64</sup> da matriz de fatores, com vistas a torná-la mais fácil de ser interpretada, em função da natural ocorrência de variáveis com cargas significativas em mais de um fator. Para Guilford (1959, p. 501), a rotação oblíqua “[...] possibilita maior liberdade e torna possível um maior número de cargas fatoriais zero”. Outra argumentação a favor da rotação oblíqua é a percepção, com base na literatura, de que as dimensões, apesar de distintas, não podem ser consideradas independentes (RUEKERT; CHURCHILL, 1984). A matriz fatorial foi interpretada por meio das cargas fatoriais a partir do nível mínimo recomendado por Hair *et al.* (1998), que é de  $\pm 0,30$ . Foram buscados níveis mais elevados com a meta de se atingir  $\pm 0,50$ , patamar considerado praticamente significativo. Para Bagozzi (1984),  $\pm 0,50$  é o limite tolerável. Foram feitas quatro rodadas de análises, com a exclusão de variáveis com cargas ambíguas – assim consideradas aquelas com diferenças inferiores a 0,100 nas cargas dos fatores – até que, restasse somente um fator com autovalor acima de um por dimensão. Ao final emergiram cinco novos subconstrutos, descritos no QUADRO 15, adiante.

#### 4.4.12 *Análise de unidimensionalidade de construto*

Gerbing e Anderson (1988, p. 186) citam Hattie (1985, p. 49)<sup>65</sup> para demonstrar a importância do teste de unidimensionalidade de um construto: “Um conjunto de itens configurando um instrumento, tendo em comum a propriedade de medir a mesma coisa, é o mais crucial e básico pressuposto da teoria da mensuração”. O desenvolvimento de escalas não pode prescindir de avaliar se múltiplos indicadores se referem ao mesmo construto.

Nunnally e Bernstein (1994) chamam a atenção para duas propriedades de um teste: a de mensuração, de caráter interno, e a estrutural, de caráter externo. As propriedades de mensuração incluem a confiabilidade por meio do coeficiente alfa – a ser tratado no item seguinte – e a estabilidade temporal. Nesses termos, o conteúdo de um teste é homogêneo quando ele apresenta reduzido erro de mensuração, isto é, um alto coeficiente alfa e mede apenas um atributo. A homogeneidade implica em medidas matematicamente unidimensionais, ou seja, os dados colhidos variam ao longo do processo de medição pela escala de uma mesma forma peculiar. A medida de um construto pode ser heterogênea por conter alto grau de erro aleatório ou pela diversidade do seu conteúdo, entretanto, “[...] o conteúdo de um construto *deve* ser homogêneo para que suas correlações possam ser interpretadas de forma inequívoca” (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994, p. 312).

Hair *et al.* (1998, p. 611) definem a unidimensionalidade como “[...] um pressuposto subjacente ao cálculo da confiabilidade, demonstrado quando os indicadores de um construto apresentam um ajuste aceitável a um modelo de fator único (unidimensional)”. Esses autores também admitem que a existência de um alfa de valor elevado não implica em uma medida unidimensional, ainda que assumam que essa propriedade existe. Daí a recomendação para testes de verificação de unidimensionalidade antes de se apurar a confiabilidade interna.

Usualmente, a unidimensionalidade é analisada por meio de três técnicas estatísticas: a correlação item-total e as análises fatoriais exploratória e confirmatória, sendo esta mais sofisticada em termos estatísticos (GERBING; ANDERSON, 1988). Optou-se pela análise fatorial exploratória por ser a mais usual e acessível a este tipo de estudo (ANDERSON; WEITZ, 1992; CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; GERMAIN; DROGE; DAUGHERTY,

---

<sup>64</sup> Função Oblimin, no SPSS.

1994; GONÇALVES FILHO, 2001; GONÇALVES FILHO; GUERRA; MOURA, 2003; GOSLING; GONÇALVES, 2002; LI; CALANTONE, 1998; RUEKERT; CHURCHILL, 1984; SHARMA; PATTERSON, 1999). Assim, toda dimensão que apresentar somente um fator com autovalor maior que a unidade será considerado unidimensional.

Por meio dessa análise detectou-se que o subconstruto Empatia era quadridimensional e o subconstruto Confiabilidade bidimensional, enquanto que os demais se revelaram unidimensionais. A exclusão das quatro variáveis que apresentaram cargas ambíguas solucionou a deficiência apresentada naqueles dois subconstrutos.

#### **4.4.13 Análise de validade convergente**

Esta etapa é considerada por Spector (1992) como a mais difícil no processo de desenvolvimento de escalas, por se tratar da interpretação do que os escores da escala representam. Isso significa, de forma ampla que a validade está relacionada com a questão sobre o que os valores dos testes medem e o que eles irão predizer. Matematicamente, refere-se à situação em que as diferenças apresentadas pelos valores indicados pelas escalas refletem, de fato, as diferenças entre as características dos objetos que estão sendo medidos, e não erros sistemáticos ou aleatórios (GUILFORD, 1959; MALHOTRA, 2002). De forma prática, para se constatar essa propriedade, todos as variáveis de um construto devem convergir para a sua mensuração e, nesse sentido, são realizados os seguintes testes de validade: de conteúdo, convergente, discriminante e nomológica.

Neste ponto, a validade de conteúdo já havia sido demonstrada na fase exploratória-qualitativa. Como não era propósito deste estudo avaliar cadeias nomológicas – relações entre os construtos teóricos –, foram tratadas a seguir as validades convergente e discriminante. A validade é tipicamente convergente porque é relativa à demonstração de que dois métodos independentes para inferir um atributo levam a resultados similares (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Isso envolve verificar até que ponto a escala se correlaciona positivamente com outras medidas do mesmo construto.

---

<sup>65</sup> HATTIE, John. Methodology review: assessing unidimensionality of tests and items. *Applied Psychological Measurement*, v. 9, p. 139-164, June 1985.

Segundo Churchill (1979) uma forma útil de se obter a validade convergente é por meio da matriz multitraços-multimétodos (MMTX). Entretanto, esse método é apontado por Bagozzi, Yi e Phillips (1984) como insuficiente para disponibilizar resultados confiáveis, sugerindo se valer da análise fatorial confirmatória, quando a covariância entre os construtos é avaliada. Dessa forma, são considerados como convergentes as variáveis com cargas superiores a 0,500 e valor  $p < 0,05$  (DUNN; SEAKER; WALLER, 1994). Outra técnica é apurar, entre os itens de um mesmo construto, se os resultados do valor de  $t$  são maiores que 1,96 – valor crítico para o nível de significância de 0,05 – para demonstrar que a carga de cada indicador no subconstruto é significativa em termos estatísticos (BAGOZZI, 1981; BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1984).

Essas técnicas foram utilizadas neste estudo, observando-se o nível de significância de cada variável em relação ao fator para verificar se ela converge com o construto no sentido de medir o que se quer. Foi constatado, nos dois *surveys* para purificação da escala, que todas as variáveis eram convergentes dentro dos respectivos subconstrutos, o que significa que se correlacionam para medir a mesma coisa.

#### **4.4.14 Análise de validade discriminante**

A análise discriminante indica “[...] até que ponto a medida é realmente original e não simplesmente o reflexo de uma outra variável”, afirma Churchill (1979, p. 70). Para Nunnally e Bernstein (1994), a análise discriminante descreve a capacidade de uma medida em produzir diferenças relevantes entre grupos e, para Hair *et al.* (1998), ela tem como objetivo verificar em que medida uma escala mede o que se propõem a medir. Nessa situação, os construtos não devem apresentar forte correlação, ou seja, próxima da unidade. Caso contrário, significa que a medida não captura um construto de forma isolada. Desse modo, o que se deseja é que cada subconstruto seja distinto dos outros, cada um contribuindo com seu poder de explicação que, no conjunto, irá explicar a percepção de valor para o cliente-alvo.

A análise discriminante foi averiguada por meio do teste de diferença de qui-quadrado ( $\chi^2$ ) entre dois modelos, sendo no primeiro a covariância fixada igual à unidade e, no segundo, com covariância livre, como sugerido em estudos de diversos autores (BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1991; DUNN; SEAKER; WALLER, 1994; GARBARINO; JOHNSON, 1999;

GERBING; ANDERSON, 1988; GONÇALVES FILHO, 2001; GONÇALVES FILHO; GUERRA; MOURA, 2003; GOSLING, 2001; GOSLING; GONÇALVES, 2002; NICOLAO; ROSSI, 2003), com o uso do aplicativo Amos 4 (ARBUCKLE; WOTHKE, 1999). Os resultados, nos dois *surveys*, demonstraram que todos os subconstrutos revelaram validade discriminante, ou seja, medem coisas diferentes.

#### **4.4.15 *Desenvolvimento de normas***

As normas visam definir o grau de importância dos escores obtidos por meio da aplicação das escalas, quando as posições obtidas entre os diversos itens são comparadas e interpretadas. Devem ser calculados a média, o desvio-padrão e os percentis para a distribuição total dos escores. Quanto maior o número de casos, isto é, de questionários válidos, “[...] mais estáveis serão as normas e mais definitivas serão as conclusões que poderão ser feitas” (CHURCHILL, 1979, p. 72). Conforme a necessidade do estudo, podem ser elaboradas normas distintas com base em dados demográficos como sexo, ocupação, idade, nível de instrução, renda, segmento de clientes, entre outros. O *modus operandi* e as normas para a escala final estão descritos no item 5.3.10.

#### **4.4.16 *Comparações com explicações de um modelo de referência***

Miles e Huberman (1994, p. 274) afirmam que levar em conta outras formas de explicação para o mesmo fenômeno “[...] que vem sendo cuidadosamente estudado e despoticamente esclarecido é um exercício saudável de autodisciplina e uma forma de se evitar a arrogância resultante de orgulho ou paixão excessivos”. Portanto, após a definição da escala, foi feita uma comparação entre as suas características com as de outro modelo de referência que busca explicar fenômeno semelhante – também chamado de “modelo rival” por alguns autores –, avaliando vantagens e desvantagens. O modelo selecionado foi o SERVQUAL, também utilizado para esse fim por Bahia e Nantel (2000), que desenvolveram a escala BSQ para avaliar a percepção de qualidade em serviços bancários no Canadá. Os resultados apontam diferenças favoráveis à escala desenvolvida neste estudo, bem como algumas semelhanças com o SERVQUAL, cujos resultados estão detalhados no item 5.3.11.

#### ***4.4.17 Análise dos estudos empíricos***

A última etapa se constitui na análise dos resultados dos dois *surveys* realizados junto a amostras distintas da população-alvo. Foram avaliados médias, desvios-padrão, intervalos de escores atribuídos às variáveis e feitas comparações entre os resultados dos dois estudos empíricos, com vistas a verificar a confiabilidade e validade da escala. Os resultados das manifestações de valor por parte dos clientes entrevistados se configuram em contribuições gerenciais que poderão ser utilizadas de imediato pelo Banco, bem como a escala-matriz por qualquer outra dessas instituições que atuam no Brasil. Os resultados, descritos em detalhes no item 5.3.12.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Nesta etapa são apresentados os resultados obtidos com a aplicação das técnicas qualitativas e quantitativas, assim como um detalhamento do *modus operandi*. A descrição dos processos possibilita melhor compreensão do estudo e permite análises críticas e replicações por outros pesquisadores, conforme recomendam Miles e Huberman (1994).

Os resultados do estudo aqui relatado demonstram que os objetivos foram cumpridos, satisfazendo aos pressupostos do método científico, cujos passos são relatados a seguir, a partir da modelagem da estrutura da pesquisa. É relevante ressaltar que contribuiu favoravelmente o fato de o desenho da pesquisa ter se iniciado antes mesmo do curso de mestrado, em fevereiro de 2002, em função da necessidade de o autor desta dissertação se submeter a dois processos seletivos: o da própria UFMG/Cepead, para ingresso no curso, e o promovido pelo seu empregador, para concessão de bolsa e liberação para estudo em tempo integral.

Ambas as etapas exigiram um projeto de pesquisa, o que contribuiu para o direcionamento do trabalho para a linha de estudos em mercadologia e administração estratégica. Na segunda seleção o trabalho já havia incorporado o tema de pesquisa aqui tratado, já que o processo seletivo do empregador tem como regra que o candidato consiga a aprovação do seu projeto junto a uma das suas Diretorias patrocinadoras. A preparação transcorreu durante o segundo semestre de 2001, período em que foi iniciada a seleção e leitura do referencial teórico, foram obtidos valiosos *feedbacks* de executivos e acadêmicos, bem como levaram este autor a participar de eventos sobre o tema valor. Dois outros pontos merecem ser citados como experiências positivas: a seleção de um tema para a pesquisa relacionado às atividades profissionais do mestrando e a persistência no assunto inicial, que se revelou determinante para conferir foco aos trabalhos, evitando desvios nos caminhos traçados para os estudos.

## 5.1 Etapa exploratória-qualitativa

A operacionalização desta etapa contou com alguns facilitadores. O primeiro passo foi uma abrangente e sólida revisão da literatura. O segundo ponto foi a boa qualidade dos grupos de foco e as suas características, cujo ponto forte é o livre debate que contribui significativamente para uma análise mais precisa do que as pessoas querem exprimir. Terceiro, ter acesso a especialistas acadêmicos e do mercado bancário, que se dispuseram a participar de atividades que foram cruciais para a validação aparente da escala-matriz e do questionário de pesquisa.

Adicionalmente, pesou também favoravelmente a experiência do pesquisador – aspecto destacado e valorizado por Demo (1999) – de mais de vinte e cinco anos no ramo bancário de varejo. O conhecimento adquirido ao ocupar diversos cargos na estrutura de um dos maiores bancos do país, habilitaram-no a buscar o esclarecimento das assertivas com maior propriedade, principalmente por conhecer os vieses que podem surgir quando se está envolvido por um longo prazo com determinadas funções e, principalmente, ter consciência dos seus efeitos danosos para a fidedignidade dos resultados. Também deve ser destacado que a classificação das assertivas, por meio da análise de conteúdo, mostrou-se muito útil para o mapeamento dos indicadores e das respectivas dimensões.

### 5.1.1 Revisão de literatura

A revisão de literatura se revelou um grande esforço para selecionar publicações que tratassem dos diversos temas relacionados à teoria de marketing, percepção de valor, e comportamento do cliente. Foi fundamental nesse sentido ter acesso a bases de dados como o Proquest, Ebsco e Capes, bem como a livros disponíveis nas bibliotecas da UFMG. Decidiu-se pela leitura de autores renomados em marketing – estrangeiros e brasileiros – principalmente por meio de artigos publicados nos principais *journals* e anais de congressos sobre administração.

Cabe destacar que como o trabalho tem propósitos acadêmicos e mercadológicos, o referencial teórico contempla autores que enfatizam as duas correntes em suas publicações, porém, pela natureza da pesquisa predomina o tom acadêmico, enquanto que o aspecto

mercadológico aparece mais ligado às estratégias passíveis de serem desenvolvidas e implementadas com o uso do modelo e suas escalas.

### **5.1.2 Grupos de foco**

#### *5.1.2.1 Entrevistas*

Para realizar essa atividade recorreu-se aos minigrupos de foco, que se mostraram mais adequados ao presente estudo, permitindo a formação de mais grupos com a obtenção de maior riqueza nas informações coletadas. A heterogeneidade dos componentes quanto a idade, grau de instrução, gênero, estado civil e renda foi uma característica de 87,5% dos grupos. O resultado foi satisfatório em termos de dinamismo das discussões, principalmente quanto às comparações de percepção de valor.

Outra condição para a seleção dos participantes, a de que possuem pelo menos uma conta sendo movimentada normalmente até 30 dias antes da data da entrevista, também se revelou produtiva. Pela análise dos depoimentos, os entrevistados com experiência com mais de um banco (84,2%) se manifestaram mais vezes e de forma mais específica, fazendo comparações e críticas mais detalhadas. Os dados demográficos informados indicaram que a amostra correspondeu ao universo do público-alvo.

Os minigrupos de foco foram no total de oito, realizados entre 26/08/2003 e 15/09/2003 reunindo 38 pessoas – média aproximada de cinco participantes por grupo –, sendo que o tempo de cada sessão foi de aproximadamente uma hora, totalizando um tempo total de entrevistas próximo de 7h30. O limite de tempo não foi previamente definido, porém, em sete dos oito grupos observou-se uma repetição dos temas tratados a partir dos 50 minutos de entrevista, recomendando o seu encerramento, quando passou-se a respeitar o prazo de uma hora. Apenas no grupo que reuniu os entrevistados mais jovens e, por isso mesmo, menos experientes como clientes de bancos, a entrevista foi mais curta e objetiva – cerca de 40 minutos. Contudo essa entrevista também foi rica em conteúdo, demonstrando que esse público detém elevado conhecimento e intimidade com o funcionamento dos bancos,

principalmente dos meios eletrônicos, e se percebem como clientes potenciais para incremento de negócios a partir da graduação em nível superior.

Todas as atividades relacionadas às entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador: como moderador dos grupos, pois possui experiência nesse tipo de trabalho, bem como na gravação e transcrição integral dos depoimentos. Para cada hora de gravação foram consumidas, em média, seis horas de transcrição, considerado um tempo elevado, mas o necessário para preservar a integridade dos depoimentos gravados. Apesar de bastante trabalhosa, essa atividade se mostrou extremamente útil ao pesquisador, principalmente durante a análise dos depoimentos com vistas a análises qualitativas, que serão descritas adiante quando estiver sendo abordada a primeira fase de elaboração do questionário. Essa atitude é ressaltada por Heinrich (*apud* Maxwell, 1996)<sup>66</sup>, para quem o pesquisador experiente é aquele que começa a analisar os dados imediatamente após terminar a primeira entrevista, revelando que ele próprio tem como prática sempre tentar transcrever os dados no mesmo dia em que os coleta para não ter que retroceder nas consultas aos registros.

Ao início das sessões foi esclarecido o objetivo do trabalho e solicitado a todos que idealizassem um “Banco Ideal” e manifestassem quais seriam os seus atributos. Com base na experiência pessoal como clientes de bancos, afloraram incidentes críticos que foram relatados para explicar situações positivas e negativas que cada um havia vivenciado. Essa forma de relato contribuiu de forma significativa para a participação geral. A partir dos primeiros depoimentos, o debate crescia em intensidade e tornava-se mais espontâneo. Com base na revisão de literatura, alguns temas considerados como relevantes na criação de valor eram “lançados” para discussão, de forma que todos os construtos foram abordados, sendo que alguns foram predominantes. Vários pontos devem ser destacados a partir das observações do pesquisador sobre os depoimentos dos entrevistados:

- a) A grande maioria dos clientes – em torno de 89,5% – apresentou uma postura bastante crítica quanto aos bancos, demonstrando conhecer em detalhes o seu funcionamento, suas políticas, principais produtos e serviços, e os facilitadores de atendimento;

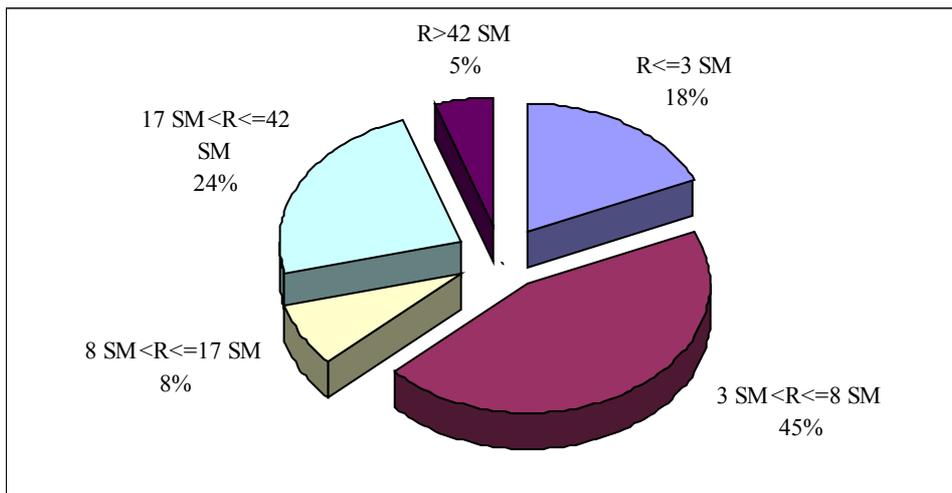
---

<sup>66</sup> HEINRICH, B. *In a patch of fireweed*. Cambridge: Harvard University Press, 1984. p. 71.

- b) As pessoas demonstraram consciência do seu potencial atual e futuro como clientes, especificamente quanto à capacidade de geração de receita para os bancos;
- c) Quanto maior o número de experiências pregressas, maior se revelou a expectativa de um bom atendimento e a vontade de preservar o relacionamento;
- d) Uma progressiva necessidade de customização e autonomia na gestão dos seus negócios com os bancos, enfatizando os interesses pessoais;
- e) Crescente utilização de serviços remotos e virtuais, principalmente máquinas de auto-atendimento e Internet;
- f) Quando necessitam de atendimento personalizado, os clientes fazem questão de um alto nível na prestação de serviços por parte dos funcionários dos bancos, com os quais buscam estabelecer um relacionamento amistoso, além do âmbito profissional.

#### *5.1.2.2. Caracterização da amostra*

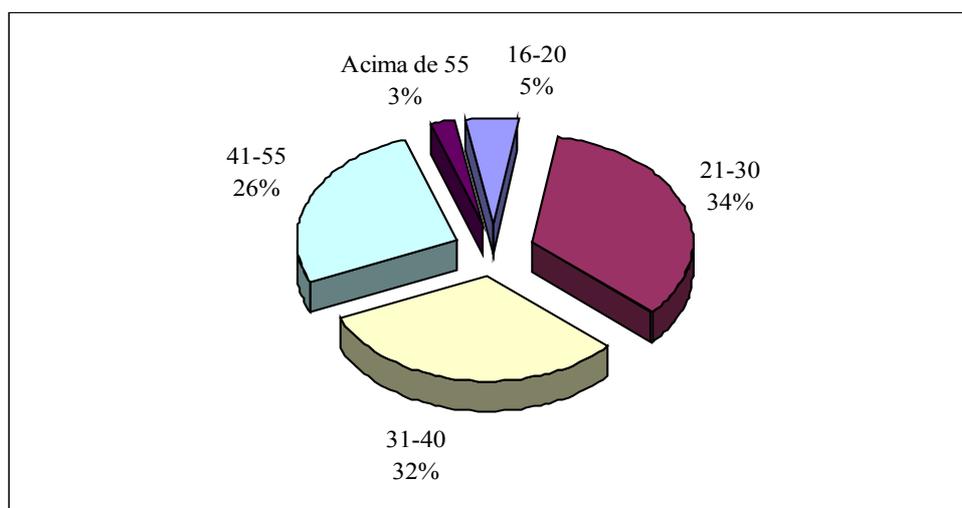
Por meio das informações obtidas – GRAF. 1 a 5 –, verifica-se que o grupo pesquisado é heterogêneo e representativo da clientela de bancos de varejo no Brasil. No quesito renda, foi considerado como parâmetro o valor do salário mínimo (SM) de R\$240,00, vigente à época das entrevistas, e das alternativas contaram a quantidade de SMs e os valores correspondentes [e. g.: □ 3 a 8 salários-mínimos (R\$720,01 a R\$1.920,00)]. Conforme o GRAF. 1, a amostra contemplou representantes de todas as faixas de renda previstas, ocorrendo uma maior concentração na faixa de renda na que está acima de três SMs e vai até oito SMs. Como a renda é fator limitador de acesso ao consumo, onde se incluem produtos e serviços bancários e diferenciais de atendimento, essa diversidade satisfaz a necessidade de se buscar opiniões dos diversos tipos de clientes de bancos de varejo.



**GRÁFICO 1 – Grupos de foco - Renda (R) bruta mensal (em salários mínimos-SM)**

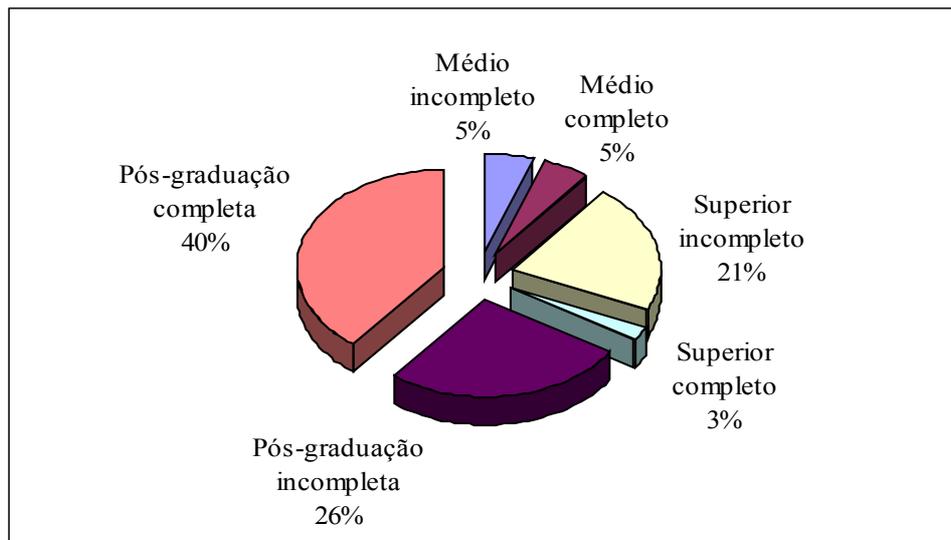
**Fonte: Dados da pesquisa.**

A distribuição por idade, apresentada no GRAF. 2, se mostra satisfatória aos propósitos do estudo, haja vista que estão presentes contingentes de diversas faixas etárias, dentro do universo de clientes individuais de bancos. Quanto ao nível de instrução, observa-se um alto percentual de pessoas com pós-graduação, incompleta e completa, atingindo 66% do total. Em que pese essa concentração, ganhou-se em termos de maior clareza na exposição das opiniões dos entrevistados, mesmo que eles ainda não tenham renda suficiente para almejar, no momento, patamares mais elevados de relacionamento com bancos.



**GRÁFICO 2 – Grupos de foco - Idade (em anos)**

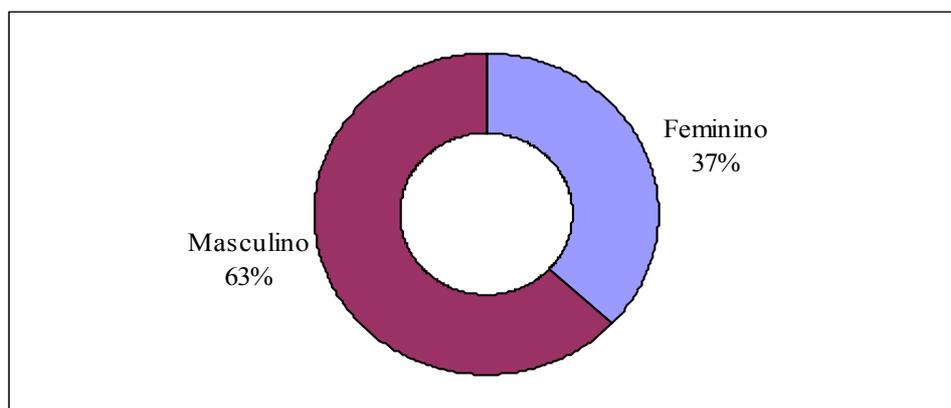
**Fonte: Dados da pesquisa.**



**GRÁFICO 3 – Grupos de foco – Grau de instrução**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

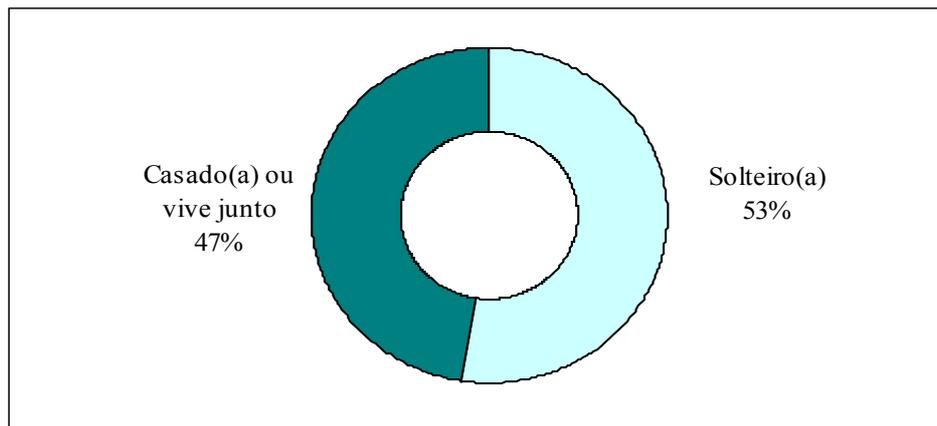
Quanto ao sexo dos entrevistados, verifica-se uma maior quantidade de homens (24) do que de mulheres (14). Apesar dessa situação, não foi observado qualquer comportamento durante as sessões de grupo de foco que fizesse dessa desproporção um fator de inibição da participação feminina nos depoimentos.



**GRÁFICO 4 – Grupos de foco – Gênero**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Já com relação ao estado civil, observou-se uma quase paridade entre entrevistados casados(as) – 47% – e solteiros(as) – 53% –, contribuindo para a diversidade de depoimentos.



**GRÁFICO 5 – Grupos de foco – Estado civil**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

### **5.1.3 Construção da escala e do questionário**

#### **5.1.3.1 Definição dos subconstrutos e variáveis**

As entrevistas por meio dos grupos de foco, como esperado, resultaram em um importante conjunto de informações que propiciou uma classificação inicial de dez dimensões componentes da Estrutura de Valor para o Cliente. Após a transcrição das entrevistas e de seguidas leituras dos depoimentos, foram destacadas e listadas 117 situações que foram apontadas como geradoras de valor para os clientes, com base em suas experiências, opiniões e questionamentos (APÊNDICE B).

Posteriormente, com o uso de análises qualitativas – *feedback*, análise semântica e de conteúdo, juntamente com técnicas de análise, codificação de desenvolvimento de categorias com base em *grounded theory* –, essas assertivas foram sendo reduzidas. Procedeu-se à análise de conteúdo a partir do inventário – quando todas as assertivas foram impressas e recortadas em tiras de papel. Em seguida foi feita a classificação das variáveis, agrupando-as em construtos conforme o julgamento do pesquisador, tendo como base as impressões passadas pelos entrevistados. Além disso, outro fator fundamental foi a literatura, cuja referência foi o atributo pertinência em que o material de análise deve pertencer a um quadro teórico definido (BARDIN, 2002).

A partir desse ponto, a escala deveria ser submetida a testes perante especialistas e representantes dos respondentes-alvo. Para tanto, foi elaborada uma primeira versão do questionário de forma que fosse sendo analisado juntamente com a escala, com vistas a se chegar a um modelo considerado como o mais adequado ao primeiro *survey*. A partir de diversos *feedbacks* recebidos de especialistas acadêmicos, especialistas de bancos e de clientes de diferentes segmentos, além dos resultados da análise semântica e aplicação de princípios e técnicas de *grounded theory* pelo pesquisador, foi sendo realizado um contínuo refinamento das assertivas.

A aplicação de técnicas de *grounded theory* iniciou-se com a coleta e análise simultânea dos depoimentos dos entrevistados, com vistas a verificar heurísticamente quais conceitos centrais emergiam, bem como obter uma clarificação quanto à sua natureza. Assim, as variáveis foram sendo agrupadas, por serem complementares ou terem sentidos similares, e algumas eliminadas, por serem redundantes. A identificação desses conceitos emergentes – os subconstrutos –, foi possível a partir das sugestões contidas na literatura sobre seus possíveis indicadores e pelo alto envolvimento entre o pesquisador e os dados coletados em estado natural, brutos, diretos da fonte (SOULLIERE; BRITT; MAINES, 2001).

Essas categorias permitem ao pesquisador justificar as bases de uma teoria emergente, unindo todos os fios na forma de uma trança para oferecer uma explicação sobre o comportamento em estudo (GOULDING, 2001). Após o refinamento das variáveis chegou-se a 91 indicadores que, após o *member check* e uma última rodada de *feedbacks* com gerentes de agências do Banco, chegou-se ao número final de 82 variáveis agrupadas em 10 construtos, apresentados no QUADRO 12.

## QUADRO 12

### Construtos e indicadores da escala VVBB-Matriz

---

#### SUBCONSTRUTO 1: COMUNICAÇÃO

**Utilizar linguagem compreensível em todos os canais de contato com o cliente, supri-lo de informações relevantes e buscar ouvir sua opinião sobre os produtos, serviços e atendimento do banco**

---

1. O Banco Ideal adotará uma linguagem clara ao se comunicar com o cliente
  2. Todos os documentos referentes a transações com o Banco Ideal terão linguagem facilmente compreensível pelo cliente
  3. Os extratos fornecidos pelo Banco Ideal conterão informações que o cliente entenda como importantes para ele
  4. O Banco Ideal terá um canal de comunicação permanente para saber a opinião do cliente sobre a sua prestação de serviços
  5. Os funcionários do Banco Ideal saberão utilizar a linguagem mais adequada para se comunicar com os diferentes tipos de cliente
  6. A propaganda do Banco Ideal destacará as vantagens que oferece para os seus clientes
- 

#### SUBCONSTRUTO 2: MARCA

**Percepção subjetiva positiva do banco pelo cliente, que faz com que ele se sinta confiante na perenidade do banco e motivado a preservar o relacionamento negocial, levando em consideração o que ele representa para a sociedade**

---

7. O Banco Ideal terá tradição no mercado
  8. O Banco Ideal será percebido como uma instituição sólida no mercado
  9. O Banco Ideal estará sempre expandindo suas atividades no setor financeiro
  10. O Banco Ideal apoiará atividades esportivas
  11. O Banco Ideal apoiará ações e investimentos que ajudem a preservar o meio ambiente
  12. O Banco Ideal apoiará ações e investimentos de interesse social
  13. Na propaganda do Banco Ideal aparecerão pessoas de diferentes raças
  14. Os jornais, revistas, estações de rádio e redes de televisão divulgarão, com frequência, notícias favoráveis a respeito de realizações do Banco Ideal
  15. As pessoas farão comentários elogiosos quando se referirem ao Banco Ideal
  16. O cliente se sentirá valorizado ao pagar com cheque do Banco Ideal
- 

#### SUBCONSTRUTO 3: CONFIABILIDADE

**Confiança percebida pelo cliente em relação ao Banco quanto à honestidade no cumprimento das transações com ele realizadas, seja por intermédio dos funcionários, como pelos meios físicos e eletrônicos**

---

17. As falhas do Banco Ideal serão corrigidas tão logo sejam detectadas
  18. Os dirigentes do Banco Ideal serão considerados pelos clientes como pessoas dignas de confiança
  19. O Banco Ideal cumprirá fielmente o que for acordado com o cliente
  20. O cliente do Banco Ideal se sentirá satisfeito em indicá-lo para outras pessoas
  21. O cliente do Banco Ideal se sentirá seguro quanto ao resgate das suas aplicações nos prazos previstos
  22. *O Banco Ideal poderá repassar informações do cliente a terceiros*
  23. As transações pela Internet com o Banco Ideal estarão protegidas contra fraudes
  24. Os extratos emitidos pelo Banco Ideal não conterão erros
  25. As máquinas de auto-atendimento do Banco Ideal não apresentarão problemas
  26. Os funcionários do Banco Ideal serão confiáveis para dar orientações honestas ao cliente
- 

**Continua**

---

---



---

## QUADRO 12

### Construtos e indicadores da escala VVBB-Matriz

continuação

---

#### SUBCONSTRUTO 4: CUSTO-BENEFÍCIO

##### Relação custo-benefício percebida como positiva para o cliente, com relação ao preço pago na utilização de produtos e serviços e remuneração dos investimentos

- 
27. Os rendimentos das aplicações financeiras no Banco Ideal serão maiores do que nos concorrentes
  28. As taxas de juros para empréstimos no Banco Ideal serão inferiores às dos concorrentes
  29. À medida que o cliente aumentar o volume das suas aplicações no Banco Ideal, a taxa de empréstimos para ele será reduzida
  30. O Banco Ideal dará descontos e prêmios ao cliente pelo maior uso do cartão de crédito
  31. O Banco Ideal concederá ao cliente um período por mês para utilização do limite do cheque especial sem cobrança de juros
  32. O Banco Ideal concederá descontos nas tarifas de acordo com o volume das aplicações do cliente
  33. O Banco Ideal cobrará preços justos pelos seus produtos e serviços
- 

#### SUBCONSTRUTO 5: CONVENIÊNCIA

##### Facilidade em acessar e efetivar transações com o banco

- 
34. *O Banco Ideal terá agências e máquinas de auto-atendimento somente nas grandes cidades*
  35. O Banco Ideal terá agências em outros países
  36. O cliente poderá pagar suas compras com cheque ou cartão do Banco Ideal em praticamente todos os lugares
  37. O cliente do Banco Ideal poderá obter talão de cheques nas máquinas de auto-atendimento
  38. O cliente conseguirá, por telefone, tratar de assuntos de seu interesse com os funcionários do Banco Ideal
  39. Os funcionários do Banco Ideal estarão disponíveis para ajudar a resolver até mesmo as solicitações mais simples do cliente
  40. *Toda vez que o cliente do Banco Ideal precisar de empréstimos, terá que negociar pessoalmente com o gerente*
  41. Junto a cada máquina de auto-atendimento do Banco Ideal haverá informação sobre a localização de outras nas proximidades
  42. *O acesso do cliente aos funcionários nas agências do Banco Ideal será limitado ao horário legal estabelecido para o atendimento externo*
- 

#### SUBCONSTRUTO 6: PRONTIDÃO DA RESPOSTA

##### Rapidez nos contatos e na realização de transações com o banco

- 
43. *As ligações telefônicas do cliente para o Banco Ideal serão atendidas até o quinto toque*
  44. *No Banco Ideal, o tempo de resposta às demandas do cliente ficará acima da sua expectativa*
  45. O sistema *on-line* do Banco Ideal não ficará “fora do ar”
  46. *O tempo de espera para atendimento no caixa do Banco Ideal será de, no máximo, 30 minutos*
  47. Os processos não-automatizados do Banco Ideal serão desburocratizados
  48. As transações nas máquinas de auto-atendimento do Banco Ideal serão simples de serem feitas
  49. O *site* do Banco Ideal na Internet permitirá que o cliente faça transações de forma simples
- 

continua

**QUADRO 12**  
**Construtos e indicadores da escala VVBB-Matriz**

continuação

**SUBCONSTRUTO 7: PERSONALIZAÇÃO**

**Tratar o cliente de forma individualizada, conhecendo suas preferências e considerando em todas as transações todo o período de relacionamento e negócios mantidos com o banco**

50. O cliente do Banco Ideal receberá tratamento semelhante em qualquer uma das agências
51. *Todos os clientes do Banco Ideal serão tratados da mesma forma*
52. O cliente do Banco Ideal será reconhecido pelos funcionários quando for à sua agência de relacionamento
53. *O gerente de conta só manterá contato freqüente com o cliente se ele tiver elevado volume de negócios com o Banco Ideal no momento*
54. O Banco Ideal saberá quais são as preferências de cada cliente
55. O Banco Ideal terá produtos e serviços adequados aos diferentes tipos de clientes
56. No dia do seu aniversário o cliente receberá uma ligação do gerente da sua conta no Banco Ideal, cumprimentando-o pela data
57. *O Banco ideal levará em conta somente a situação atual de relacionamento ao avaliar as solicitações do cliente*
58. O Banco fará contato com o cliente quando não houver saldo suficiente na sua conta para pagar um cheque ou outro tipo de débito
59. O Banco Ideal fará contato com o cliente para confirmar a emissão de cheques e compras no cartão, quando tiverem valores elevados
60. *O Banco Ideal terá regras inflexíveis para renegociar dívidas com o cliente*

**SUBCONSTRUTO 8: POSTURA FUNCIONAL**

**Respeito, cortesia, interesse e competência dos funcionários no relacionamento com o cliente, fortalecendo seus laços com o banco**

61. O bom relacionamento entre os funcionários do Banco Ideal no ambiente de trabalho será facilmente percebido pelos clientes
62. Todas as pessoas que precisarem dos serviços do Banco Ideal serão atendidas com respeito
63. *Os funcionários do Banco Ideal serão mais corteses com o cliente à medida que ele for adquirindo mais produtos e serviços*
64. O gerente de conta atuará como um conselheiro do cliente do Banco Ideal
65. Os funcionários do Banco Ideal serão capacitados para solucionar as solicitações do cliente de maneira eficiente
66. *O gerente de conta do Banco Ideal preservará uma postura estritamente comercial com o seu cliente*
67. O Banco Ideal terá funcionários que gostem de se relacionar com pessoas
68. Os funcionários do Banco Ideal terão autonomia para flexibilizar taxas para atender as necessidades individuais do cliente

**SUBCONSTRUTO 9: BENEVOLÊNCIA**

**Adotar práticas que respeitem e favoreçam as preferências do cliente, acima dos interesses do banco**

69. O Banco Ideal comunicará previamente ao cliente toda mudança que afete a movimentação da sua conta corrente
70. Os funcionários do Banco Ideal serão sempre receptivos às solicitações do cliente
71. *O cliente do Banco Ideal será sempre orientado a utilizar as máquinas de auto-atendimento, mesmo quando preferir fazer transações no caixa*
72. O cliente do Banco Ideal terá a opção de fixar limites de valor para transações na conta corrente e cartão de crédito
73. *O Banco Ideal oferecerá seus produtos e serviços, independentemente do interesse do cliente*
74. *O Banco Ideal poderá enviar todo tipo de propaganda ao cliente, independente da sua vontade*
75. O cliente do Banco Ideal não será pressionado para comprar seus produtos e serviços
76. O Banco Ideal buscará sempre a melhor alternativa para o cliente, mesmo que lucre menos com ela

continua

**QUADRO 12****Construtos e indicadores da escala VVBB-Matriz**

continuação

**SUBCONSTRUTO 10: INSTALAÇÕES FÍSICAS****Ambientes físicos em que o cliente se sinta à vontade, ambientado e seguro quanto à sua integridade física**

- 
77. As dependências (agências e salas de auto-atendimento) do Banco Ideal terão aspecto visual que agrada ao cliente
78. O cliente se sentirá protegido de danos à sua integridade física nas dependências do Banco Ideal
79. *Os procedimentos de segurança para acesso às dependências do Banco Ideal serão rigorosos, mesmo que isso possa constranger as pessoas*
80. Os funcionários do Banco Ideal serão facilmente identificados pelos clientes nos locais de atendimento
81. Todas as dependências do Banco Ideal seguirão o mesmo padrão de funcionamento, fazendo dele um banco com identidade única
82. Nas dependências do Banco Ideal, o cliente terá indicações claras sobre o local onde obterá o atendimento de que necessita
- 

Observação: As variáveis grafadas em itálico são reversas, na forma como foram apresentadas aos respondentes.  
 Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação com base nos dados da pesquisa.

**5.1.3.2. Definição do formato da escala e do questionário**

Foram feitas várias versões do questionário – precisamente 23 versões – num processo de refinamento constante da sua forma e do conteúdo dos itens da escala. Todas as versões foram submetidas a algum tipo de teste qualitativo, com predominância do *feedback*, estratégia considerada como “extremamente profícua” por Maxwell (1996, p. 94) pelo seu alto valor qualitativo, em que as dúvidas e as sugestões podem ser detalhadamente exploradas e discutidas. Inicialmente, conforme previsto na modelagem da pesquisa, foi feita uma escala multiitens do tipo Likert, somada, equilibrada, forçada, opções variando de um a seis, com âncoras de descrição verbal *discordo totalmente* e *concordo totalmente* nos extremos.

Para evitar más interpretações pelos respondentes, o leiaute do questionário apresentou apenas um item por linha, não foram utilizadas abreviações e evitou-se ao máximo o uso de termos em língua estrangeira – as exceções foram *Internet* e *site* que são de amplo domínio. Buscou-se também evitar a ambigüidade nas perguntas e perguntas desdobradas. Além disso, as caixas de respostas foram espaçadas uniformemente, com a mesma dimensão e cada uma com números em série crescente de um (âncora *discordo totalmente*) a seis (âncora *concordo*

*totalmente*). O enunciado buscou ser bastante didático, com o esclarecimento de não haver respostas certas ou erradas.

Diversas mudanças foram feitas no enunciado dos itens da escala, assim como nas questões demográficas, com vistas a torná-los mais claros. Porém, o que requereu maior atenção foram a descrição verbal das opções de resposta, e o número e a forma das categorias da escala, pela própria característica do tema objeto de estudo. Como o objetivo é construir a imagem do “Banco Ideal”, todos os itens levantados reportam aspectos que são bem-vindos a praticamente todo tipo de cliente, ainda que o atributo não lhe seja inerente no momento da resposta, a exemplo de taxas para aplicações financeiras superiores às da concorrência para quem não teria dinheiro para investir por um período considerável, a exemplo de um estudante universitário. Isso se deve ao que Spector (1992, p. 11) classifica de “[...] uma das mais incômodas fontes de vieses [...]”: a vontade de possuir ou de gozar, a qualidade de ser desejável, tratado na literatura como *social desirability*. Além disso, há também o viés da concordância pelas pessoas para concordar com as assertivas de forma negligente ou desatenta quanto ao seu conteúdo – *acquiescence response set*. Logo, houve uma forte tendência para os níveis mais altos de concordância com as assertivas. Algumas alternativas foram tentadas para contornar esse viés, de forma isolada ou combinada com vistas a ampliar os testes, colhendo-se *feedbacks* a cada tentativa. Essas ações estão elencadas abaixo, na ordem em que ocorreram:

- a) Enfatizar na introdução que o respondente deveria assinalar o que refletisse sua percepção de valor na atual fase da sua vida. Resultado: alternativa acatada e enfatizada;
- b) Mudar a descrição verbal das alternativas de resposta e descrever todas da seguinte forma:
  - 1-Não tem nenhum valor para mim;
  - 2-Valorizo muito pouco;
  - 3-Valorizo pouco;
  - 4-Valorizo razoavelmente;
  - 5- Valorizo muito;
  - 6-Valorizo totalmente.

Resultado: alternativa descartada, pois só agravou a tendência para os níveis mais altos de concordância;

- c) Inversão do sentido de alguns itens, com vistas a manter o respondente mais atendo ao enunciado e a não responder de forma displicente. No total, 17 itens ficaram na situação reversa. Resultado: positivo e acatado, mas não sendo inteiramente satisfatório pois houve ocorrência de novos casos no pré-teste seguinte;
- d) Alterar a forma da escala para não-forçada, com cinco pontos e âncoras na forma inicial (*discordo totalmente* e *concordo totalmente*). Resultado: funcionou bem, reduzindo a tendência para a concordância extrema;
- e) Ampliar o número de categorias da escala para sete pontos para melhorar a discriminação e em função do maior nível de relacionamento com bancos por parte do público selecionado para aplicar os *surveys*. Resultado: resultados melhores do que com a escala de cinco pontos;
- f) Incluir nas orientações iniciais descrição verbal para todas as alternativas de resposta, da seguinte forma:
  - 1-Discordo totalmente;
  - 2-Discordo muito;
  - 3-Discordo pouco;
  - 4-Indiferente;
  - 5-Concordo pouco;
  - 6-Concordo muito;
  - 7-Concordo totalmente

Resultado: Funcionou bem, porém alguns *feedbacks* indicaram que a alternativa neutra também estava sendo utilizada para situações em que o respondente não havia entendido bem do que tratava a variável ou não tinha opinião formada;

- g) Com vistas a contornar o problema anterior, foram feitas alterações que tiveram como suporte críticas de Lewis (1993) sobre a escala SERVQUAL, especificamente quanto à interpretação indevida do ponto central das opções de assinalamento. A solução final a que se chegou foi: uma escala de seis pontos, com o deslocamento do ponto neutro para uma posição à direita das categorias da escala, destinada a ser utilizada em caso de o respondente não ter opinião formada. Explicações foram acrescentadas à introdução. Também foram destacadas as regiões de discordância e de concordância e as questões foram distribuídas

pelo questionário sem agrupamento por subconstruto. Dessa forma, buscaram-se respostas mais fidedignas, sem forçar assinalamentos indevidos. Resultado: positivo e acatado.

### 5.1.3.3. Validação da escala e do questionário

A escala e o questionário foram validados da seguinte forma:

- a) Descrição detalhada do *modus operandi*;
- b) Dados “ricos”: transcrição literal de todas as entrevistas por meio dos grupos de foco, pelo próprio pesquisador;
- c) Busca por evidências discrepantes e casos negativos: em dois momentos esse teste teve de ser feito de forma mais marcante:
  - Durante os depoimentos nos grupos de foco quando pudesse estar havendo alguma exacerbação em função de uma situação extremamente frustrante ou vexatória. Nesses casos, os fatos tiveram que ser mais explorados pelo pesquisador junto aos depoentes e colhidas opiniões de todos do grupo para se efetuar uma avaliação mais isenta;
  - Na análise dos questionários preenchidos nos pré-testes, foram identificadas diversas situações que poderiam induzir a erros caso não fossem tratados antes da definição do questionário para o primeiro *survey*. Este teste deverá se repetir quando do recebimento dos questionários preenchidos.
- d) Triangulação: técnica que permeia todo o processo de pesquisa;
- e) Informações quase-estatística: presentes na descrição dos resultados qualitativos e quantitativos;
- f) *Feedbacks* por parte de 31 respondentes dos questionários nos pré-testes e diversos outros com especialistas, clientes e executivos;
- g) Validade aparente, de face ou de conteúdo do instrumento de medida: por meio de três painéis de especialistas – o primeiro com três professores doutores da

UFMG/Cepead, o segundo com cinco mestrandos da UFMG/Cepead e o terceiro com seis especialistas do Banco;

- h) Dois pré-testes com coleta de 41 questionários (20 e 21) sendo 31 acompanhados de *feedbacks* por meio de entrevista com os respondentes;
- i) Comparação: confronto dos depoimentos de clientes de bancos de diversos segmentos com relação a suas percepções de valor. Foi constatado que as estruturas de valor são diferentes. Por exemplo, clientes de baixa renda valorizam mais o menor tempo de espera na fila do que os de renda média a alta, que normalmente têm gerentes de relacionamento exclusivos;
- j) *Member check*: o instrumento de pesquisa foi submetido em dois momentos, com intervalo de duas semanas a duas doutorandas e três mestrandos em administração da UFMG/Cepead e os resultados foram compartilhados entre eles, preservando-se o anonimato de todos. Algumas mudanças a que o questionário foi submetido nesse ínterim decorreram das sugestões desses especialistas, sendo os resultados considerados muito bons.

A partir da sua validação a escala passa a ser denominada escala de Valor no Varejo Bancário Brasileiro-VVBB-Matriz. O instrumento de pesquisa, na forma em que foi aplicado no primeiro *survey* está no APÊNDICE C.

#### **5.1.4 Verificação das hipóteses nulas**

Após a identificação e análise qualitativa das variáveis foi possível verificar as nove hipóteses nulas que foram elaboradas a partir da revisão de literatura (QUADRO 13).

### QUADRO 13

#### Hipóteses nulas

<b>H<sub>0</sub></b>	<b>Enunciado da hipótese nula</b>
<b>H<sub>0,1</sub>:</b>	Indicadores identificados com o construto teórico <i>preço</i> não serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.
<b>H<sub>0,2</sub>:</b>	Indicadores identificados com o construto teórico <i>conveniência</i> não serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.
<b>H<sub>0,3</sub>:</b>	Indicadores identificados com o construto teórico <i>qualidade</i> não serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.
<b>H<sub>0,4</sub>:</b>	Indicadores identificados com o construto teórico <i>marca</i> não serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.
<b>H<sub>0,5</sub>:</b>	Indicadores identificados com o construto teórico <i>relacionamento</i> não serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.
<b>H<sub>0,6</sub>:</b>	Indicadores identificados com o construto teórico <i>satisfação</i> serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.
<b>H<sub>0,7</sub>:</b>	Indicadores identificados com o construto teórico <i>confiabilidade</i> não serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.
<b>H<sub>0,8</sub>:</b>	Indicadores identificados com o construto teórico <i>lealdade</i> serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.
<b>H<sub>0,9</sub>:</b>	Indicadores identificados com o construto teórico <i>retenção</i> não serão apontados como fatores de criação de valor para o cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Analisando e comparando com o QUADRO 12, todas as hipóteses nulas puderam ser analisadas e rejeitadas qualitativamente:

- I) H<sub>0,1</sub>: rejeitada por meio das variáveis do subconstruto Custo-benefício;
- II) H<sub>0,2</sub>: rejeitada por meio das variáveis do subconstruto Conveniência;
- III) H<sub>0,3</sub>: a Qualidade tem sentido amplo e chega a se confundir com o de valor. Tomando-se como base a escala SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988), a qualidade pode ser detectada nos subconstrutos Comunicação, Instalações Físicas, Prontidão da Resposta, Postura Funcional, Benevolência e Personalização, o que leva à rejeição da hipótese nula;
- IV) H<sub>0,4</sub>: rejeitada por meio das variáveis do subconstruto Imagem da Marca;
- V) H<sub>0,5</sub>: rejeitada, da mesma forma que H<sub>3</sub>, pois Relacionamento é abrangente e é respaldado, principalmente, pelos subconstrutos Personalização e Postura Funcional;

- VI)  $H_{0,6}$ : a Satisfação, como previsto, não se revelou como um fator importante, *a priori*, para o conjunto de entrevistados. Apesar de o tema ter sido abordado em todos os grupos de foco, apenas um respondente manifestou sua vontade em indicar determinado banco para seus amigos e clientes por estar satisfeito com o atendimento que lhe é prestado. Na ocasião, a busca por novas evidências pelo pesquisador junto a esse entrevistado, indicou que sua satisfação decorre de algo que ocorreu no passado e continua a acontecer em função de outros atributos de valor, como relacionamento e conveniência. Dessa forma, a hipótese nula foi rejeitada;
- VII)  $H_{0,7}$ : rejeitada por meio das variáveis do subconstruto Confiabilidade;
- VIII)  $H_{0,8}$ : rejeitada da mesma forma que Satisfação. A Lealdade se mostrou como um valor que decorre de um relacionamento duradouro. Vários entrevistados manifestaram seu interesse em continuar como clientes de determinado banco em função de uma lealdade que foi sendo construída pelas partes ao longo do tempo, não sendo algo que se possa receber de imediato, como é o caso da conveniência, rejeitando a hipótese;
- IX)  $H_{0,9}$ : rejeitada por meio de variáveis dos subconstrutos Custo-Benefício, Imagem da Marca Personalização e Postura Funcional.

#### **5.1.5 *Resumo dos resultados da etapa exploratória-qualitativa***

A descrição e os resultados das atividades, técnicas aplicadas, testes de validade e análise das hipóteses nulas estão resumidas no QUADRO 14.

## QUADRO 14

### Resultados da etapa exploratória-qualitativa

	Procedimento	Descrição	Resultado
Atividade	Revisão de literatura	Consulta a material que seja útil para que o pesquisador conheça o contexto conceitual do seu estudo, defina sua metodologia e formule hipóteses	Consulta a livros, artigos publicados nos principais <i>journals</i> e bases de dados
	Grupos de foco	Exploração do construto por meio de manifestações sobre motivações, comportamentos e opiniões sobre o tema de estudo, identificando subconstrutos e variáveis	Realização de entrevistas com oito minigrupos de foco, com 38 pessoas, em aproximadamente 7h30
	Construção da escala	Identificação do construto por meio dos subconstrutos e respectivas variáveis	Identificados dez construtos e 82 variáveis, validados por testes qualitativos
	Construção do questionário	Construção de instrumento que permita a aplicação da escala de mensuração	Questionário validado por testes qualitativos
Técnica	Triangulação	Coleta de informações de várias fontes por meio de diversos métodos	Entrevistas com grupos, individuais, painéis de especialistas e <i>feedbacks</i>
	Técnicas de <i>grounded theory</i>	De forma indutiva, busca-se captar o simbólico e gerar teoria, com base nos dados coletados pelo pesquisador, no campo, bem como a emergência de categorias e as relações entre elas	Coleta de dados primários, codificação e categorização das variáveis, das quais emergiram os subconstrutos
Teste de validade	Abordagem <i>modus operandi</i>	Método de investigação e descrição de eventos, assemelhado a uma listagem dos principais passos de um processo e das ameaças à validação	Relatório sucinto de todos os passos da pesquisa
	Busca por evidências discrepantes e casos negativos	Identificação e análise de dados e casos que possam tornar falsa uma possível conclusão	Esclarecimento de opiniões nos minigrupos de foco e análise dos questionários dos pré-testes
	<i>Feedback</i>	Solicitação da opinião de outras pessoas para identificar ameaças à validade, os vieses do próprio pesquisador e as imperfeições na lógica, métodos e técnicas da pesquisa	Junto a clientes de bancos e especialistas acadêmicos e de bancos
	Dados “ricos”	Transcrição literal de entrevistas, em vez de simples notas, cujo detalhamento proporcione um quadro real do evento que está ocorrendo	Todas as entrevistas foram transcritas pelo pesquisador
	Quase-estatísticas	Referem-se ao uso de resultados numéricos simples que podem ser prontamente deduzidos dos dados	Dados listados no relatório de pesquisa
	Comparação	Confronto dos resultados obtidos em diferentes situações ou segmentos do público pesquisado a fim de detectar dados divergentes ou que ratifiquem os resultados	Realizada a partir dos depoimentos dos entrevistados

continua

## QUADRO 14

### Resultados da etapa exploratória-qualitativa

<b>continuação</b>			
	<b>Procedimento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Resultado</b>
<b>Teste de validade</b>	Validade aparente, de face ou de conteúdo	Avaliações subjetivas, porém sistemáticas do nível de exatidão com que o conteúdo da escala é capaz de fazer a medição pretendida. A avaliação pode ser feita pelo pesquisador ou por outras pessoas, por meio de painéis com especialistas	Três painéis de especialistas com: (1º) três professores doutores; (2º) cinco mestrandos; (3º) seis especialistas de bancos
	Pré-teste dos questionários	Busca identificar e eliminar problemas potenciais, devendo ser feito, preferencialmente, por meio de entrevistas pessoais	Dois pré-testes: (1º) 20 questionários; (2º) 21 questionários; com obtenção de <i>feedbacks</i> em 31 casos
	<i>Member check</i>	Submissão do instrumento a especialistas acadêmicos e de mercado para coleta de <i>feedbacks</i> e submissão dessas análises a todos eles, preservando o anonimato, de forma a confirmar ou alterar as avaliações do pesquisador	Questionário submetido a duas doutorandas e três mestrandos com intervalo de duas semanas
<b>Análise</b>	Verificação das hipóteses nulas	Aceitar ou rejeitar hipóteses, com base nos dados coletados e analisados	As nove hipóteses nulas foram rejeitadas

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

## 5.2 Primeira fase descritiva-quantitativa

Esta fase se iniciou com a definição operacional para o processo de coleta de dados, seguida do trabalho de campo. Antes das análises estatísticas os questionários passaram pelo processo de preparação, após o que, foram submetidos ao tratamento de dados ausentes e de valores discrepantes, e análises de normalidade, de linearidade, de confiabilidade com base nos subconstrutos e indicadores da escala VVBB-Matriz. Após uma série de análises fatoriais exploratórias foram identificados os novos subconstrutos, que passaram por análises de unidimensionalidade, de confiabilidade e quanto às validades convergente e discriminante. Também é apresentada uma caracterização da amostra. Nessas etapas foram utilizados os aplicativos MS Excel, SPSS 11.0 e Amos 4.

### 5.2.1 *Amostragem e coleta dos dados*

A definição do público Alta Renda do Banco foi feita em reunião na sua sede em 07/11/2003, por sugestão do Diretor da área responsável pelo relacionamento com clientes pessoas físicas, o que teve pronta aquiescência do pesquisador, com o aval dos seus orientadores – da UFMG e da empresa empregadora. Após a disponibilização pelo Banco da lista de clientes enquadrados no perfil do seu público Alta Renda na região metropolitana de Belo Horizonte (MG), foram selecionadas 16 das suas 39 agências para a aplicação do questionário, de acordo com os critérios de localização e condições operacionais. Por se tratar aqui de dados mercadológicos, alguns números e termos referentes ao Banco serão suprimidos ou substituídos com a finalidade de preservar o sigilo comercial.

Essas dependências estão situadas em pontos que abrangem espacialmente toda a região metropolitana de Belo Horizonte (MG), de forma a contemplar outros aspectos demográficos que vão além das condições mínimas de renda e volume de aplicações financeiras, como é o caso do grau de instrução. Isso implica em uma amostra mais significativa, pois abrange clientes Alta Renda que residem em regiões de níveis sociais, econômicos e educacionais bem distintos. As condições operacionais das agências foram avaliadas com base no tamanho do quadro de pessoal e quantidade de clientes, sendo priorizadas as de maior porte por possuírem mais funcionários e clientes, o que lhes dá mais flexibilidade em remanejar recursos humanos para a tarefa e maior ganho de escala.

Com base na base de dados, seria suficiente a cada uma das agências selecionadas conseguir que 4% dos seus clientes respondessem corretamente os questionários para se atingir a quantidade necessária de 410 – 82 itens X 5 questionários, conforme Hair *et al.* (1998). Entretanto, diante da necessidade de questionários válidos, esse índice foi elevado para 7%, sendo que as agências receberem questionários impressos, prontos para serem aplicados em quantidade correspondente a 10%, com a recomendação de que reproduzissem e distribuíssem, pelo menos, o correspondente a mais 5%, de forma a se atingir um total de aproximadamente 1.100 questionários. Apesar de a meta se mostrar factível, especialistas acadêmicos manifestam-se apreensivos quanto ao curtíssimo prazo estabelecido, principalmente em função do período do ano, com a aproximação das comemorações de fim de ano e das férias escolares.

As decisões operacionais foram corroboradas por funcionários do Banco em Belo Horizonte, em 10/11/2003, responsáveis pela gestão administrativa e negocial da região. Na mesma data foi enviada uma convocação para os gerentes das agências selecionadas para comparecerem à sede regional no dia seguinte, quando iriam participar de uma apresentação sobre o assunto. Em 11/11/2003 foi feita a apresentação pelo pesquisador para os gerentes das 16 agências, para explicar a importância da pesquisa e o *modus operandi* para a aplicação dos questionários.

O passo inicial seria selecionar os clientes que atendessem aos critérios do segmento Alta Renda, tendo como referência a listagem que lhes foi fornecida ou os registros disponíveis nos sistemas corporativos. Foram abordados os aspectos que poderiam implicar em erros de resposta, de não resposta, de não devolução do questionário ou de seleção indevida de respondentes. Foi estipulado pelo gerente regional o prazo final de 12/12/2003 para devolução dos questionários respondidos, com a recomendação que fossem feitas remessas intermediárias para possibilitar o início das análises pelo pesquisador antes daquela data. Em caso de eventuais dúvidas, foram informados os canais de contato com o pesquisador no caso de surgir alguma dúvida. A partir de 11/11/2003 até 12/12/2003, os contatos do pesquisador com os funcionários da gerência regional, para onde os questionários preenchidos estavam sendo enviados, foram praticamente diários, pessoalmente ou por telefone.

Devem ser salientados alguns fatores que contribuíram para que esses entendimentos com diversas instâncias repercutissem em ações concretas. O principal ponto é possuir uma boa rede de relacionamentos que possibilite tratar diretamente com os detentores do poder de decisão. Contatos freqüentes ajudam a manter a força desses relacionamentos. Em seguida, uma boa capacidade de argumentação para sensibilizar as pessoas sobre a importância da pesquisa, mesmo representando uma carga adicional de trabalho às suas tarefas rotineiras, a exemplo da aplicação de questionários. A melhor argumentação é a consequência prática da pesquisa. Por exemplo, alguns gerentes manifestaram sua satisfação com a receptividade de alguns clientes com a pesquisa, pois a oportunidade de opinar para alguns deles é um forte atributo de valor. Entretanto, isso não se verifica com todos, devendo o pesquisador valorizar as oportunidades em que há boa receptividade e desenvolver argumentos para convencer os mais céticos. Contudo, o pesquisador deve estar sempre preparado para os imprevistos.

Apesar de todo o planejamento e envolvimento de funcionários do Banco, a meta de conseguir 410 questionários válidos no prazo de um mês não se concretizou. Nem mesmo a sua prorrogação por mais uma semana surtiu efeito significativo. Vários fatores contribuíram para esse resultado, todos eles alheios à vontade do pesquisador. Várias agências foram visitadas pessoalmente e os funcionários alegaram que a maioria dos clientes levava o questionário para preencher em casa ou no local de trabalho e não o devolvia. Diante da alternativa de um contato para lembrar o cliente sobre o assunto, os funcionários alegaram que estavam sobrecarregados em função de metas negociais que haviam sido elevadas naquele período.

Em 19/12/2004 foi encerrada a coleta de questionários, que totalizaram 270. Após o processo de tratamento dos dados, restaram a 227 instrumentos válidos, sobre o que será discutido nos próximos tópicos.

### **5.2.2 *Análise dos questionários***

No processo de preparação dos dados, foram buscadas nos questionários evidências discrepantes e casos negativos, o que se constitui, em parte, um processo de validade qualitativa. O tratamento de *missing values* e *outliers* são processos de caráter quantitativo. Na verificação dos 270 questionários recolhidos, nove apresentaram grande ausência de respostas, seis deles com a página 3 totalmente em branco. No pré-teste havia ocorrido um caso semelhante e o *feedback* do respondente foi de que ele simplesmente não havia percebido a sua omissão. Pelo julgamento do pesquisador, essa falha deveu-se ao tamanho do questionário que ocupa o verso e o anverso de duas folhas tamanho A4. Os outros três questionários foram excluídos por elevada quantidade de marcações na alternativa “N” (não tenho opinião formada) – acima de 15%.

A verificação tornou-se mais refinada com a edição e a codificação, quando a seqüência de marcações já se tornara familiar ao pesquisador, permitindo a detecção de mais 25 casos de inconsistências, algumas nítidas como a não observação às questões inversas ou ausência de marcação nos campos de discordância – indicando *outliers* –, diversas marcações repetidas em seqüência, assinalamentos sem sentido indicando displicência e casos com aparente incompatibilidade entre a idade e a renda. A realização dessas etapas de perfil qualitativo e a

transcrição pelo próprio pesquisador, foram avaliadas como fundamentais para a detecção de inconsistências e, por esse motivo, recomenda-se evitar que tal análise seja feita por terceiros que não tenham semelhante nível de conhecimento e envolvimento com a pesquisa.

O saldo de 236 foi reduzido ao número final de 227 questionários válidos por meio da depuração de dados faltantes e discrepantes – três e seis casos, respectivamente –, com o auxílio do aplicativo SPSS 11.0, detalhado a seguir.

### 5.2.3 *Análise de dados ausentes (missing values)*

Os dados foram tratados pela imputação de um valor neutro, com substituição pela média da variável e considerado o limite de 10% sobre o total de alternativas como limite para o total de valores ausentes. Com a exclusão de três questionários o limite de oito questões (82 alternativas x 10% = 8,2) foi satisfeito, restando 233 observações válidas.

As questões com marcações N não foram consideradas na observação desse limite, pois como explicado no item 5.1.3.2, são um tipo de ausência de informação planejada, prevista nas definições operacionais, não correspondendo às características de *missing values* que, conforme Kline (*apud* Brei, 2001)<sup>67</sup>, ocorrem por uma série de razões que fogem ao controle do pesquisador. Entretanto, para também não afetar outras apurações estatísticas, as questões N também foram tratadas pela substituição pela média.

### 5.2.4 *Análise de valores discrepantes (outliers)*

A análise de *outliers* foi realizada, inicialmente, de forma quantitativa, sob as perspectivas multivariada e univariada e, em seguida, uma análise qualitativa. Na análise multivariada foi apurado o valor da Distância de Mahalanobis ( $D^2$ ) de cada variável, dividido pelos graus de liberdade (82). Todos os resultados apontaram um nível de significância acima de 0,001, limite para a indicação de um *outlier*, conforme Hair *et al.* (1998).

---

<sup>67</sup> KLINE, Rex B. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press, 1998.

É interessante destacar que esses autores se limitam a atribuir o nível do teste, não indicando, porém, um valor para se comparar com o resultado da referida equação. Neste caso, utilizou-se como referência o valor de 3,160, correspondente ao mesmo nível de significância ( $\alpha = 0,001$ ) para 120 graus de liberdade (gl), conforme a tabela das distribuições *t* de Student (STEVENSON, 1981). Portanto, considerando os 82 graus de liberdade observados neste, para qualquer valor abaixo de 3,232 assume-se a hipótese nula de que não se trata de *outlier*. Como o maior valor apurado foi 1,163, nenhum questionário foi retirado por esse critério.

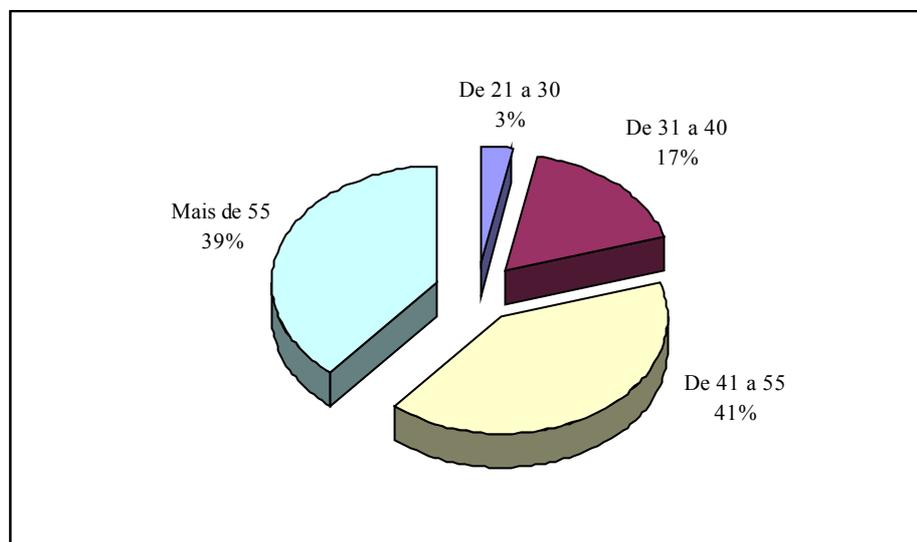
A análise bivariada considera pares de variáveis por meio de um gráfico de dispersão ou *scatterplot*. Com 82 variáveis, são possíveis 3.321 combinações e a análise de cada uma delas mostrou-se inviável, razão pela qual não foi realizada. Na análise univariada foram identificadas as observações cujas médias se afastavam mais que três desvios-padrão da média do conjunto de dados, quando foram encontrados vários casos de *outliers*. Entretanto, devido ao propósito do estudo de obter percepções pessoais sobre valor, qualquer resposta entre as previstas foi considerada aceitável, razão pela qual esse critério não determinou nenhuma exclusão de informações.

Apesar disso, a partir das indicações desse teste, foi feita uma nova análise qualitativa, individual e minuciosa dos questionários, que indicou seis casos com falta de coerência nas respostas, principalmente nas questões reversas, determinando a sua exclusão do saldo de 233 questionários, vindo a restar 227 observações válidas, com as quais se deu seqüência às análises estatísticas.

### **5.2.5 Caracterização da amostra**

A seguir são apresentados os dados demográficos dos respondentes. Como o público-alvo é composto de pessoas de elevada renda e poupança, verifica-se uma compatibilidade natural com a faixa etária predominante, ou seja, oitenta por cento dos entrevistados têm idade superior a 41 anos. De acordo com o ciclo de vida familiar, a partir dessa idade geralmente aumentam as disponibilidades financeiras das famílias em função da ascensão profissional e começam a ocorrer casos em que os filhos começam a perceber seu dinheiro por conta própria. No estágio seguinte, os filhos já não dependem mais dos pais e estes passam a

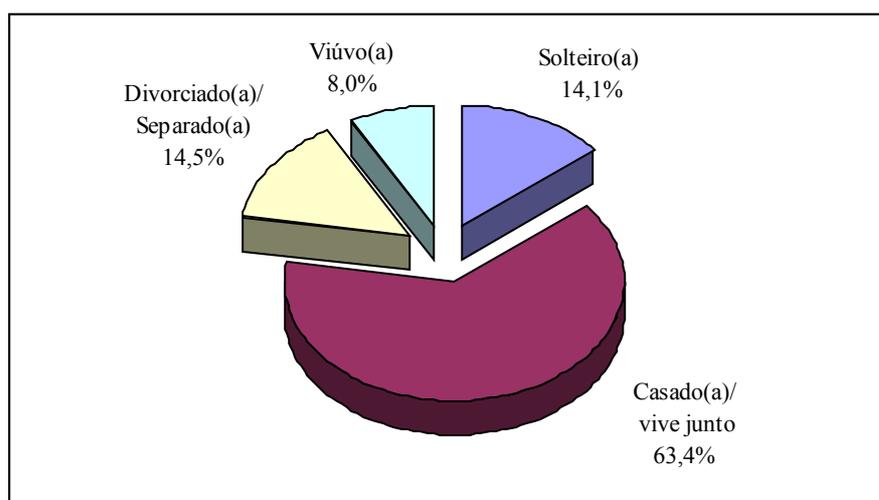
desfrutar mais da poupança acumulada (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 1995; MOWEN; MINOR, 1998; SOLOMON, 2002).



**GRÁFICO 6 – Primeiro *survey* – Idade (em anos)**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

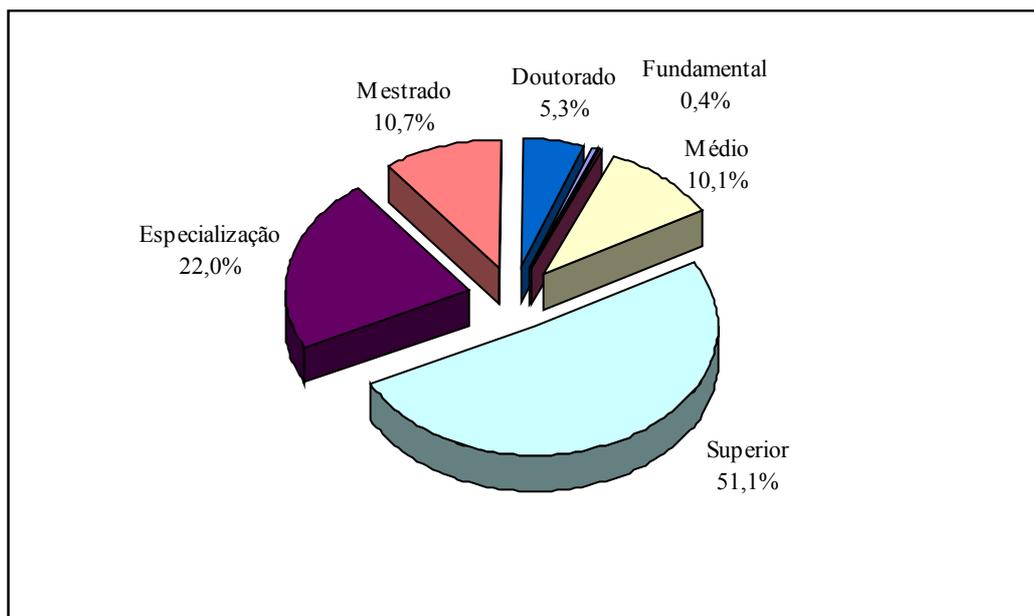
No que se refere ao estado civil dos entrevistados, apenas 14,1% são solteiros, enquanto os demais têm ou estabeleceram no passado uma união estável. A maioria absoluta (63,4%) é de casados (GRAF. 7), o que é coerente com a idade predominante.



**GRÁFICO 7 – Primeiro *survey* – Estado civil**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O grau de instrução dos respondentes é bastante elevado, já que 89,1% têm formação em nível superior, sendo 38% em nível de pós-graduação, conforme pode ser observado no GRAF. 8 e na TAB. 1. Esses dados indicam que se trata de um público com elevado nível de acesso a informações e capacidade de consumo, o que exige esforço superior dos bancos para preservarem o relacionamento comercial com eles.



**GRÁFICO 8 – Primeiro survey – Grau de instrução**

Fonte: Dados da pesquisa.

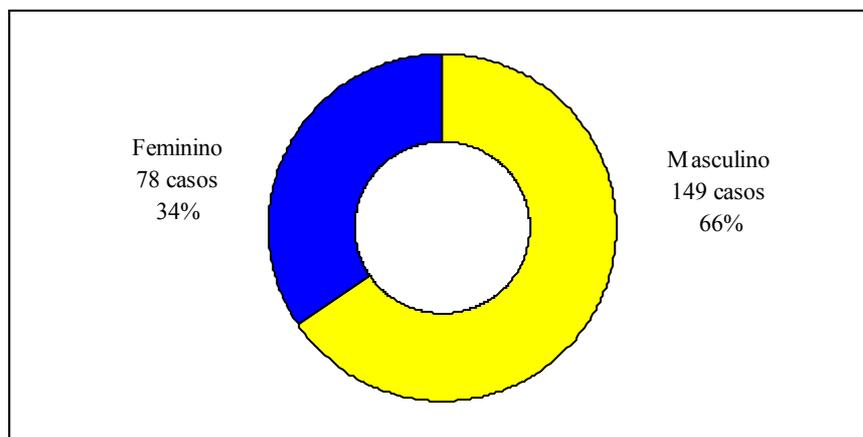
**TABELA 1**

**Primeiro Survey – Grau de instrução**

Grau de instrução	Casos	Percentual	Casos agrupados	Percentuais agrupados
Não Informado	1	0,4	1	0,4
Fundamental completo	1	0,4	1	0,4
Médio incompleto	2	0,9	23	10,1
Médio completo	21	9,2		
Superior incompleto	11	4,8	116	51,1
Superior completo	105	46,3		
Especialização incompleta	9	4,0	50	22,0
Especialização completa	41	18,0		
Mestrado incompleto	9	4,0	24	10,7
Mestrado completo	15	6,7		
Doutorado incompleto	1	0,4	12	5,3
Doutorado completo	11	4,8		
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>100,0</b>	<b>227</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

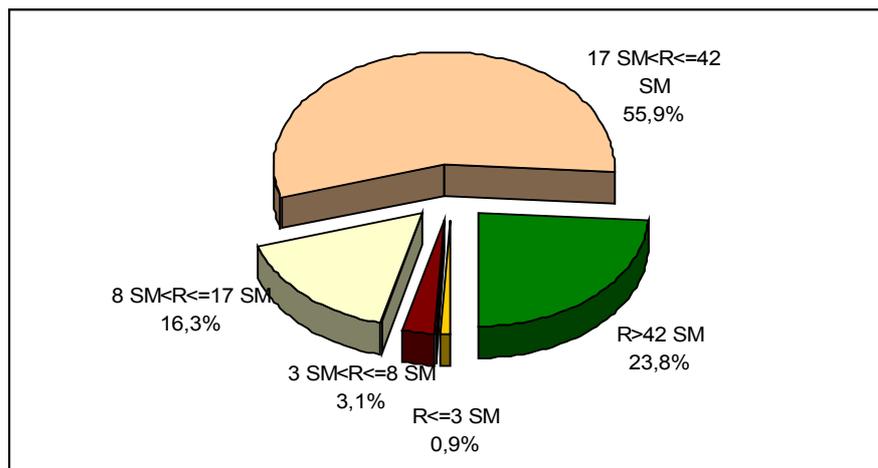
Quanto ao gênero, há uma predominância de respondentes do sexo masculino, conforme o GRAF. 9, o que está em consonância com o fato de que há um maior número de homens no exercício de cargos mais elevados nas organizações brasileiras, mesmo caso dos bancos (FEBRABAN, 2004). Conseqüentemente, percebem remunerações mais elevadas.



**GRÁFICO 9 – Primeiro *survey* – Gênero**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Como 79,7% dos respondentes declararam rendimentos acima de 17 SME (GRAF. 10), a parcela restante deve satisfazer o critério de amostragem com base nos recursos em poupança, já que não foi solicitada a informação sobre o montante de aplicações financeiras por ser demasiadamente invasiva. Um outro aspecto a ser considerado, é que se esperava um maior contingente na faixa de renda acima de 42 SM, o que permite especular que uma parte desse público possui outros rendimentos como aluguel ou juros de aplicações financeiras que não foram computados. A explicação para essa hipótese poderia ser atribuída a um fator cultural e comportamental que comumente ocorre em pesquisas no Brasil, que é o informar intencionalmente uma renda inferior à real.



**GRÁFICO 10 – Primeiro survey – Renda (R) bruta mensal (em salários mínimos-SM)**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Quando são comparados os quesitos grau de instrução e renda com o gênero, o resultados da amostra refletem uma realidade nacional: a grande desigualdade de renda entre mulheres e homens. Conforme dados da Síntese dos Indicadores Sociais de 2002 (IBGE, 2003b), quando se aborda esse tema, as diferenças entre homens e mulheres são expressivas e mesmo quando a média de anos de estudo é a mesma, os homens ganham mais que as mulheres. Essa desigualdade se mantém em todos os estados e regiões do Brasil e em todas as classes de anos de estudo. Tanto as mulheres com grau de escolarização igual ou inferior a três anos de estudo quanto aquelas com grau de instrução mais elevado – onze anos ou mais – percebem rendimentos menores, 57,1% e 61,5%, respectivamente, que os homens com os mesmos níveis de instrução.

Outros aspectos limitadores do universo de mulheres com rendimentos mais elevados são a concentração do trabalho feminino em algumas áreas de atividade e o maior índice de desemprego para elas. Grande proporção de mulheres está dedicada aos trabalhos domésticos (19,2%) e destas 10,5% não recebem remuneração – índices bem maiores do que os dos homens (0,8% e 5,9%, respectivamente). Também há concentração do trabalho feminino em algumas áreas como o serviço militar ou o Estado (9,3%) – geralmente como profissionais de saúde e educação do setor público –, contra 5,1% dos homens. Além disso, mais de 70% da população feminina ocupada concentra-se em atividades do setor terciário – prestação de serviços, prática do comércio, administração pública, entre outros, sendo que a distribuição dos homens é mais homogênea, destacando-se a atividade agrícola, que reúne quase 25% da

população masculina ocupada do país. Com base nos dados do PEA (População Economicamente Ativa) de 2001 (IBGE, 2003c), constata-se que a proporção de homens ocupados é maior que a das mulheres (59,3% contra 40,7%), situação refletida pela taxa de desemprego: 5,9% para os homens e 6,7% para as mulheres. Após a caracterização da amostra e de uma breve abordagem sobre o mercado de trabalho no Brasil, serão apresentados os resultados dos testes estatísticos.

### 5.2.6 *Análise de normalidade*

A normalidade foi testada por meio do cálculo de valores para a estatística  $z$ , para a assimetria e para a curtose, por meio das fórmulas a seguir, onde  $N$  significa o tamanho da amostra:

$$z_{assimetria} = \frac{assimetria}{\sqrt{\frac{6}{N}}}$$

$$z_{curtose} = \frac{curtose}{\sqrt{\frac{24}{N}}}$$

Os valores apurados revelaram que nenhuma das variáveis segue a distribuição normal. Foi tentada a transformação dos dados para ajustá-los a uma distribuição normal. Inicialmente foi tentada a transformação para a forma inversa ( $1/X$ ) e, em seguida, pela raiz quadrada, por meio de logaritmos. Essas alternativas foram consideradas ineficientes.

Porém, como já dito, a premissa da normalidade dificilmente é satisfeita, o que é corroborado por diversos autores de renome (JOHNSON; WICHERN, *op. cit.*; GUILFORD, 1959; RUEKERT; CHURCHILL, 1984; WEST; FINCH; CURRAN, *op. cit.*), deu-se continuidade ao trabalho.

### 5.2.7 Análise de linearidade

A análise de linearidade foi procedida por meio da verificação da significância do coeficiente de correlação das variáveis de um construto – correlação produto-momento de Pearson ( $r$ ). Foi construída uma matriz de correlação para cada um dos dez subconstrutos identificados na fase exploratória-qualitativa conforme as TAB. 2 a 11.

**TABELA 2**

**Matriz de correlação dos itens do subconstruto Comunicação**

Variável	Q1	Q11	Q21	Q31	Q41	Q51
Q1	1,000					
Q11	,418	1,000				
Q21	,299	,396	1,000			
Q31	,265	,223	,260	1,000		
Q41	,410	,400	,490	,360	1,000	
Q51	,279	,220	,378	,385	,420	1,000
<b>Sig. (1-tailed)</b>						
Q1						
Q11	,000					
Q21	,000	,000				
Q31	,000	,000	,000			
Q41	,000	,000	,000	,000		
Q51	,000	,000	,000	,000	,000	

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 3**

**Matriz de correlação dos itens do subconstruto Imagem da Marca**

Variável	Q2	Q12	Q22	Q32	Q42	Q52	Q61	Q66	Q71	Q75
Q2	1,000									
Q12	,196	1,000								
Q22	,212	,234	1,000							
Q32	,265	,137	,299	1,000						
Q42	,175	,139	,346	,331	1,000					
Q52	,186	,087	,295	,373	,531	1,000				
Q61	,157	,163	,100	,225	,266	,356	1,000			
Q66	,334	,224	,494	,304	,345	,335	,260	1,000		
Q71	,178	,108	,305	,132	,236	,291	,168	,402	1,000	
Q75	,243	,303	,345	,145	,211	,242	,257	,323	,380	1,000
<b>Sig. (1-tailed)</b>										
Q2										
Q12	,002									
Q22	,001	,000								
Q32	,000	,019	,000							
Q42	,004	,018	,000	,000						
Q52	,003	,097	,000	,000	,000					
Q61	,009	,007	,072	,000	,000	,000				
Q66	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
Q71	,004	,052	,000	,027	,000	,000	,008	,000		
Q75	,000	,000	,000	,017	,001	,000	,000	,000	,000	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 4

Matriz de correlação dos itens do subconstruto Confiabilidade

Variável	Q3	Q13	Q23	Q33	Q43	Q53R	Q62	Q67	Q72	Q77
Q3	1,000									
Q13	,083	1,000								
Q23	,338	,176	1,000							
Q33	,127	,207	,052	1,000						
Q43	,231	,253	,194	,137	1,000					
Q53R	,170	,031	,158	-,001	,179	1,000				
Q62	,103	-,001	,052	,014	,217	,172	1,000			
Q67	,215	,055	,136	,115	,394	,142	,240	1,000		
Q72	,081	,103	,184	,073	,100	,041	,258	,295	1,000	
Q77	,294	,207	,209	,167	,500	,236	,173	,453	,244	1,000

**Sig. (1-tailed)**

Q3	Q13	Q23	Q33	Q43	Q53R	Q62	Q67	Q72	Q77
Q3									
Q13	,108								
Q23	,000	,004							
Q33	,029	,001	,219						
Q43	,000	,000	,002	,022					
Q53R	,005	,323	,009	,494	,004				
Q62	,062	,492	,218	,418	,001	,005			
Q67	,001	,203	,020	,046	,000	,017	,000		
Q72	,112	,060	,003	,141	,068	,269	,000	,000	
Q77	,000	,001	,001	,007	,000	,000	,005	,000	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 5

Matriz de correlação dos itens do subconstruto Custo-Benefício

Variável	Q4	Q14	Q24	Q34	Q44	Q54	Q78
Q4	1,000						
Q14	,483	1,000					
Q24	,181	,254	1,000				
Q34	,264	,285	,361	1,000			
Q44	,394	,379	,197	,322	1,000		
Q54	,049	,005	,305	,326	,024	1,000	
Q78	,031	,133	,122	,041	,044	,062	1,000

**Sig. (1-tailed)**

Q4	Q14	Q24	Q34	Q44	Q54	Q78
Q4						
Q14	,000					
Q24	,004	,000				
Q34	,000	,000	,000			
Q44	,000	,000	,002	,000		
Q54	,235	,472	,000	,000	,362	
Q78	,322	,023	,035	,274	,258	,178

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 6

Matriz de correlação dos itens do subconstruto Conveniência

Variável	Q5R	Q15	Q25	Q35	Q45	Q55	Q63R	Q68	Q79R
Q5R	1,000								
Q15	,074	1,000							
Q25	,112	,237	1,000						
Q35	,140	,024	,130	1,000					
Q45	-,087	,103	,131	,234	1,000				
Q55	,015	,162	,251	,202	,266	1,000			
Q63R	-,011	-,036	-,006	,011	,173	-,049	1,000		
Q68	,146	,200	,291	,237	,168	,251	-,029	1,000	
Q79R	,177	,050	,082	-,001	,093	-,038	,256	,060	1,000

Sig. (1-tailed)

Q5R									
Q15	,134								
Q25	,047	,000							
Q35	,019	,364	,026						
Q45	,098	,070	,024	,000					
Q55	,415	,009	,000	,001	,000				
Q63R	,438	,304	,467	,433	,005	,230			
Q68	,014	,002	,000	,000	,006	,000	,339		
Q79R	,004	,234	,109	,495	,081	,287	,000	,183	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 7

Matriz de correlação dos itens do subconstruto Prontidão da Resposta

Variável	Q6R	Q16R	Q26	Q36R	Q46	Q56	Q80
Q6R	1,000						
Q16R	,085	1,000					
Q26	-,121	-,088	1,000				
Q36R	,091	,151	-,023	1,000			
Q46	-,119	-,095	,134	-,075	1,000		
Q56	-,139	-,063	,129	-,036	,310	1,000	
Q80	-,105	-,015	,157	-,033	,250	,339	1,000

Sig. (1-tailed)

Q6R							
Q16R	,105						
Q26	,037	,097					
Q36R	,091	,012	,367				
Q46	,040	,080	,023	,131			
Q56	,020	,174	,027	,297	,000		
Q80	,061	,414	,010	,310	,000	,000	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 8

Matriz de correlação dos itens do subconstruto Personalização

Variável	Q7	Q17R	Q27	Q37R	Q47	Q57	Q64	Q69R	Q73	Q76	Q81R
Q7	1,000										
Q17R	-,283	1,000									
Q27	,310	-,259	1,000								
Q37R	,034	-,100	,125	1,000							
Q47	,400	-,251	,406	,119	1,000						
Q57	,275	-,116	,288	-,041	,336	1,000					
Q64	,227	-,154	,152	,183	,300	,256	1,000				
Q69R	,000	,079	,038	,250	-,042	,006	-,006	1,000			
Q73	,228	-,099	,193	,056	,162	,106	,101	-,021	1,000		
Q76	,316	-,070	,127	,051	,118	,162	,125	,091	,225	1,000	
Q81R	,079	-,071	,058	,187	,077	,039	-,015	,267	-,048	,097	1,000

Sig. (1-tailed)

Q7											
Q17R	,000										
Q27	,000	,000									
Q37R	,304	,069	,031								
Q47	,000	,000	,000	,038							
Q57	,000	,043	,000	,272	,000						
Q64	,000	,011	,011	,003	,000	,000					
Q69R	,499	,120	,284	,000	,266	,467	,467				
Q73	,000	,071	,002	,205	,008	,057	,072	,378			
Q76	,000	,149	,030	,227	,040	,008	,036	,091	,000		
Q81R	,117	,146	,195	,003	,125	,280	,414	,000	,238	,073	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 9

Matriz de correlação dos itens do subconstruto Postura Funcional

Variável	Q8	Q18	Q28R	Q38	Q48	Q58R	Q65	Q82
Q8	1,000							
Q18	,199	1,000						
Q28R	,072	,207	1,000					
Q38	,206	,236	,056	1,000				
Q48	,367	,436	,112	,263	1,000			
Q58R	-,142	-,156	,234	,034	-,090	1,000		
Q65	,327	,188	,019	,374	,332	,058	1,000	
Q82	,086	,065	-,002	,273	,075	,097	,189	1,000

Sig. (1-tailed)

Q8								
Q18	,001							
Q28R	,143	,001						
Q38	,001	,000	,201					
Q48	,000	,000	,047	,000				
Q58R	,017	,009	,000	,306	,089			
Q65	,000	,002	,388	,000	,000	,196		
Q82	,101	,165	,490	,000	,131	,077	,002	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 10

Matriz de correlação dos itens do subconstruto Benevolência

Variável	Q9	Q19	Q29R	Q39	Q49R	Q59R	Q70	Q74
Q9	1,000							
Q19	,230	1,000						
Q29R	,001	,002	1,000					
Q39	,046	,169	,046	1,000				
Q49R	,045	-,135	,234	,021	1,000			
Q59R	-,069	-,127	,227	,106	,380	1,000		
Q70	,226	,097	,069	,167	,039	,048	1,000	
Q74	,165	,131	,123	,211	-,001	,089	,140	1,000
<b>Sig. (1-tailed)</b>								
Q9								
Q19	,000							
Q29R	<i>,496</i>	<i>,488</i>						
Q39	<i>,246</i>	<i>,006</i>	<i>,243</i>					
Q49R	<i>,249</i>	<i>,021</i>	,000	<i>,379</i>				
Q59R	<i>,152</i>	<i>,028</i>	,000	<i>,059</i>	,000			
Q70	,000	<i>,074</i>	<i>,151</i>	<i>,007</i>	<i>,282</i>	<i>,238</i>		
Q74	<i>,007</i>	<i>,024</i>	<i>,032</i>	<i>,001</i>	<i>,496</i>	<i>,090</i>	<i>,018</i>	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 11

Matriz de correlação dos itens do subconstruto Instalações Físicas

Variável	Q10	Q20	Q30R	Q40	Q50	Q60
Q10	1,000					
Q20	,182	1,000				
Q30R	-,181	-,179	1,000			
Q40	,209	,165	-,197	1,000		
Q50	,237	,097	-,247	,227	1,000	
Q60	,187	,190	-,112	,341	,207	1,000
<b>Sig. (1-tailed)</b>						
Q10						
Q20	<i>,003</i>					
Q30R	<i>,003</i>	<i>,004</i>				
Q40	<i>,001</i>	<i>,007</i>	<i>,002</i>			
Q50	,000	<i>,074</i>	,000	,000		
Q60	<i>,003</i>	<i>,002</i>	<i>,048</i>	,000	<i>,001</i>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode ser verificado nas tabelas, diversas variáveis não apresentaram correlação estatisticamente significativa ao nível de 1% (destacadas em itálico e negrito), o que indica casos de ausência de linearidade. Esse quadro indica que as respostas oriundas do segmento de clientes pesquisado remetem a novas dimensões, justificando a necessidade de realização de análise fatorial exploratória para detectar outros construtos subjacentes, que é o propósito

deste trabalho, além da purificação da escala VVBB-Matriz com vistas a se obter uma escala VVBB-Alta Renda.

### 5.2.8 *Análise de confiabilidade dos subconstrutos-base*

Churchill (1979) alerta para que as técnicas estatísticas não se sobreponham à teoria e, por isso, o processo de purificação da escala VVBB-Matriz teve como base os dez subconstrutos identificados anteriormente, procedimento anteriormente adotado por Bahia e Nantel (2000). Dessa forma, dá-se seqüência ao processo de triangulação iniciado na fase exploratória-qualitativa, sem alteração da estrutura teórica original.

A análise de confiabilidade foi feita por meio do teste-reteste e da apuração do alfa de Cronbach. Apesar das controvérsias teóricas sobre a confiabilidade do teste-reteste (CHURCHILL, 1979; GUILFORD, 1959; MALHOTRA, 2002) procedeu-se a esse tipo de teste junto a um público formado por 15 clientes de bancos de varejo, aos quais foi submetido o questionário de pesquisa, com um intervalo de tempo entre o teste e o reteste em torno de 30 dias, durante os meses de outubro e novembro de 2003. A comparação das médias não indicou diferenças significativas em termos estatísticos em 89% dos itens, percentual considerado elevado em termos de confiabilidade, haja vista que o público pesquisado era heterogêneo e que quase todos os itens que compuseram os 11% apresentaram algum tipo de modificação na sua redação entre uma etapa e outra.

Em seguida foi realizado o teste de confiabilidade interna por meio do cálculo do alfa de Cronbach ou coeficiente alfa, que é uma medida da fidedignidade da consistência interna, representada pela média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala, podendo ser do tipo *split-half*, isto é, em duas metades (MALHOTRA, 2002). O coeficiente alfa reflete até que ponto os itens de um construto se correlacionam entre si e, conseqüentemente, a consistência interna da escala. Após a constatação de diversos casos de não-linearidade, conforme descrito no tópico anterior, cada um dos dez subconstrutos identificados anteriormente foi submetido a esse teste com vistas a excluir as variáveis que contribuem para a redução da consistência interna, que é uma medida de confiabilidade.

Para Churchill (1979, p. 68-69) “[...] o coeficiente alfa deve ser, *absolutamente*, a primeira medida que alguém deve calcular para avaliar a qualidade do instrumento [...]”, pois é “[...] fácil de ser aplicada, não é arbitrária e tem uma importante conotação prática”. O alfa de Cronbach aponta os itens com baixo desempenho para explicar o construto e que devem ser eliminados. Nesse sentido, a forma mais fácil de operacionalização é pelo cálculo da correlação de cada item com o escore total, em ordem decrescente de magnitude. Os itens com correlações próximas de zero e aqueles que provocam uma súbita redução na correlação item-total devem ser excluídas. As TAB. 12 a 21 apresentam os resultados das apurações dos coeficientes alfa, assim como as 21 variáveis que foram excluídas para melhorar o escore da dimensão.

**TABELA 12**

**Análise de confiabilidade interna do subconstruto Comunicação**

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q1	,4310	,7090
Q11	,4062	,7171
Q21	,5545	,6830
Q31	,4272	,7224
Q41	,5983	,6542
Q51	,5543	,6726
<b>Itens excluídos: nenhum</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,7318</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 13**

**Análise de confiabilidade interna do subconstruto Imagem da Marca**

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q2	,4349	,7841
Q12	,2550	,7994
Q22	,5386	,7725
Q32	,4470	,7870
Q42	,5173	,7744
Q52	,5875	,7658
Q61	,3819	,7906
Q66	,6120	,7611
Q71	,4642	,7810
Q75	,5388	,7790
<b>Itens excluídos: nenhum</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,7975</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 14**

Análise de confiabilidade interna do subconstruto Confiabilidade

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q3	,3271	,6161
Q13	,1973	,6474
Q23	,3549	,6092
Q43	,4283	,6021
Q62	,2716	,6309
Q67	,4545	,5811
Q72	,3294	,6463
Q77	,5223	,5746
<b>Itens excluídos: Q33 e Q53R</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,6447</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 15**

Análise de confiabilidade interna do subconstruto Custo-Benefício

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q4	,4842	,6394
Q14	,5037	,6349
Q24	,3877	,6772
Q34	,4518	,6587
Q44	,4725	,6436
<b>Itens excluídos: Q54 e Q78</b>		
<b>Alfa de Cronbach: 0,6999</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 16**

Análise de confiabilidade interna do subconstruto Conveniência

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q25	,3065	,5354
Q35	,3235	,5221
Q45	,3121	,5225
Q55	,3788	,4869
Q68	,3591	,4938
<b>Itens excluídos: Q5R, Q15, Q63R e Q79R</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,5683</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 17**

Análise de confiabilidade interna do subconstruto Prontidão da Resposta

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q46	,3634	,5388
Q56	,4430	,4323
Q80	,4044	,4943
<b>Itens excluídos: Q6R, Q16R, Q26 e Q 36R</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,5895</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 18**

Análise de confiabilidade interna do subconstruto Personalização

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q7	,4751	,5991
Q27	,3987	,6130
Q47	,5190	,5749
Q57	,4159	,6104
Q64	,3330	,6617
Q73	,2845	,6447
Q76	,2570	,6499
<b>Itens excluídos: Q17R, Q37R, Q69R e Q81R</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,6577</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 19**

Análise de confiabilidade interna do subconstruto Postura Funcional

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q8	,4079	,6379
Q18	,3832	,6498
Q38	,4045	,6487
Q48	,5161	,5973
Q65	,4902	,6004
<b>Itens excluídos: Q28R, Q58R e Q82</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,6781</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 20****Análise de confiabilidade interna do subconstruto Benevolência**

<b>Variável</b>	<b>Correlação item-total</b>	<b>Alfa de Cronbach se o item for excluído</b>
<b>Q9</b>	,0720	,4729
<b>Q29R</b>	,2646	,4024
<b>Q39</b>	,1657	,4487
<b>Q49R</b>	,3018	,3786
<b>Q59R</b>	,3525	,3460
<b>Q70</b>	,1596	,4522
<b>Q74</b>	,1972	,4436
<b>Item excluído: Q19</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,4645</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 21****Análise de confiabilidade interna do subconstruto Instalações Físicas**

<b>Variável</b>	<b>Correlação item-total</b>	<b>Alfa de Cronbach se o item for excluído</b>
<b>Q10</b>	,3177	,4982
<b>Q20</b>	,2448	,5375
<b>Q40</b>	,3931	,4580
<b>Q50</b>	,3096	,5211
<b>Q60</b>	,3584	,4771
<b>Item excluído: Q30R</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,5547</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

O alfa de Cronbach varia de zero a um e não há consenso quanto ao patamar mínimo para conferir uma confiabilidade satisfatória. Alguns autores, como Nunnally e Bernstein (1994) e Spector (1992) indicam 0,7, enquanto Malhotra (2002) cita 0,6. Hair *et. al.* (1998) só admitem escores menores que 0,7 em pesquisas exploratórias, como no presente caso, o que respalda a decisão do pesquisador de não excluir qualquer construto com coeficiente alfa menor do que 0,6, ou sejam, Conveniência, Prontidão da Resposta, Benevolência e Instalações Físicas. O alfa geral calculado para o construto de primeira ordem – Valor para o Cliente – foi 0,8887.

Como relatado, os construtos iniciais foram definidos por meio de técnicas qualitativas – referendadas por diversos autores e especialistas acadêmicos –, a partir de amostra de clientes de diferentes perfis, sendo a escala VVBB-Matriz aplicada a um segmento específico do Banco. Em situações como essa, é natural e esperada a emergência de construtos subjacentes que representem a percepção de valor desse público, o que vem a atender os propósitos deste

estudo. No passo seguinte, uma análise fatorial exploratória buscará identificar esses fatores, com melhores níveis de confiabilidade.

### 5.2.9 *Análise fatorial exploratória*

Antes de ser iniciada a análise fatorial foi necessário avaliar se a amostra era adequada para o uso de análise fatorial. Neste estudo, apesar da intenção inicial de se obter uma proporção de cinco observações por item, foram colhidos 227 questionários válidos – 2,8 por variável –, quantidade que tem amparo em Churchill, Ford e Walker (1974), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), Saxe e Weitz (1982) e Spector (1992). Além disso, há que se considerar que, apesar dos parâmetros mais conservadores de Hair *et. al.* (1998, p. 12-13), esses autores alertam para o fato de que não só o tamanho da amostra tem influência sobre a significância estatística:

No planejamento da pesquisa, o pesquisador deve estimar o tamanho do efeito esperado e então selecionar o tamanho da amostra e do alfa para atingir o nível desejado do poder [*de análise*]. Adicionalmente ao seu uso para o planejamento, o poder de análise também é utilizado após a avaliação estar completa para determinar o poder atual atingido, de forma que os resultados possam ser adequadamente interpretados. Os resultados são devido ao tamanho dos efeitos, ao tamanho da amostra ou dos níveis de significância?

Os resultados do índice KMO, com todas as variáveis originais, por dimensão, e os do teste de esfericidade de Bartlett avalizam a utilização da análise fatorial, conforme a TAB. 22.

**TABELA 22**

**Resultados de testes para habilitação ao uso de análise fatorial**

<b>Construto</b>	<b>KMO</b>	<b>Esfericidade de Bartlett</b>	<b>Graus de liberdade</b>	<b>Significância</b>
<b>Comunicação</b>	0,805	274,981	15	,000
<b>Imagem da marca</b>	0,812	376,126	45	,000
<b>Confiabilidade</b>	0,732	281,122	45	,000
<b>Custo-benefício</b>	0,711	212,912	21	,000
<b>Conveniência</b>	0,646	138,033	36	,000
<b>Prontidão da resposta</b>	0,668	76,030	21	,000
<b>Personalização</b>	0,728	256,603	55	,000
<b>Postura funcional</b>	0,659	212,026	28	,000
<b>Benevolência</b>	0,594	118,699	28	,000
<b>Instalações físicas</b>	0,713	99,112	15	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Satisfeitos esses pressupostos, o processo de purificação da escala teve continuidade por meio de uma análise fatorial exploratória dos dez subconstrutos da VVBB-Matriz e as respectivas 61 variáveis que restaram após as exclusões por meio do teste de alfa de Cronbach. Para extração dos fatores, foi utilizada a análise de componentes principais e a rotação oblíqua, por meio da função Oblimin, do aplicativo SPSS 11.0.

Na interpretação da matriz fatorial, inicialmente, foram consideradas as cargas fatoriais a partir do nível mínimo recomendado por Hair *et al.* (1998):  $\pm 0,30$ . O nível de  $\pm 0,40$  é considerado mais importante e, a partir de  $\pm 0,50$ , é praticamente significativa. Essa decisão foi no sentido de que, à medida que as exclusões de variáveis com cargas abaixo de 0,30 ou ambíguas – diferenças entre as cargas menor que 0,100 – fossem sendo feitas, se permitisse um rearranjo das cargas das variáveis em relação aos fatores e, possivelmente, uma redução destes. Dessa forma, quanto maior o valor absoluto da carga do fator, mais importante a carga na interpretação da matriz fatorial, devido ao maior grau de relacionamento linear entre fatores e variáveis (HAIR *et al.*, *op. cit.*; MINGOTE, 2003).

Essa decisão se revelou bem-sucedida: rodadas sucessivas e seqüenciais levaram a uma nova estrutura fatorial com cinco dimensões e 32 variáveis, todas com cargas acima de  $\pm 0,50$ , como será descrito a seguir. Em função da quantidade de dimensões inicialmente definidas, o número de fatores foi determinado *a priori*, procedimento destacado por Spector (1992) como uma das dificuldades da análise fatorial em função da sua subjetividade. Neste caso, entretanto, houve o suporte da validação aparente, já relatada. A análise fatorial foi então iniciada com os dez primeiro fatores com autovalores – *eigenvalues* – acima da unidade, correspondendo a uma variância total explicada acumulada de 50,6%. Este percentual pode ser considerado baixo, mas aceitável (HAIR *et al.*, 1998; NICOLAO; ROSSI, 2003).

De acordo com os critérios definidos, na primeira análise fatorial foram excluídas 17 variáveis (16 por cargas ambíguas e uma por carga baixa – Q70), restando 44 em dez fatores, sendo que a menor carga fatorial foi observada na variável Q10, conforme a TAB 23.

Foram sendo feitas novas análises, com conseqüente redução sucessiva de fatores. Ao se atingir o nível de cinco fatores, conseguiu-se um rearranjo significativo. A interpretação da nova matriz com os mesmos critérios anteriores, possibilitou nova purificação da escala VVBB-Matriz com redução de mais cinco variáveis (todas por cargas ambíguas), sendo a menor carga fatorial 0,323, observada na variável Q39, conforme a TAB. 24.

Com a exclusão de variáveis, nova análise fatorial foi realizada, resultando na exclusão de mais três variáveis (duas por cargas ambíguas – Q43 e Q77 – e uma por carga baixa – Q39). A menor carga observada foi 0,380 na Q2, conforme a TAB. 25.

A quarta análise fatorial destinou-se a verificar a atual matriz de cargas fatoriais após a exclusão das três últimas variáveis. O resultado não recomendou a exclusão de mais nenhum item, apesar de pequenas alterações de cargas em todas as variáveis, exceto a Q21. A menor carga fatorial verificada foi de 0,367 no item Q2, conforme a TAB. 26.

TABELA 23

Matriz de cargas fatoriais - resultado da primeira análise fatorial

Variável	Fatores									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q55	,654									
Q65	,635									
Q71	,621									
Q47	,610									
Q7	,589									
Q50	,492									
Q64	,489									
Q38	,473									
Q10	,470									
Q23		,686								
Q21		,667								
Q11		,659								
Q1		,643								
Q41		,625								
Q9		,618								
Q3		,594								
Q20		,521								
Q18		,487								
Q4			,676							
Q44			,664							
Q14			,595							
Q42			,587							
Q35				,684						
Q45				,493						
Q34					,655					
Q24					,627					
Q49R						,708				
Q59R						,661				
Q29R						,499				
Q57							,624			
Q2							,612			
Q8							,550			
Q67								,639		
Q62								,594		
Q73								,586		
Q72								,552		
Q39									,645	
Q13									,546	
Q77										-,638
Q46										-,592
Q61										-,578
Q43										-,578
Q52										-,554
Q40										-,501

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: (1) Método de extração: Análise de componentes principais;

(2) Método de rotação: Oblimin com normalização Kaiser;

(3) As demais cargas fatoriais foram suprimidas para fins de melhor visualização. A *structure matrix* completa está no APÊNDICE D.

TABELA 24

Matriz de cargas fatoriais - Resultado da segunda análise fatorial

Variável	Fatores				
	1	2	3	4	5
Q47	,650				
Q71	,644				
Q65	,640				
Q57	,579				
Q55	,574				
Q64	,556				
Q52	,549				
Q50	,548				
Q7	,532				
Q38	,495				
Q10	,486				
Q40	,474				
Q61	,396				
Q2	,379				
Q21		-,705			
Q11		-,652			
Q41		-,648			
Q1		-,646			
Q9		-,628			
Q23		-,620			
Q3		-,592			
Q77		-,580			
Q43		-,576			
Q18		-,561			
Q20		-,554			
Q13		-,412			
Q44			,694		
Q14			,674		
Q4			,658		
Q34			,652		
Q24			,462		
Q39			,323		
Q49R				,695	
Q59R				,687	
Q29R				,489	
Q72					-,575
Q67					-,568
Q73					-,540
Q62					-,507

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: (1) Método de extração: Análise de componentes principais;

(2) Método de rotação: Oblimin com normalização Kaiser;

(3) As demais cargas fatoriais foram suprimidas para fins de melhor visualização. A *structure matrix* completa está no APÊNDICE E.

TABELA 25

Matriz de cargas fatoriais - Resultado da terceira análise fatorial

Variável	Fatores				
	1	2	3	4	5
Q47	,669				
Q71	,655				
Q65	,645				
Q57	,574				
Q64	,567				
Q55	,553				
Q50	,550				
Q52	,546				
Q7	,527				
Q38	,526				
Q10	,491				
Q40	,475				
Q61	,405				
Q2	,380				
Q21		-,675			
Q11		-,675			
Q1		-,666			
Q23		-,658			
Q41		-,652			
Q3		-,601			
Q9		-,595			
Q20		-,549			
Q18		-,531			
Q13		-,436			
Q14			,717		
Q4			,690		
Q34			,643		
Q44			,641		
Q24			,514		
Q49R				,730	
Q59R				,718	
Q29R				,537	
Q67					-,675
Q62					-,614
Q73					-,536
Q72					-,467

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: (1) Método de extração: Análise de componentes principais;

(2) Método de rotação: Oblimin com normalização Kaiser;

(3) As demais cargas fatoriais foram suprimidas para fins de melhor visualização. A *structure matrix* completa está no APÊNDICE F.

TABELA 26

Matriz de cargas fatoriais - Resultado da quarta análise fatorial

Variável	Fatores				
	1	2	3	4	5
Q47	,668				
Q71	,664				
Q65	,646				
Q64	,572				
Q57	,565				
Q55	,562				
Q50	,554			-,402	
Q7	,535				
Q52	,534				
Q38	,532				
Q10	,503				
Q40	,464				
Q61	,401				
Q2	,367				
Q11		,679			
Q21		,675			
Q23		,664			
Q1		,663			
Q41	,532	,647			
Q9		,616			
Q3		,613			
Q20		,561			-,402
Q18		,534			
Q13		,410			
Q4			,695		
Q14			,690		
Q34			,662		
Q44			,649		
Q24			,521		
Q49R				,732	
Q59R				,710	
Q29R				,541	
Q67	,378				-,612
Q72					-,603
Q62					-,597
Q73					-,577

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: (1) Método de extração: Análise de componentes principais;

(2) Método de rotação: Oblimin com normalização Kaiser.

Não foi excluída a variável Q2, mesmo tendo carga abaixo de 0,4, em função da pequena diferença para esse patamar, por não ter carga similar em outros fatores e por ter sido considerada como relevante para o construto, conforme o estudo qualitativo. A partir dos fatores identificados pela análise fatorial, foi feita a definição das novas dimensões: Empatia, Confiabilidade, Preço, Benevolência e Competência, definidas conforme o QUADRO 15.

## QUADRO 15

### Dimensões da estrutura de Valor para o Cliente Alta Renda sobre bancos de varejo

Fator/Dimensão	Definição
<b>1. Empatia</b>	Capacidade de transmitir uma imagem favorável e superior da marca, criando identidade com o cliente de forma que ele se sinta satisfeito, convicto e comprometido em manter o relacionamento com o banco
<b>2. Confiabilidade</b>	Demonstrar, de forma permanente, que o banco é capaz de prestar serviços e disponibilizar produtos que cumprem o prometido, utilizando-se de linguagem clara, informações fidedignas e solucionando problemas com presteza e interesse
<b>3. Preço</b>	Relação custo-benefício positiva para o cliente, motivando o incremento na aquisição e utilização dos produtos e serviços do banco
<b>4. Benevolência</b>	Adotar práticas que respeitem e favoreçam as preferências do cliente, acima dos interesses do banco
<b>5. Competência</b>	Demonstrar que o banco possui habilidades, recursos e compromisso para que os meios que viabilizam as transações com o cliente funcionem e atuem de forma correta e segura.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida foi avaliado o critério de unidimensionalidade do construto Valor para o Cliente público-alvo cliente Alta Renda – para então se verificar a confiabilidade interna da nova escala que passou a ser desenvolvida.

#### **5.2.10 Análise de unidimensionalidade de construto**

Para analisar a unidimensionalidade dos subconstrutos foi realizada a análise fatorial exploratória. Dessa forma, toda dimensão que apresentar somente um fator com autovalor maior que a unidade é considerado unidimensional. Os resultados revelaram três subconstrutos unidimensionais, enquanto que Empatia era quadridimensional e Confiabilidade bidimensional, conforme a TAB. 27.

**TABELA 27****Subconstrutos que não revelaram unidimensionalidade**

<b>Subconstruto</b>	<b>Número de dimensões detectadas</b>
Empatia	4
Credibilidade	2

Fonte: dados da pesquisa.

Com vistas à obtenção de unidimensionalidade para esses dois subconstrutos, procedeu-se à análise das cargas das variáveis, sendo excluídas aquelas que apresentaram maior peso em fatores que não o primeiro, que tem maior capacidade de variância explicada, conforme dados contidos no APÊNDICE G. No subconstruto Empatia foram excluídas as variáveis Q2, Q40 e Q61, e no subconstruto Credibilidade a variável Q13, vindo a ser atendida a premissa da unidimensionalidade de todos os subconstrutos (TAB. 28 a 32). Além disso, todas as variáveis ficaram com cargas fatoriais acima de 0,5, parâmetro que credenciam-nas a ser consideradas por Hair *et al.* (1998, p. 111) como “[...] praticamente significantes”.

**TABELA 28****Teste de unidimensionalidade – subconstruto Empatia**

<b>Variável</b>	<b>Fator</b>
	<b>1</b>
<b>Q47</b>	,684
<b>Q71</b>	,665
<b>Q65</b>	,647
<b>Q55</b>	,603
<b>Q7</b>	,590
<b>Q57</b>	,568
<b>Q10</b>	,568
<b>Q38</b>	,553
<b>Q64</b>	,552
<b>Q52</b>	,543
<b>Q50</b>	,524

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: Método de extração: Análise de componentes principais.

**TABELA 29****Teste de unidimensionalidade – subconstruto Confiabilidade**

Variável	Fator
	1
Q21	,704
Q41	,680
Q11	,670
Q23	,640
Q1	,638
Q9	,636
Q3	,612
Q20	,609
Q18	,582

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: Método de extração: Análise de componentes principais.

**TABELA 30****Teste de unidimensionalidade – subconstruto Preço**

Variável	Fator
	1
Q14	,739
Q4	,714
Q44	,696
Q34	,650
Q24	,545

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: Método de extração: Análise de componentes principais.

**TABELA 31****Teste de unidimensionalidade – subconstruto Benevolência**

Variável	Fator
	1
Q49R	,770
Q59R	,765
Q29R	,624

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: Método de extração: Análise de componentes principais.

**TABELA 32**

Teste de unidimensionalidade – subconstruto Competência

Variável	Fator
	1
Q73	,685
Q72	,679
Q67	,675
Q62	,654

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: Método de extração: Análise de componentes principais.

**5.2.11 Análise de Confiabilidade dos novos subconstrutos**

Foi calculado o alfa de Cronbach de cada nova dimensão, conforme as TAB. 33 a 37.

**TABELA 33**

Análise de confiabilidade interna do subconstruto Empatia

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q7	,4753	,7873
Q10	,5006	,7853
Q38	,3652	,7970
Q47	,5565	,7779
Q50	,3994	,7943
Q52	,5389	,7811
Q55	,4481	,7898
Q57	,4976	,7852
Q64	,4239	,8078
Q65	,5542	,7840
Q71	,5296	,7808
<b>Itens excluídos: nenhum</b>		
<b>Alfa de Cronbach: 0,8036</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 34**

Análise de confiabilidade interna do subconstruto Confiabilidade

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q1	,5180	,7922
Q3	,4466	,8014
Q9	,5312	,7957
Q11	,5160	,7935
Q18	,5168	,7924
Q20	,4822	,7969
Q21	,5840	,7848
Q23	,5074	,7935
Q41	,5653	,7898
<b>Itens excluídos: nenhum</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,8121</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 35**

Análise de confiabilidade interna do subconstruto Preço

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q4	,4842	,6394
Q14	,5037	,6349
Q24	,3877	,6772
Q34	,4518	,6587
Q44	,4725	,6436
<b>Itens excluídos: nenhum</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,6999</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 36**

Análise de confiabilidade interna do subconstruto Benevolência

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q29R	,2758	,5518
Q49R	,3935	,3631
Q59R	,3857	,3820
<b>Itens excluídos: nenhum</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,5381</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 37

## Análise de confiabilidade interna do subconstruto Competência

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q62	,3718	,4971
Q67	,3707	,4514
Q72	,3604	,4424
Q73	,3569	,4577
<b>Itens excluídos: nenhum</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,5374</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de a exclusão das variáveis Q64 (do subconstruto Empatia) e Q29R (do subconstruto Benevolência) provocar a elevação dos alfas de Cronbach dos respectivos subconstrutos, decidiu-se por mantê-las por se entender que são importantes para as dimensões e para o estudo – relevância atestada pelos depoimentos dos entrevistados na fase exploratória-qualitativa, além de que as elevações a serem atingidas não se mostraram significativas, adotando-se a decisão tomada por Spector (1988). Além disso, a exclusão da variável Q29R reduziria o subconstruto Benevolência a somente dois itens, impossibilitando a sua medição de forma completa, (IM; GROVER; SHARMA *apud* GONÇALVES FILHO, 2001)<sup>68</sup>, como é o caso da avaliação de validade convergente por meio do aplicativo Amos 4 (ARBUCKLE; WOTHKE, 1999).

Os subconstrutos Benevolência e Competência apresentaram alfa abaixo de 0,6, porém devem ser considerados como atenuantes para essa situação o seu pequeno número de variáveis e por se tratar de estudo exploratório (HAIR *et al.*, 1998; MALHOTRA, 2002; SPECTOR, 1992). Após o teste de unidimensionalidade e, não havendo mais exclusões de variáveis em decorrência do cálculo de confiabilidade interna por meio do alfa de Cronbach, cujo novo valor geral calculado para o construto Valor para o Cliente foi de 0,794, foi elaborada uma nova matriz de cargas fatoriais com um total de 32 variáveis e os mesmos cinco subconstrutos (TAB. 38).

<sup>68</sup> IM, Shin Kun; GROVER, Varun; SHARMA, Subhash. *The use of structural equation modeling in research*. Columbia: University of South Carolina, 1998. Relatório.

TABELA 38

Matriz de cargas fatoriais após o teste de unidimensionalidade e cálculo do alfa de Cronbach

Variável	Fatores				
	1 EMPATIA	2 CONFIABILIDADE	3 PREÇO	4 BENEVOLÊNCIA	5 COMPETÊNCIA
Q71	,683				
Q47	,678				
Q65	,660				
Q55	,578				
Q64	,568				
Q57	,561				
Q38	,545				
Q7	,542				
Q50	,540				
Q52	,519				
Q10	,510				
Q21		,676			
Q11		,674			
Q23		,667			
Q41	,536	,645			
Q1		,639			
Q9		,637			
Q3		,636			
Q20		,568			
Q18		,551			
Q14			,701		
Q4			,695		
Q34			,661		
Q44			,659		
Q24			,538		
Q49R				,763	
Q59R				,725	
Q29R				,567	
Q72					,618
Q73					,599
Q62					,595
Q67					,593

Fonte: dados da pesquisa.

Notas: (1) Método de extração: Análise de componentes principais;

(2) Método de rotação: Oblimin com normalização Kaiser.

Atendido, nesta etapa, o critério de confiabilidade, pode-se afirmar que a nova escala funciona como instrumento de medida. Porém, necessita ser validada para comprovar que é capaz de medir o que se quer: os atributos valorizados por clientes de um segmento denominado Alta Renda em relação ao Banco. Restam, portanto, as análises sobre as propriedades convergente e discriminante para que a VVBB-Alta Renda possa ser considerada válida.

### 5.2.12 *Análise de validade convergente*

Segundo Churchill (1979) uma forma útil de se obter a validade convergente é por meio da matriz multitraços-multimétodos (MMTX). Entretanto, esse método é apontado por Bagozzi, Yi e Phillips (1984) como insuficiente para disponibilizar resultados confiáveis, sugerindo se valer da análise fatorial confirmatória, quando a covariância entre os construtos é avaliada.

Foi aplicada a análise fatorial confirmatória (AFC) para avaliar a covariância entre os subconstrutos utilizando as técnicas já validadas em estudos anteriores. (BAGOZZI, 1981; BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1984; DUNN; SEAKER; WALLER, 1994). Para os cálculos estatísticos valeu-se do aplicativo Amos 4 (ARBUCKLE; WOTHKE, 1999), sendo constatado que todas as variáveis do construto obtiveram valor crítico acima de 1,96, o que implica em um nível de significância menor que 0,05, com todas as cargas fatoriais superiores a 0,5. Dessa forma, todas as variáveis dos respectivos subconstrutos demonstraram convergir para medir a mesma coisa. Os resultados estão contidos nas TAB. 39 a 43.

**TABELA 39**

**Análise de validade convergente do subconstruto Empatia**

Variável	Estimativa	Erro padrão	Valor crítico	<i>p</i>
Q7	1			
Q10	0,906	0,148	6,101	0,000
Q38	0,911	0,167	5,443	0,000
Q47	1,591	0,224	7,113	0,000
Q50	1,063	0,193	5,516	0,000
Q52	1,085	0,194	5,587	0,000
Q55	1,059	0,161	6,562	0,000
Q57	1,029	0,175	5,884	0,000
Q64	1,709	0,307	5,573	0,000
Q65	1,052	0,164	6,420	0,000
Q71	1,455	0,225	6,468	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 40****Análise de validade convergente do subconstruto Confiabilidade**

Variável	Estimativa	Erro padrão	Valor crítico	<i>p</i>
Q18	1			
Q11	1	0,153	6,533	0,000
Q9	0,739	0,111	6,640	0,000
Q3	1,130	0,192	5,873	0,000
Q1	1,058	0,169	6,265	0,000
Q20	1,072	0,167	6,436	0,000
Q21	1,222	0,191	6,383	0,000
Q23	1,078	0,180	5,990	0,000
Q41	1,608	0,249	6,468	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 41****Análise de validade convergente do subconstruto Preço**

Variável	Estimativa	Erro padrão	Valor crítico	<i>p</i>
Q44	1			0,000
Q34	1,016	0,180	5,634	0,000
Q24	0,652	0,142	4,582	0,000
Q14	0,995	0,155	6,442	0,000
Q4	1,035	0,161	6,435	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 42****Análise de validade convergente do subconstruto Benevolência**

Variável	Estimativa	Erro padrão	Valor crítico	<i>p</i>
Q59r	1,553	0,462	3,362	0,001
Q49r	1,713	0,520	3,295	0,001
Q29r	1			

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 43****Análise de validade convergente do subconstruto Competência**

Variável	Estimativa	Erro padrão	Valor crítico	<i>p</i>
Q73	3,138	0,742	4,232	0,000
Q72	2,870	0,686	4,183	0,000
Q67	1,698	0,409	4,152	0,000
Q62	1			

Fonte: Dados da pesquisa.

Estando satisfeito o critério da análise convergente, falta verificar se os subconstrutos medem coisas diferentes, atestando a validade discriminante.

### 5.2.13 *Análise de validade discriminante*

Como previsto no desenho da pesquisa, a análise discriminante foi averiguada por meio do teste de diferença de qui-quadrado ( $\chi^2$ ). De acordo com essa técnica, dois construtos são comparados por vez gerando dois modelos: um em que a covariância é estabelecida com base na unidade (correlacionados) e o outro em que a covariância fica livre, o que significa o confronto de dois modelos concorrentes. A validade discriminante fica constatada se houver uma redução significativa no valor da estatística qui-quadrado do segundo modelo em relação ao valor do qui-quadrado do primeiro. Além disso, para que a diferença seja significativa, ela deve ser superior a 3,84, o que assegura estatisticamente que os construtos medem coisas diferentes (MOORMAN; MINER, 1998).

As correlações entre construtos foram testadas com a formação de dez pares de subconstrutos, por meio de modelagem de equações estruturais, com a utilização do aplicativo Amos 4 (ARBUCKLE; WOTHKE, 1999). Todos os subconstrutos revelaram possuir validade discriminante, por atenderem aos pressupostos já referidos, conforme demonstrado na TAB. 44 e pelos diagramas constantes do APÊNDICE H.

**TABELA 44**

**Análise de validade discriminante dos subconstrutos**

Subconstruto	Qui-quadrado		Diferença dos qui-quadrados
	Covariância = 1	Covariância livre	
<b>Empatia-Confianabilidade</b>	1.428,721	223,744	1.204,977
<b>Empatia-Preço</b>	369,763	126,469	243,294
<b>Empatia-Benevolência</b>	247,663	79,928	167,735
<b>Empatia-Competência</b>	3.389,602	99,611	3.289,991
<b>Confianabilidade-Preço</b>	663,868	104,708	559,160
<b>Confianabilidade-Competência</b>	8.602,647	83,468	8.519,179
<b>Confianabilidade-Benevolência</b>	449,141	63,812	385,329
<b>Preço-Competência</b>	1.191,708	32,864	1.158,844
<b>Preço-Benevolência</b>	137,883	35,662	102,221
<b>Benevolência-Competência</b>	166,928	20,016	146,912

Fonte: Dados da pesquisa.

### 5.2.14 A escala para o público Alta Renda

Cumpridas todas essas etapas, obtém-se uma escala específica para pesquisar as percepções de valor do público Alta Renda do Banco, doravante denominada de escala Valor no Varejo Bancário Brasileiro-Alta Renda, ou VVBB-Alta Renda, conforme o QUADRO 16.

## QUADRO 16

### Subconstrutos e indicadores da escala VVBB-Alta Renda

<b>SUBCONSTRUTO 1: EMPATIA</b>		
<b>Capacidade de transmitir uma imagem favorável e superior da marca, criando identidade com o cliente de forma que ele se sinta satisfeito, convicto e comprometido em manter o relacionamento com o banco</b>		
A <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	Item
Q7	Q23	O cliente do Banco Ideal receberá tratamento semelhante em qualquer uma das agências
Q10	Q31	As dependências (agências e salas de auto-atendimento) do Banco Ideal terão aspecto visual que agrade ao cliente
Q38	Q19	O gerente de conta atuará como um conselheiro do cliente do Banco Ideal
Q47	Q4	O Banco Ideal saberá quais são as preferências de cada cliente
Q50	Q26	Todas as dependências do Banco Ideal seguirão o mesmo padrão de funcionamento, fazendo dele um banco com identidade única
Q52	Q27	O Banco Ideal apoiará ações e investimentos de interesse social
Q55	Q10	Os funcionários do Banco Ideal estarão disponíveis para ajudar a resolver até mesmo as solicitações mais simples do cliente
Q57	Q16	O Banco Ideal terá produtos e serviços adequados aos diferentes tipos de clientes
Q64	Q14	No dia do seu aniversário o cliente receberá uma ligação do gerente da sua conta no Banco Ideal, cumprimentando-o pela data
Q65	Q7	O Banco Ideal terá funcionários que gostem de se relacionar com pessoas
Q71	Q1	As pessoas farão comentários elogiosos quando se referirem ao Banco Ideal
<b>SUBCONSTRUTO 2: CONFIABILIDADE</b>		
<b>Demonstrar, de forma permanente, que o banco é capaz de prestar serviços e disponibilizar produtos que cumprem o prometido, utilizando-se de linguagem clara, informações fidedignas e solucionando problemas com presteza e interesse</b>		
A <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	Item
Q1	Q32	O Banco Ideal adotará uma linguagem clara ao se comunicar com o cliente
Q3	Q24	As falhas do Banco Ideal serão corrigidas tão logo sejam detectadas
Q9	Q20	O Banco Ideal comunicará previamente ao cliente toda mudança que afete a movimentação da sua conta corrente
Q11	Q8	Todos os documentos referentes a transações com o Banco Ideal terão linguagem facilmente compreensível pelo cliente
Q18	Q17	Todos as pessoas que precisarem dos serviços do Banco Ideal serão atendidos com respeito
Q20	Q28	O cliente se sentirá protegido de danos à sua integridade física nas dependências do Banco Ideal
Q21	Q2	Os extratos fornecidos pelo Banco Ideal conterão informações que o cliente entenda como importantes para ele
Q23	Q11	O Banco Ideal cumprirá fielmente o que for acordado com o cliente
Q41	Q15	Os funcionários do Banco Ideal saberão utilizar a linguagem mais adequada para se comunicar com os diferentes tipos de cliente

**continua**

## QUADRO 16

### Subconstrutos e indicadores da escala VVBB-Alta Renda

continuação

<b>SUBCONSTRUTO 3: PREÇO</b>		
<b>Relação custo-benefício positiva para o cliente, motivando o incremento na aquisição e utilização dos produtos e serviços do banco</b>		
A <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	Item
Q4	Q9	Os rendimentos das aplicações financeiras no Banco Ideal serão maiores do que nos concorrentes
Q14	Q3	As taxas de juros para empréstimos no Banco Ideal serão inferiores às dos concorrentes
Q24	Q29	À medida que o cliente aumentar o volume das suas aplicações no Banco Ideal, a taxa de juros de empréstimos para ele será reduzida <sup>3</sup>
Q34	Q18	O Banco Ideal dará descontos e prêmios ao cliente pelo maior uso do cartão de crédito
Q44	Q22	O Banco Ideal concederá ao cliente um período por mês para utilização do limite do cheque especial sem cobrança de juros
<b>SUBCONSTRUTO 4: BENEVOLÊNCIA</b>		
<b>Adotar práticas que respeitem e favoreçam as preferências do cliente, acima dos interesses do banco</b>		
A <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	Item
Q29r	Q21r	<i>O cliente do Banco Ideal será sempre orientado a utilizar as máquinas de auto-atendimento, mesmo quando preferir fazer transações no caixa<sup>4</sup></i>
Q49r	Q5r	<i>O Banco Ideal oferecerá seus produtos e serviços, independentemente do interesse do cliente<sup>4</sup></i>
Q59r	Q12r	<i>O Banco Ideal poderá enviar todo tipo de propaganda ao cliente, independente da sua vontade<sup>4</sup></i>
<b>SUBCONSTRUTO 5: COMPETÊNCIA</b>		
<b>Demonstrar que o banco possui habilidades, recursos e compromisso para que os meios que viabilizam as transações com o cliente funcionem e atuem de forma correta e segura.</b>		
A <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	Item
Q62	Q25	As transações pela Internet com o Banco Ideal estarão protegidas contra fraudes
Q67	Q30	Os extratos emitidos pelo Banco Ideal não conterão erros
Q72	Q6	As máquinas de auto-atendimento do Banco Ideal não apresentarão problemas
Q73	Q13	O Banco fará contato com o cliente quando não houver saldo suficiente na sua conta para pagar um cheque ou outro tipo de débito

Observações: (1) Antigo número do item (questionário-matriz);  
 (2) Novo número do item (questionário Alta Renda);  
 (3) Literal alterado para proporcionar maior clareza no significado;  
 (4) As variáveis grafadas em itálico são reversas, na forma como foram apresentadas aos respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação com base nos dados da pesquisa.

### 5.3 Resultados da primeira fase descritiva-quantitativa

Os resultados dos trabalhos da primeira fase descritiva-quantitativa estão condensados no QUADRO 17.

## QUADRO 17

### Resultados da primeta fase descritiva-quantitativa

Procedimento	Técnica e resultado
Definição do público-alvo	Clientes Alta Renda, por sugestão do Banco.
Amostragem e coleta dos dados	Selecionados clientes Alta Renda de 16 agências do Banco, geograficamente distribuídas na região metropolitana de Belo Horizonte. Foram coletados 270 questionários sendo, ao final das análises, 227 válidos, quantia inferior ao inicialmente pretendido, mas bem superior ao mínimo de 100.
Preparação dos dados	Análise qualitativa para buscar evidências discrepantes e casos negativos, com exclusão de nove casos. A edição e a codificação dos questionários levaram à exclusão de mais 25 casos.
Análise e tratamento de <i>missing values</i>	Exclusão de três questionários com quantidade de dados ausentes superior a 10% do total de variáveis (8,2) e imputação de valor neutro – média – para os demais casos.
Análise de <i>outliers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise multivariada: divisão do valor da Distância de Mahalanobis (<math>D^2</math>) de cada variável pelo total dos graus de liberdade (<math>gl</math>), cujo resultado tem que ser superior ao nível de significância de 0,001, limite para indicação de um <i>outlier</i>. Não houve exclusão de questionários por este critério;</li> <li>• Análise bivariada: não realizada pela expressiva quantidade de combinações de pares de variáveis (3.321);</li> <li>• Análise univariada: médias que se afastam mais de três desvios-padrão da média do conjunto de dados. Todas as informações consideradas válidas.</li> <li>• Nova análise qualitativa recomendou a exclusão de mais seis casos.</li> </ul>
Análise de normalidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise gráfica dos histogramas: não permitiu conclusões;</li> <li>• Cálculo dos valores da estatística <math>z</math> para a assimetria e para a curtose, revelando que nenhuma variável segue a distribuição normal;</li> <li>• Transformações dos dados para ajuste a uma distribuição normal: pela forma inversa (<math>1/X</math>) e pela raiz quadrada com aplicação de logaritmos, sem sucesso;</li> <li>• Mesmo assim foi dada continuidade aos trabalhos, já que vários autores reconhecem a dificuldade de normalidade em estudos das ciências sociais.</li> </ul>
Análise de linearidade	Foi calculado o valor da correlação produto-momento de Pearson ( $r$ ) para cada variável e construída uma matriz de correlação para cada subconstruto identificado. A ausência de linearidade em alguns casos indicou a necessidade de análise fatorial exploratória para verificação de novos subconstrutos, reflexo das percepções do público Alta Renda.
Análise de confiabilidade	Cálculo do alfa de Cronbach para cada subconstruto, apontando quatro com resultados entre 0,46 e 0,59, abaixo do mínimo aceito por Malhotra (2002), ratificando a necessidade da AFE.
Análise fatorial exploratória (AFE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KMO (entre 0,5 e 1) e esfericidade de Bartlett (sig.&lt;0,05): amostra adequada para aplicar estatística multivariada;</li> <li>• Extração de fatores: análise de componentes principais;</li> <li>• Rotação: oblíqua, com o uso da função Oblimin, do SPSS;</li> <li>• Quatro rodadas levaram a cinco subconstrutos e 32 variáveis com carga fatorial acima de 0,50.</li> </ul>
Análise de unidimensionalidade de construto	Utilizou-se a AFE que apontou dois subconstrutos com não unidimensionalidade. A exclusão de quatro variáveis solucionou o problema.
Análise de validade convergente	Utilizou-se a AFC, que indicou que todas as variáveis convergem dentro de cada subconstruto, ou seja, se correlacionam para medir a mesma coisa.
Análise de validade discriminante	Os valores das diferenças de qui-quadrados, comparando-se os subconstrutos em pares, com covariância igual a um e livre, foram todos superiores a 3,84, assegurando que os subconstrutos medem coisas diferentes.

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5.4 Segunda fase descritiva-quantitativa

Apesar de a escala VVBB-Alta Renda ter sido submetida a rigorosos testes qualitativos e quantitativos, Churchill (1979, p. 70) recomenda um novo processo de purificação para verificar novamente a sua confiabilidade e validade junto a públicos diferentes. Essa orientação decorre da possibilidade de que resultados anteriores decorram de informações fortuitas ou eventuais: “se o construto é mais do que um artefato de mensuração ele deve ser reproduzido, submetendo os itens purificados a uma nova amostra de indivíduos”. Mantendo a fidelidade ao rigor científico, decidiu-se realizar um novo *survey* com vistas a uma nova purificação da escala, se necessário, bem como obter dados fidedignos sobre a percepção de valor para os clientes Alta Renda do Banco. Nesse sentido, foi feita uma amostragem mais significativa junto ao mesmo público, em uma praça diferente. O questionário passou por adaptações, sendo os itens renumerados e redistribuídos, conforme apresentado no QUADRO 16. Após o pré-teste com 12 respondentes, com obtenção de *feedbacks*, a única alteração foi quanto ao literal do item Q59r/Q12r com vistas a tornar o seu significado mais claro.

### 5.4.1 Amostragem e coleta dos dados

A seleção da amostra se deu junto aos clientes de uma agência do Banco, exclusiva para clientes classificados como Alta Renda, localizada em Campinas (SP). Como o contingente de clientes dessa filial ainda não ultrapassa o número de 500, obteve-se um elevado índice de significância da amostra, em que pese a seleção dos respondentes ter sido por conveniência, por meio dos gerentes das contas dos clientes. Durante o período de 12/01/2004 a 27/02/2004 foram coletados 111 questionários válidos. Pretendia-se, novamente, uma relação de cinco questionários por item (HAIR *et al.*, 1998) mas, devido às restrições de tempo e número de clientes, atingiu-se somente a razão de 3,47. Este número, contudo, atende aos parâmetros de Spector (1992) para a quantidade mínima de questionários para avaliação de uma escala, que ele estipula em 100.

#### **5.4.2 *Análise dos questionários***

Por meio de análise qualitativa, dois questionários foram excluídos por elevada ausência de respostas – acima de 10% em relação ao total de itens do questionário, ou seja, a partir de quatro, como recomenda Malhotra (2002) – e três por assinalamentos sem sentido indicando displicência, reduzindo o total a 111. Mais uma vez a realização dessas análises pelo próprio pesquisador, foram avaliadas como fundamentais para a detecção de inconsistências nos questionários. Em seguida precedeu-se às análises para verificar quantitativamente a existência de dados faltantes e discrepantes por meio do aplicativo SPSS 11.0.

#### **5.4.3 *Análise dos dados ausentes (missing values)***

Foi observada a recomendação de Malhotra (2002) para o valor-limite de 10% sobre a quantidade de alternativas do questionário, como tolerância para o total de valores ausentes (32 alternativas x 10% = 3,2). Não houve necessidade de exclusão de questionários já que os *missing values* ficaram dentro do referido parâmetro. Tanto os *missing values* quanto as questões com marcações N foram tratadas pela substituição pela média.

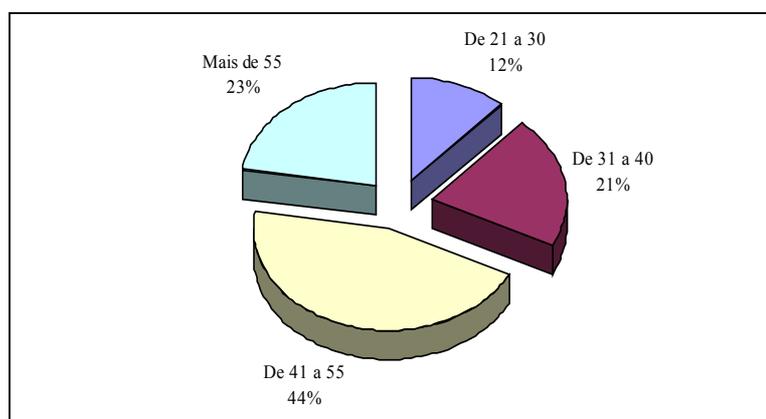
#### **5.4.4 *Análise dos valores discrepantes (outliers)***

A exemplo da análise dos questionários para a primeira purificação da escala VVBB-Matriz, foram realizadas verificações de forma multivariada e univariada. Da mesma forma, somente foram detectados *outliers* de forma univariada. Também nesta etapa essas informações não foram descartadas para se preservar todas as manifestações dos respondentes sobre percepção de valor, como alertam Hair *et al.* (1998).

#### **5.4.5 *Caracterização da amostra***

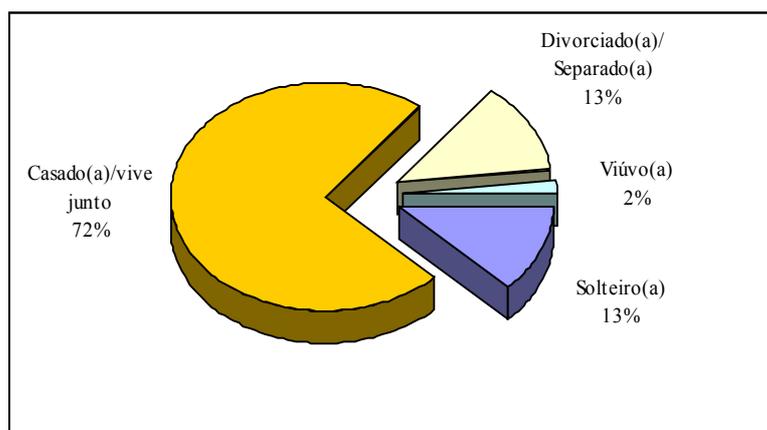
A seguir são apresentados os dados demográficos dos respondentes do segundo *survey* (GRÁFICOS 11 a 15). Como na amostra do primeiro *survey*, predominam pessoas com idade

acima de de 41 anos (67%). Há uma grande predominância de pessoas casadas ou que possuem uma relação estável, atingindo 72% da amostra. Quanto ao grau de instrução, 89% estão enquadrados no nível superior. Também nesta amostra há predominância de pessoas do sexo masculino (68%). Já no que se refere à renda, 72% declararam auferir mais de 17 SM brutos mensais, sendo que os demais, pelos critérios de definição do público-alvo, devem possuir recursos expressivos em poupança, apesar da renda menor.



**GRÁFICO 11 – Segundo *survey* – Idade (em anos)**

**Fonte: Dados da pesquisa.**



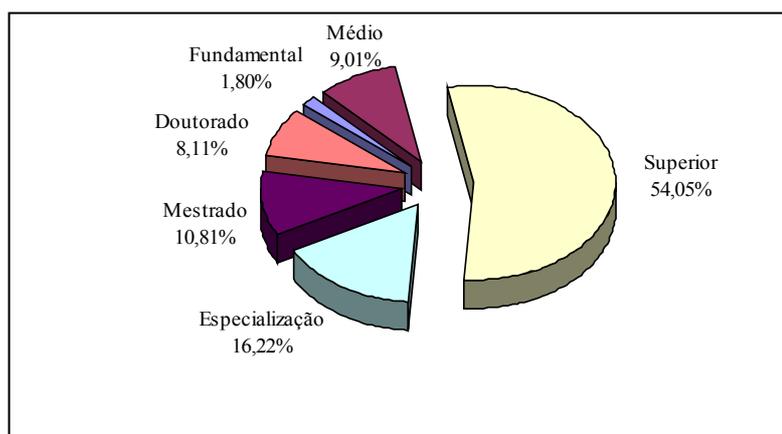
**GRÁFICO 12 – Segundo *survey* – Estado civil**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

**TABELA 45**  
Segundo *survey* – Grau de instrução

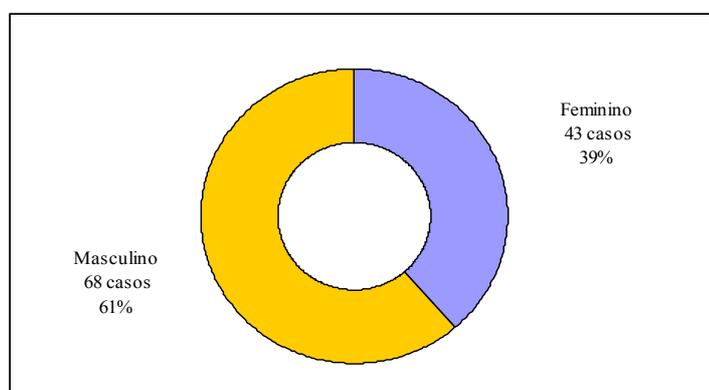
Grau de instrução	Casos	Percentual	Casos agrupados	Percentuais agrupados
Fundamental incompleto	1	0,90	2	1,80
Fundamental completo	1	0,90		
Médio incompleto	2	1,80	10	9,01
Médio completo	8	7,21		
Superior incompleto	14	12,61	60	54,05
Superior completo	46	41,44		
Especialização incompleta	7	6,30	18	16,22
Especialização completa	11	9,91		
Mestrado incompleto	6	5,41	12	10,81
Mestrado completo	6	5,41		
Doutorado completo	9	8,11	9	8,11
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.



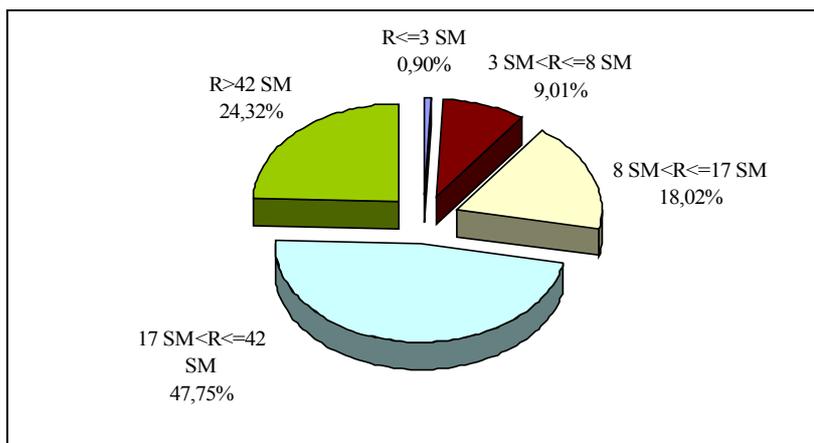
**GRÁFICO 13 – Segundo *survey* – Grau de instrução**

Fonte: Dados da pesquisa.



**GRÁFICO 14 – Segundo *survey* – Gênero**

Fonte: Dados da pesquisa.



**GRÁFICO 15 – Segundo survey – Renda (R) bruta mensal (em salários mínimos-SM)**

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 5.4.6 *Análise de confiabilidade dos construtos*

Foi calculado o alfa de Cronbach de cada nova dimensão, conforme as TAB. 46 a 50.

**TABELA 46**

**Análise de confiabilidade interna do subconstruto Empatia – escala VVBB-Alta Renda**

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q16	,3357	,5889
Q23	,4194	,5491
Q26	,3946	,5598
Q27	,3837	,5649
Q31	,3766	,5759
<b>Itens excluídos: Q7, Q1, Q14, Q19, Q10 e Q4</b>		
<b>Alfa de Cronbach: 0,6226</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 47**

Análise de confiabilidade interna do subconstruto Confiabilidade – escala VVBB-Alta Renda

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q8	,2718	,7188
Q11	,4643	,6828
Q15	,4394	,6980
Q17	,4760	,6845
Q20	,3924	,6956
Q24	,4339	,6869
Q28	,4828	,6765
Q32	,4367	,6914
<b>Itens excluídos: Q2</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,7197</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 48**

Análise de confiabilidade interna do subconstruto Preço – escala VVBB-Alta Renda

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q3	,2367	,5535
Q9	,4713	,4798
Q18	,3346	,5306
Q22	,3084	,5184
Q29	,4071	,4554
<b>Itens excluídos: nenhum</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,5647</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 49**

Análise de confiabilidade interna do subconstruto Benevolência – escala VVBB-Alta Renda

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q5R	,4945	,4600
Q12R	,4207	,5665
Q21R	,4122	,5718
<b>Itens excluídos: nenhum</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,6316</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 50

Análise de confiabilidade interna do subconstruto Competência – escala VVBB-Alta Renda

Variável	Correlação item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q6	,3965	,5912
Q13	,3872	,6143
Q25	,4194	,5841
Q30	,5191	,5035
<b>Itens excluídos: nenhum</b>		
<b>Alfa de Cronbach: ,6423</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

Comparando os resultados dos alfas atuais com o da primeira fase de depuração da escala, verifica-se que os valores atuais são inferiores, exceto para o subconstruto Benevolência que passou de 0,5381 para 0,6316. Nos casos de Empatia e Confiabilidade, as reduções de 0,8036 para 0,626 e de 0,8121 para 0,7197, respectivamente, têm relação com a exclusão de variáveis. Apesar das reduções os alfas atuais são aceitáveis, em se tratado de estudo exploratório (HAIR *et. al.*, 1998). Deve-se destacar que o alfa geral – 0,6818 – também ficou menor que o anterior – 0,8036. Contudo, quando são excluídas as variáveis reversas que compõem o subconstruto Benevolência – Q5r, Q12r e Q21r –, o alfa atual atinge 0,8230 superando o patamar anterior e conferindo maior confiabilidade à escala. Entretanto, devido a particularidades das questões reversas que serão tratadas logo adiante, decidiu-se manter o subconstruto Benevolência e seus itens.

Além disso, pelo critério da correlação item-total, poderiam também ser excluídas as variáveis Q16, Q8 e Q3, pertencentes aos subconstrutos Empatia, Confiabilidade e Preço, respectivamente, tendo como referência a orientação de McKelvey (*apud* SAXE; WEITZ, 1982, p. 345)<sup>69</sup>, que recomenda 0,35 como piso e ponto de corte para tal decisão. Entretanto, decidiu-se mantê-las para avaliar seu comportamento nas validações convergentes e discriminantes.

<sup>69</sup> MCKELVEY, W. An approach for developing shorter and better measuring instruments. Working Paper 76-6. Human Systems Development Study Center, Graduate School of Management, Los Angeles: University of California, 1976

#### 5.4.7 Análise de validade convergente

Por meio do aplicativo Amos 4 (ARBUCKLE; WOTHKE, 1999) foi observado o nível de significância de cada variável em relação ao fator para verificar se elas convergem com o subconstruto. Constatou-se que todas as variáveis obtiveram valor crítico acima de 1,96, portanto, um nível de significância menor que 0,05. Isso significa que todas as variáveis remanescentes explicam o subconstruto. Os resultados estão contidos nas TAB. 51 a 55.

**TABELA 51**

**Análise de validade convergente do subconstruto Empatia – escala VVBB-Alta Renda**

Variável	Estimativa	Erro padrão	Valor crítico	<i>p</i>
Q16	1			
Q23	1,737	0,514	3,379	0,001
Q26	1,540	0,515	2,992	0,003
Q27	1,395	0,472	2,955	0,003
Q31	0,965	0,302	3,200	0,001

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 52**

**Análise de validade convergente do subconstruto Confiabilidade – escala VVBB-Alta Renda**

Variável	Estimativa	Erro padrão	Valor crítico	<i>p</i>
Q17	1			
Q20	1,185	0,210	5,648	0,000
Q24	1,035	0,258	4,018	0,000
Q28	1,262	0,267	4,732	0,000
Q32	0,747	0,191	3,913	0,000
Q15	1,676	0,341	4,919	0,000
Q11	0,964	0,216	4,463	0,000
Q8	0,561	0,223	2,514	0,012

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 53**

**Análise de validade convergente do subconstruto Preço – escala VVBB-Alta Renda**

Variável	Estimativa	Erro padrão	Valor crítico	<i>p</i>
Q29	1			
Q22	0,814	0,263	3,095	0,002
Q18	1,312	0,382	3,436	0,001
Q9	0,809	0,244	3,315	0,001
Q3	0,589	0,208	2,827	0,005

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 54****Análise de validade convergente do subconstruto Benevolência – escala VVBB-Alta Renda**

Variável	Estimativa	Erro padrão	Valor crítico	<i>p</i>
Q21r	1			
Q5r	1,339	0,418	3,203	0,001
Q12r	1,127	0,319	3,535	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 55****Análise de validade convergente do subconstruto Competência – escala VVBB-Alta Renda**

Variável	Estimativa	Erro padrão	Valor crítico	<i>p</i>
Q30	1			
Q6	0,636	0,179	3,559	0,000
Q13	0,755	0,216	3,503	0,000
Q25	0,619	0,161	3,848	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Estando satisfeito o critério da análise convergente, falta verificar se os subconstrutos continuam a medir coisas diferentes, ou seja, a validade discriminante.

#### **5.4.8 Análise de validade discriminante**

Como na fase anterior, a análise discriminante foi averiguada por meio do teste de diferença de qui-quadrado ( $\chi^2$ ), comparando os subconstrutos em pares por meio de dois modelos: o primeiro com covariância igual a um e o segundo com covariância livre. A validade discriminante foi constatada pela redução no valor da estatística qui-quadrado do segundo modelo em relação ao valor do primeiro, cuja diferença se mostrou superior a 3,84, assegurando que os construtos medem coisas diferentes (MOORMAN; MINER, 1998). Os resultados estão na TAB 56 e os diagramas no APÊNDICE J.

**TABELA 56**  
**Análise de validade discriminante dos subconstrutos**

Subconstruto	Qui-quadrado		Diferença dos qui-quadrados
	Covariância = 1	Covariância livre	
<b>Empatia-Confabilidade</b>	1.552,569	117,214	1.435,355
<b>Empatia-Preço</b>	282,852	59,834	223,018
<b>Empatia-Benevolência</b>	161,361	21,937	139,424
<b>Empatia-Competência</b>	623,129	39,555	583,574
<b>Confabilidade-Preço</b>	334,828	94,181	240,647
<b>Confabilidade-Benevolência</b>	215,874	59,779	156,095
<b>Confabilidade-Competência</b>	649,313	88,495	560,818
<b>Preço-Benevolência</b>	122,769	40,232	82,537
<b>Preço-Competência</b>	203,137	37,198	165,939
<b>Benevolência-Competência</b>	148,398	14,561	133,837

Fonte: Dados da pesquisa.

#### **5.4.9 VVBB-Alta Renda – uma escala confiável e válida**

A segunda purificação da escala VVBB-Alta Renda, realizada junto a uma amostra diferente, demonstrou que ela atende aos requisitos confiabilidade e validade, atributos essenciais para mensurar a percepção de valor do segmento-alvo pelo Banco. Ao final, a escala ficou com 25 itens e 5 dimensões, conforme o QUADRO 18, mantidas as variáveis Q16, Q8 e Q3, que apresentaram correlação item-total abaixo de 0,35 na avaliação de confiabilidade interna. Esta decisão está respaldada pelas validades convergente e discriminante e pelo alerta de Carman (1990) para que não haja um número muito reduzido de variáveis por fator, vindo a incorrer em uma parcimônia excessiva. O questionário final, apto a ser aplicado a uma amostra significativa de todo o público Alta Renda do Banco está no APÊNDICE L.

## QUADRO 18

### Subconstrutos e indicadores finais da escala VVBB-Alta Renda

<b>SUBCONSTRUTO 1: EMPATIA</b>		
<b>Capacidade de transmitir uma imagem favorável e superior da marca, criando identidade com o cliente de forma que ele se sinta satisfeito, convicto e comprometido em manter o relacionamento com o banco</b>		
A <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	Item
Q7	Q23	O cliente do Banco Ideal receberá tratamento semelhante em qualquer uma das agências
Q10	Q31	As dependências (agências e salas de auto-atendimento) do Banco Ideal terão aspecto visual que agrade ao cliente
Q50	Q26	Todas as dependências do Banco Ideal seguirão o mesmo padrão de funcionamento, fazendo dele um banco com identidade única
Q52	Q27	O Banco Ideal apoiará ações e investimentos de interesse social
Q57	Q16	O Banco Ideal terá produtos e serviços adequados aos diferentes tipos de clientes
<b>SUBCONSTRUTO 2: CONFIABILIDADE</b>		
<b>Demonstrar, de forma permanente, que o banco é capaz de prestar serviços e disponibilizar produtos que cumprem o prometido, utilizando-se de linguagem clara, informações fidedignas e solucionando problemas com presteza e interesse</b>		
A <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	Item
Q1	Q32	O Banco Ideal adotará uma linguagem clara ao se comunicar com o cliente
Q3	Q24	As falhas do Banco Ideal serão corrigidas tão logo sejam detectadas
Q9	Q20	O Banco Ideal comunicará previamente ao cliente toda mudança que afete a movimentação da sua conta corrente
Q11	Q8	Todos os documentos referentes a transações com o Banco Ideal terão linguagem facilmente compreensível pelo cliente
Q18	Q17	Todos as pessoas que precisarem dos serviços do Banco Ideal serão atendidos com respeito
Q20	Q28	O cliente se sentirá protegido de danos à sua integridade física nas dependências do Banco Ideal
Q23	Q11	O Banco Ideal cumprirá fielmente o que for acordado com o cliente
Q41	Q15	Os funcionários do Banco Ideal saberão utilizar a linguagem mais adequada para se comunicar com os diferentes tipos de cliente
<b>SUBCONSTRUTO 3: PREÇO</b>		
<b>Relação custo-benefício positiva para o cliente, motivando o incremento na aquisição e utilização dos produtos e serviços do banco</b>		
A <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	Item
Q4	Q9	Os rendimentos das aplicações financeiras no Banco Ideal serão maiores do que nos concorrentes
Q14	Q3	As taxas de juros para empréstimos no Banco Ideal serão inferiores às dos concorrentes
Q24	Q29	À medida que o cliente aumentar o volume das suas aplicações no Banco Ideal, a taxa de juros de empréstimos para ele será reduzida
Q34	Q18	O Banco Ideal dará descontos e prêmios ao cliente pelo maior uso do cartão de crédito
Q44	Q22	O Banco Ideal concederá ao cliente um período por mês para utilização do limite do cheque especial sem cobrança de juros

**Continua**

## QUADRO 18

### Subconstrutos e indicadores finais da escala VVBB-Alta Renda

continuação

SUBCONSTRUTO 4: BENEVOLÊNCIA		
Adotar práticas que respeitem e favoreçam as preferências do cliente, acima dos interesses do banco		
A <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	Item
Q29r	Q21r	<i>O cliente do Banco Ideal será sempre orientado a utilizar as máquinas de auto-atendimento, mesmo quando preferir fazer transações no caixa</i> <sup>3</sup>
Q49r	Q5r	<i>O Banco Ideal oferecerá seus produtos e serviços, independentemente do interesse do cliente</i> <sup>3</sup>
Q59r	Q12r	<i>O Banco Ideal poderá enviar todo tipo de propaganda ao cliente, independente da sua vontade</i> <sup>3</sup>

### SUBCONSTRUTO 5: COMPETÊNCIA

Demonstrar que o banco possui habilidades, recursos e compromisso para que os meios que viabilizam as transações com o cliente funcionem e atuem de forma correta e segura.

A <sup>1</sup>	N <sup>2</sup>	Item
Q62	Q25	As transações pela Internet com o Banco Ideal estarão protegidas contra fraudes
Q67	Q30	Os extratos emitidos pelo Banco Ideal não conterão erros
Q72	Q6	As máquinas de auto-atendimento do Banco Ideal não apresentarão problemas
Q73	Q13	O Banco fará contato com o cliente quando não houver saldo suficiente na sua conta para pagar um cheque ou outro tipo de débito

Observações: (1) Antigo número do item (questionário-matriz);

(2) Número utilizado no questionário do segundodo *survey* (questionário Alta Renda);

(3) As variáveis grafadas em itálico são reversas.

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação com base nos dados da pesquisa.

#### 5.4.10 Resultados da segunda fase descritiva-quantitativa

Os resultados dos trabalhos da segunda fase descritiva-quantitativa estão condensados no QUADRO 19, sendo que as técnicas aplicadas foram as mesmas do primeiro *survey*.

## QUADRO 19

### Resultados da segunda fase descritiva-quantitativa

Procedimento	Resultado
Definição do público-alvo	Clientes Alta Renda.
Amostragem e coleta dos dados	Selecionados clientes Alta Renda de uma agência exclusiva para esse público, em Campinas (SP). Foram coletados 116 questionários sendo 111 válidos, valor superior ao mínimo de 100.
Preparação dos dados	Exclusão de cinco casos.
Análise e tratamento de <i>missing values</i>	Não houve exclusões.
Análise de <i>outliers</i>	Não houve exclusões.
Análise de confiabilidade	Alfas entre 0,56 e 0,72. Devido ao caráter exploratório do estudo, os cinco subconstrutos foram mantidos.
Análise de validade convergente	Verificada.
Análise de validade discriminante	Verificada

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 5.4.11 Normas

As normas são elaboradas para demonstrar como definir o grau de importância dos escores obtidos com a aplicação da escala, em qualquer uma de suas versões, de acordo com a quantidade de variáveis definidas como as mais relevantes pelo segmento pesquisado. Realizando tal processo com relação à escala VVBB-Alta Renda, deve ser efetuada, inicialmente, uma distribuição de frequência, ou seja, “[...] um grupamento de dados em classes, exibindo o número e a percentagem de observações em cada classe” (STEVENSON, 1981, p. 33). Esse processo envolve quatro passos:

- I) Determinar o intervalo dos dados: o maior escore possível é 150 (6 pontos X 25 variáveis, sendo que aquelas com marcação N devem ser tratadas pela média) e o menor 25 (menor escore possível para cada variável);
- II) Decidir quanto ao número de classes: Stevenson (1981, p. 33) aconselha tomar entre 5 e 15 classes, pois “[...] menos de 5 pode ocultar detalhes importantes dos dados e mais de 15 torna a apresentação demasiado detalhada”. Foi adotada uma posição de 11 classes, já que a atribuição de notas de zero a dez possibilita uma fácil percepção da relação entre a nota atingida e o escore apurado com as respostas;
- III) Dividir o intervalo pelo número de classes para obter a amplitude da classe:  $150$  (para a marcação N imputa-se zero) /  $11$  classes =  $13,64$ ;
- IV) Estabelecer os intervalos preliminares, cuidando para não haver lacunas entre as classes. Como o valor do intervalo não é um número inteiro, foram feitos ajustes, carregando nas classes dos extremos, conforme normatizado na TAB. 57.

A utilização das normas para a escala VVBB-Alta Renda pode se dar de duas formas. A primeira para classificar a posição da percepção de um cliente ou de uma amostra – neste caso, apurando-se a média – em relação ao conjunto de valores discriminados na escala de mensuração: nota 10 indica o nível mais elevado de aderência aos valores descritos pelas assertivas, enquanto zero implica na mais elevada discordância, desconhecimento ou

indiferença a esses aspectos. As notas mais baixas devem ser analisadas com atenção, pois podem derivar de erros de resposta e/ou não resposta ou mesmo um caso de *outlier*, que deve ser investigado de forma mais acurada ainda, se possível obtendo-se um *feedback* do respondente.

**TABELA 57**

**Normas para mensuração dos escores das variáveis da escala VVBB-Alta Renda**

Classe	Faixa de escore	Nota
1 <sup>a</sup> .	137 a 150	10
2 <sup>a</sup> .	123 a 136	9
3 <sup>a</sup> .	109 a 122	8
4 <sup>a</sup> .	95 a 108	7
5 <sup>a</sup> .	82 a 94	6
6 <sup>a</sup> .	69 a 81	5
7 <sup>a</sup> .	56 a 68	4
8 <sup>a</sup> .	42 a 55	3
9 <sup>a</sup> .	28 a 41	2
10 <sup>a</sup> .	14 a 27	1
11 <sup>a</sup> .	0 a 13	0

Fonte: Elaborada pelo autor.

A outra forma de utilizar a escala é no sentido de avaliar a percepção do cliente Alta Renda em relação à sua percepção do posicionamento do Banco em relação ao que consideram como o “Banco Ideal”. Essa alternativa para confrontar o ideal com o atual pode ser utilizada em seguida à aplicação de uma escala na forma das VVBB Matriz e Alta Renda, com ajustes nas instruções aos respondentes e na redação dos itens, conforme a FIG. 33.

	DISCORDÂNCIA			CONCORDÂNCIA			
	+	←	→	←	→	+	
1. O Banco oferece seus produtos e serviços, independentemente do interesse do cliente	1	2	3	4	5	6	N
2. Todos os documentos referentes a transações com o Banco têm linguagem facilmente compreensível pelo cliente	1	2	3	4	5	6	N

**FIGURA 33 – Exemplo de uma escala VVBB para avaliar o Banco**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Outro modo de comparação pode ser por meio de um único instrumento, como citado por Lewis (1993) a partir de estudo de Orledge (1991)<sup>70</sup>. Neste caso, utilizando uma escala gráfica com diferencial semântico, o respondente registra sua expectativa quanto a algum atributo – o “Banco Ideal” – e a distância em que determinada empresa – o Banco – se situa quanto a esse mesmo aspecto. A comparação também poderia ser feita entre o Banco e um ou vários concorrentes. A FIG. 34 ilustra essa possibilidade essa alternativa.

Indique, usando um “B”, como o Banco oferece seus produtos e serviços. Na mesma escala, indique, usando um “I”, como você espera que isso seja feito por um “Banco Ideal”:		
Independente do interesse do cliente	.....B.....I	De acordo com o interesse do cliente

**FIGURA 34 – Exemplo de uma escala VVBB comparativa entre o Banco e o “Banco Ideal”**

**Fonte:** Elaborada pelo autor.

#### **5.4.12 Comparação entre as escalas VVBB-Alta Renda e SERVQUAL**

A escala SERVQUAL busca verificar percepções sobre qualidade de services, o que guarda estreita relação com a identificação de atributos de valor. Para Crosby (*apud* Zeithaml, 1988, p. 2)<sup>71</sup> “[...] qualidade e valor são construtos indistintos e difíceis de definir, que freqüentemente são interpretados de forma equivocada por adjetivos imprecisos como excelência, magnificência, encantamento ou relevância”<sup>72</sup>. Outros autores já vêm valor e qualidade como dimensões relacionadas, como Grewal, Monroe e Krishnan (1998) que detectaram uma relação direta e positiva entre valor percebido na compra em função da maior percepção de qualidade do produto. Diante dessa proximidade de objetivos e de antecedentes como Bahia e Nantel (2000) que utilizaram a escala SERVQUAL como modelo teórico rival para comparação com a sua escala BSC<sup>73</sup>, esse modelo também será utilizado em relação à VVBB-Alta Renda.

A primeira vantagem da escala VVBB-Alta Renda em relação à SERVQUAL é quanto à validade de conteúdo, pois lida diretamente com a percepção de valor dentro de um contexto específico que é o de bancos de varejo e em um determinado país, quando são consideradas

<sup>70</sup> ORLEDGE, J. *Service Quality: an empirical investigation of two measurement techniques*. 1991. Dissertação (MSc dissertation) – Manchester School of Management, 1991.

<sup>71</sup> CROSBY, Philip B. *Quality is free*. New York: New American Library, 1979.

<sup>72</sup> Os termos utilizados pelo autor, em inglês, são: *goodness, luxury, shininess, e weight*.

suas particularidades. O modelo SERVQUAL busca abranger todos os contextos de prestação de serviços e essa sua intenção se constitui em um dos pontos que mais são objeto de críticas (BABAKUS; BOLLER, 1992; BAHIA; NANTEL, 2000; BUTTLE, 1996; CARMAN, 1990).

Para Babakus e Boller (1992), a dimensionalidade da qualidade em serviços pode depender do tipo serviço que está sendo estudado. Nesse sentido, uma das vantagens de se considerar as particularidades do varejo bancário brasileiro se constitui no surgimento da dimensão preço, não identificada no SERVQUAL, e que se manteve estável nos dois processos de purificação da VVBB-Alta Renda. A “completa exclusão” da dimensão preço no SERVQUAL foi apontada por Bahia e Nantel (2000, p. 89) como uma deficiência desse modelo.

A interpretação de Empatia – *Empathy* – no SERVQUAL se mostrou similar ao da VVBB-Alta Renda da primeira purificação. Entretanto, na segunda purificação, junto a uma amostra diferente, as variáveis ligadas a um atendimento individualizado foram excluídas, demonstrando as vantagens de se levar em consideração especificidades quanto a setor, tipo de serviço prestado, segmento de clientes e até mesmo praça. Além disso a dimensão Empatia na VVBB-Alta Renda inclui itens semelhantes aos da dimensão Tangíveis – *Tangibles* – do SERVQUAL.

As dimensões Confiabilidade – *Reliability* – apresentam similaridades nos dois modelos, sendo esta a que permaneceu com maior número de variáveis após o segundo refinamento, dando mostras da sua relevância para a construção da Estrutura de Valor para o Cliente Alta Renda do Banco. Quanto à dimensão *Responsiveness*, relativa ao desempenho dos funcionários, não teve o mesmo comportamento da VVBB-Alta Renda, na qual a imagem da empresa não se mostra tão desassociada da do funcionário. Essa constatação significa que quando se espera algo de um Banco Ideal, todo funcionário estará capacitado para fazê-lo de uma maneira condizente com os padrões esperados pelo cliente. Já a dimensão Competência apresenta similaridade com *Assurance*.

Babakus e Boller (1992) também criticaram a escala SERVQUAL pela fragilidade da carga fatorial de 9 das suas 22 variáveis, que ficaram abaixo do limite de 0,5 – apontado como praticamente significativo por Hair *et al.* (1998) e tolerável por Bagozzi (1984). Na escala VVBB-Alta Renda, após a análise fatorial, todas as 32 variáveis apresentaram carga acima de

---

<sup>73</sup> *Banking Service Quality.*

0,5, variando de 0,51 a 0,763, conforme apresentado na TAB. 38, resultado bem mais satisfatório. Essa mesma situação ocorreu com o estudo de Bahia e Nantel (2000).

Quanto à confiabilidade da escala SERVQUAL, Bahia e Nantel (2000) apontam que ela foi submetida a apenas um teste de validade convergente e a nenhum de validade discriminante. Enquanto isso, a VVBB-Alta Renda foi bem-sucedida em dois testes de validade convergente e outros dois de validade discriminante, o que assegura a sua robustez em medir a percepção de valor pelos clientes-alvo, como comprovaram os estudos empíricos. Portanto, apesar de algumas similaridades, a escala VVBB-Alta Renda ratifica a expectativa do pesquisador de que o desenvolvimento de escalas específicas para determinados setores e públicos-alvo são mais refinados e contribuem de forma mais precisa para o desenvolvimento do conhecimento científico e para ações mercadológicas com maior probabilidade de sucesso.

O QUADRO 20 resume essas análises.

## QUADRO 20

### Comparativo escala VVBB-Alta Renda *versus* SERVQUAL

Escola VVBB-Alta Renda	Escola SERVQUAL
Maior validade de conteúdo por destinar-se a um contexto específico de serviços – bancos de varejo no Brasil	Busca abranger todos os contextos de serviços a partir da realidade estadunidense
Contempla a dimensão Preço	Ignora a dimensão Preço
Imagem da empresa desassociada da imagem do funcionário (Empatia)	Imagem da empresa associada à imagem do funcionário ( <i>Responsiveness</i> )
Todas as cargas fatorias acima de 0,500	Algumas cargas abaixo de 0,500 (BABAKUS; BOLLER, 1992)
Submetida a dois testes de Validade Convergente	Submetida a apenas um teste de Validade Convergente (BAHIA; NANTEL, 2000)
Submetida a dois testes de Validade Discriminante	Não submetida a teste de Validade Discriminante (BAHIA; NANTEL, 2000)
Itens semelhantes em dimensões diferentes ( <i>Empatia X Tangibles</i> )	
Dimensões semelhantes nos dois modelos: <i>Confiabilidade/Reliability; Competência/Assurance</i>	

Fonte: Compilado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

#### 5.4.13 Resultados dos estudos empíricos

Serão apresentados os resultados apurados com os dois *surveys*. Inicialmente serão analisados os dados obtidos na praça de Campinas (SP), que faz parte da segunda fase de depuração do

questionário. Em seguida, os dados coletados na região metropolitana de Belo Horizonte (MG), ressaltando as principais diferenças entre os dois processos: a quantidade de itens e de questionários válidos, e a seleção das amostras. O questionário aplicado em Belo Horizonte contou com 82 itens e o de Campinas 32, sendo que as 5 perguntas de caráter demográfico foram comuns a ambos. Foram considerados válidos 227 questionários coletados em Belo Horizonte e 111 de Campinas. A amostra de Belo Horizonte foi mais ampla e mais sujeita a erros, pois abrangeu os clientes que reúnem condições para fazer parte do público Alta Renda, enquanto que a de Campinas foi composta por aqueles já classificados como tal e que recebem atendimento em uma agência exclusiva. Entretanto, os resultados foram muito similares, atestando a confiabilidade e a validade da escala e, principalmente do modelo para a identificação e mensuração dos atributos que compõem a Estrutura de Valor para o Cliente pessoa física de bancos de varejo no Brasil.

#### *5.4.13.1. Pesquisa realizada na praça de Campinas (SP)*

Foram objeto de análise as 25 variáveis que compõem a versão final da escala VVBB-Alta Renda. Os resultados obtidos (TAB. 58) mostram médias elevadas para os subconstrutos e variáveis, exceto para Benevolência e respectivos itens – Q5r, Q12r e Q21r. Além disso, os desvios-padrão são baixos e o intervalo dos escores atribuídos aos itens aponta assinalamentos máximos para todos eles. Os escores inferiores do subconstruto benevolência e seus itens, antes de revelar importância inferior às dos demais, pode ser reflexo do uso de itens reversos, que será tratado logo adiante.

**TABELA 58**

**Resumo de dados estatísticos e níveis de importância dos subconstrutos e itens do Valor para o Cliente, apurados pela escala VVBB-Alta Renda, em Campinas (SP)**

Subconstruto / Item	Relevância Geral	Relevância no subconstruto	Média	Desvio-padrão	Escore Mínimo	Escore Máximo
<b>EMPATIA</b>			<b>5,63</b>			
Q31	6	1	5,75	0,51	4	6
Q16	11	2	5,65	0,57	4	6
Q23	17	3	5,56	0,81	1	6
Q26	14	4	5,61	0,74	3	6
Q27	16	5	5,60	0,68	3	6
<b>CONFIABILIDADE</b>			<b>5,75</b>			
Q17	1	1	5,85	0,44	3	6
Q32	2	2	5,82	0,43	4	6
Q20	4	3	5,81	0,58	3	6
Q24	5	4	5,77	0,58	3	6
Q11	7	5	5,74	0,51	4	6
Q28	8	6	5,72	0,59	3	6
Q8	9	7	5,72	0,56	3	6
Q15	19	8	5,54	0,86	1	6
<b>PREÇO</b>			<b>5,40</b>			
Q9	13	1	5,64	0,61	3	6
Q3	15	2	5,60	0,72	3	6
Q22	20	3	5,38	0,93	2	6
Q29	21	4	5,28	1,20	1	6
Q18	22	5	5,09	1,43	1	6
<b>BENEVOLÊNCIA</b>			<b>2,94</b>			
Q12r	23	1	3,61	1,90	1	6
Q21r	24	2	2,63	1,71	1	6
Q5r	25	3	2,57	1,71	1	6
<b>COMPETÊNCIA</b>			<b>5,67</b>			
Q25	3	1	5,82	0,54	2	6
Q6	10	2	5,67	0,66	3	6
Q30	12	3	5,64	0,67	3	6
Q13	18	4	5,54	0,81	2	6

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa.

#### 5.4.13.2. Pesquisa realizada na região metropolitana de Belo Horizonte (MG)

Do conjunto de dados coletados para a primeira fase de depuração da escala, foram apartadas as variáveis que vieram a compor a versão final da VVBB-Alta Renda e também submetidas a análises descritivas de média, desvio-padrão e intervalo dos escores (TAB. 59). Os resultados revelaram grande proximidade com os do segundo *survey*, atestando a confiabilidade e

validade da escala. A diferença mais significativa foi quanto à média mais elevada obtida pelo subconstruto Benevolência – 3,97 contra 2,94 em Campinas. Contudo, esse resultado também se mostra bem inferior aos demais.

**TABELA 59**

**Resumo de dados estatísticos e níveis de importância dos subconstrutos e itens do Valor para o Cliente, apurados pela escala VVBB-Alta Renda, em Belo Horizonte (MG)**

Subconstruto / Item	Relevância Geral	Relevância no subconstruto	Média	Desvio-padrão	Escore Mínimo	Escore Máximo
<b>EMPATIA</b>			<b>5,40</b>			
Q23	11	1	5,51	0,80	1	6
Q16	13	2	5,46	0,88	1	6
Q31	15	3	5,39	0,78	2	6
Q27	16	4	5,35	0,97	1	6
Q26	17	5	5,27	0,98	1	6
<b>CONFIABILIDADE</b>			<b>5,79</b>			
Q20	2	1	5,90	0,33	4	6
Q11	3	2	5,85	0,50	2	6
Q8	4	3	5,83	0,43	4	6
Q32	5	4	5,82	0,49	3	6
Q17	6	5	5,79	0,51	3	6
Q24	7	6	5,76	0,55	3	6
Q28	8	7	5,75	0,52	4	6
Q15	10	8	5,61	0,66	1	6
<b>PREÇO</b>			<b>5,16</b>			
Q29	18	1	5,26	1,15	1	6
Q22	19	2	5,25	1,22	1	6
Q3	20	3	5,22	1,05	1	6
Q9	21	4	5,21	1,13	1	6
Q18	22	5	4,88	1,41	1	6
<b>BENEVOLÊNCIA</b>			<b>3,97</b>			
Q12r	23	1	4,56	1,56	1	6
Q21r	24	2	3,92	1,69	1	6
Q5r	25	3	3,43	1,73	1	6
<b>COMPETÊNCIA</b>			<b>5,65</b>			
Q25	1	1	5,91	0,34	4	6
Q30	9	2	5,75	0,54	2	6
Q13	12	3	5,50	0,98	1	6
Q6	14	4	5,45	0,91	1	6

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa.

#### 5.4.14 Considerações adicionais sobre a escala VVBB-Alta Renda e os estudos empíricos

Os escores dos itens do subconstruto Benevolência merecem algumas considerações, pois apresentam em comum a característica de serem reversas. Ainda no primeiro *survey* observou-se a exclusão de 82,3% dos itens reversos. Na análise dos questionários, muitos casos causaram dúvida quanto à percepção dos respondentes sobre o conteúdo descrito dessa forma. Em alguns itens<sup>74</sup> era bem nítido, a exemplo de Q53: “O Banco Ideal poderá repassar informações do cliente a terceiros”, situação em que praticamente todos os respondentes manifestam alta discordância. Contudo, em outros itens como Q28: “Os funcionários do Banco Ideal serão mais corteses com o cliente à medida que ele for adquirindo mais produtos e serviços” e Q49: “O Banco Ideal oferecerá seus produtos e serviços, independente do interesse do cliente”, a interpretação é ambígua pois depende da avaliação de cada respondente. Além disso, mesmo com todos os testes qualitativos, o item Q16 ficou com redação imprecisa: “No Banco Ideal, o tempo de resposta às demandas do cliente ficará acima da sua expectativa”, não ficando claro o objetivo de descrever uma situação em que o tempo dispendido fique acima do esperado. Neste caso, a redação deve ser alterada para: “Q16-No Banco Ideal, o tempo de resposta às demandas do cliente será maior do que ele imagina”. Apesar de alguns questionários terem sido excluídos por suspeita de erros no preenchimento, esse viés pode também ter induzido a uma média menor nas questões reversas, provocando a sua exclusão por proporcionar menor confiabilidade interna ao subconstruto.

Problemas semelhantes foram detectados em outros estudos. Carman (1990) constatou que em questionários longos muitos respondentes se sentem aborrecidos com itens que sugerem algo negativo, enquanto outros acham a inversão no sentido literal difícil de compreender e frequentemente se enganam. Nesses casos, esse autor entende que as desvantagens dos itens reversos suplantam as suas vantagens. Buttle (1996) também alerta para o nível mais elevado de erros e de tempo para resposta com o uso de itens reversos. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1990) simplesmente aboliram a redação inversa no SERVQUAL depois de usá-la em fases anteriores à definição do modelo final.

Babakus e Boller (1992) constataram que itens reversos ficaram com alta carga em um fator, enquanto as cargas dos redigidos de forma afirmativa se concentraram em outro. Diante disso, alertam para a possibilidade de produção do que chamaram de *fator método*, ou seja, quando a

redação do item pode ser responsável pela produção de fatores que são produtos artificiais do método, ao invés de dimensões conceituais significativas. Como os três itens reversos remanescentes se aglutinaram em somente um fator – Benevolência –, cuja exclusão eleva o alfa de Cronbach da escala, há indícios de que esse efeito tenha ocorrido no presente trabalho, motivo pelo qual se sugere que em estudos futuros a redação desses itens seja feita de forma afirmativa, devendo-se avaliar os resultados das análises de confiabilidade e validade em função dos aspectos aqui abordados.

Cumpridas todas as etapas recomendadas por estudiosos que são referências no ambiente acadêmico para o desenvolvimento de escalas, pode-se afirmar que o trabalho aqui relatado atinge o seu objetivo: desenvolver um modelo capaz de identificar quais são e qual o nível de significância das dimensões e indicadores que clientes pessoas físicas mais valorizam para que um banco de varejo seja considerado o Banco Ideal, de modo que a ele se mantenham fiéis no longo prazo. A escala foi desenvolvida a partir de dados empíricos e testada duas vezes por meio de *surveys*, que exigiram enormes esforços do pesquisador devido à sua abrangência e complexidade.

A escala VVBB-Alta Renda é a demonstração empírica de que o modelo é confiável e válido, podendo ser aplicado por bancos de varejo que atuam no Brasil, junto a diversos segmentos de pessoas físicas, a partir dos itens constantes no questionário-matriz (APÊNDICE C). Para o Banco a escala VVBB-Alta Renda está disponível para identificar a percepção de valor dos seus clientes do segmento Alta Renda, de uma forma abrangente ou localizada. Para maior confiabilidade no uso dos dados coletados para fins mercadológicos, recomenda-se que as informações obtidas devam ser utilizadas de forma restrita às praças de Belo Horizonte (MG) e Campinas (SP), haja vista que a seleção da amostra não foi de forma aleatória, como recomenda Malhotra (2002).

---

<sup>74</sup> As identificações numéricas dos itens são relativas ao questionário-matriz.

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 Conclusões sobre o problema de pesquisa

A pesquisa foi realizada no sentido de identificar quais são e quais os níveis de significância das dimensões e indicadores que clientes pessoas físicas mais valorizam para que um banco de varejo seja considerado o “banco ideal”, de modo que a ele se mantenham fiéis no longo prazo. Nesse sentido, o primeiro passo foi identificar, por meio de técnicas qualitativas, quais são esses atributos de acordo com a percepção pelo conjunto de clientes dos bancos de varejo que atuam no Brasil, surgindo a escala VVBB-Matriz.. Entretanto, dadas as particularidades do comportamento do consumidor e daí a estratégia de atuação dessas instituições financeiras por segmentos de clientes – em que o parâmetro básico é a renda –, decidiu-se apurar os atributos e respectivos níveis de relevância relativa junto a um público específico, tratado no mercado como Alta Renda. Dessa forma, a partir da proposta teórica de foco no cliente, o passo seguinte foi dar seqüência à purificação da escala VVBB-Matriz, desenvolvendo-se uma escala derivada especificamente para o segmento selecionado – VVBB-Alta Renda.

Apoiada em uma consistente estrutura qualitativa, preconizada como essencial para estudos quantitativos no campo das ciências sociais (CHURCHILL, 1979; DEMO, 1999; GUILFORD, 1959; JACOBY, 1978; MAXWELL, 1996; MILES; HUBERMAN, 1994; SPECTOR; 1992; 1998) testes e análises estatísticas foram realizadas com vistas a desenvolver uma escala que apresentasse confiabilidade e validade. A análise fatorial fez revelar um novo arranjo de construtos, com base nas informações prestadas pelos clientes Alta Renda, atestando ser a segmentação de consumidores uma estratégia de marketing adequada para o setor de serviços. Especificamente na indústria bancária, a segmentação baseada na rentabilidade do cliente (STORBACKA, 1997) requer estudos mais sofisticados, que considerem aspectos outros que não somente a receita atual do cliente. Dessa necessidade surgiu a abordagem de Valor do Cliente – *customer equity* – que permite estimar receitas futuras por meio do *Customer Lifetime Value*, mesmo diante de um ambiente cada vez mais competitivo (RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004). Entretanto, os modelos matemáticos para estimar essa receita são imprecisos se a organização não souber como reter o seu cliente.

Portanto, conhecer a estrutura de Valor para o Cliente é um passo indispensável para o sucesso empresarial em longo prazo.

No desenvolvimento da nova escala, foram seguidas as recomendações de Churchill (1979) que, além da coleta de dados qualitativos em que a triangulação foi um orientador (MATHIESON, 1988; MILES; HUBERMAN, 1994), exigiu duas etapas de purificação e testes de confiabilidade e validade, junto a duas amostras diferentes do público-alvo. Esse processo exigiu grandes esforços do pesquisador, sendo fundamental contar com o apoio de um grande banco de varejo para realizar a pesquisa junto aos seus clientes. Portanto, a escala final – VVBB-Alta Renda, um subproduto da escala VVBB-Matriz –, foi construída e validada para os clientes desse banco, especificamente. Entretanto, a escala VVBB-Matriz pode ser utilizada por qualquer instituição financeira congênere para pesquisar seus clientes, seja no âmbito geral como por segmentos, já que a amostra inicial foi composta por clientes de diversos bancos. Entretanto, deverá passar pelos mesmos métodos por que passou a escala VVBB-Alta Renda.

Portanto, a geração da escala satisfaz o objetivo da pesquisa, pois se mostra capaz de identificar quais são e como medir a importância dos atributos que os clientes mais valorizam, individualmente e por segmentos. O roteiro metodológico pode ser replicado tanto por bancos de varejo como por outras empresas, com os ajustes cabíveis, demonstrando uma valiosa contribuição do trabalho para as esferas acadêmica e empresarial. Entretanto, para operacionalizar a pesquisa e se chegar a esses resultados, surgiram situações sobre as quais devem ser feitas algumas considerações, no sentido de contribuir para com outros pesquisadores no planejamento e condução de trabalhos ligados ao desenvolvimento de escalas.

Ao contrário do que afirmam Malhotra (2002) e Spector (1992), o desenvolvimento de uma nova escala não se revelou tarefa fácil, tampouco barata, exigindo muito tempo, esforço além de outros recursos do pesquisador. Talvez essa opinião seja verdadeira para situações diferentes, a exemplo da utilização de indicadores de escalas pré-existentes ou quando o trabalho for amparado por patrocinadores. A necessidade de recursos financeiros e de pessoal se torna mais evidente e crucial quando se trata de uma pesquisa de mestrado, curso com dois anos de duração, em que os recursos disponibilizados para os alunos são escassos e reduzidos.

Nesse caso, o mestrando tem que desembolsar recursos próprios para levar a termo o trabalho, arcando com diversas despesas (aquisição de equipamentos, material de expediente, lanche para ser servido durante as sessões de grupos de foco, contratação de serviços diversos, transporte, telefonia, entre outros) e suprimindo outras que poderiam contribuir para a agilização da pesquisa (incentivo pecuniário para os participantes dos grupos de foco, brinde para estimular o nível de retorno de questionários respondidos, contratação de serviços como transcrição de fitas, confecção, impressão e remessa de questionários), bem como contar com estrutura de apoio (auxiliares para coletar dados, atendimento telefônico e trabalhos estatísticos). Além disso, o fator tempo deve ser seriamente considerado, pois a aplicação de questionários é um trabalho que requer tempo para, considerando o índice de retorno que normalmente fica aquém das expectativas do pesquisador, tanto com relação à quantidade, quanto ao tempo de recebimento. Além disso, o conhecimento requerido para desenvolver escalas exige considerável experiência técnica, o que também envolve o fator tempo. Por outro lado, a despeito das dificuldades, os ganhos na formação do pesquisador são imensuráveis.

## **6.2 Implicações teóricas**

O estudo realça a importância do conhecimento dos fatores que envolvem as relações de troca, conforme enfatizam diversos autores de destaque nessa área de pesquisa de marketing (ALDERSON; MARTIN, 1965; BAGOZZI, 1975; 1979; COVIELLO *et al.*, 2002; DWYER; SCHURR; OH, 1987; GRÖNROOS, 1991; 1994; KOTLER, 1972; SHETH; GARDNER; GARRET, 1988). Mesmo nas trocas discretas, a percepção de valor extrapola o financeiro e as necessidades primárias das partes, conferindo maior relevância ainda à complexidade das transações que dependem de relações continuadas e duradouras entre fornecedores e consumidores.

Dessa forma, estudos sobre percepção de valor vêm evoluindo em volume e complexidade de forma consistente nos últimos anos. Entretanto, a literatura de marketing ainda é carente de pesquisas mais específicas. Diante das evoluções mercadológicas e do comportamento do consumidor, faz-se cada vez mais necessário que se busque um maior refinamento no foco para tratar situações específicas quanto a tipos de cliente, setores da economia, regiões, entre

outros aspectos. A maioria dos modelos disponíveis, muitos deles descritos neste trabalho, limita-se a explorar determinadas dimensões como preço, conveniência, marca, relacionamento, confiança/confiabilidade e retenção, bem como satisfação e lealdade que se revelam como conseqüências do fornecimento de valor ao cliente. Alguns modelos mais abrangentes como o SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985) passaram a ser aplicados de forma generalizada, o que vem sendo objeto de críticas no ambiente acadêmico (BABAKUS; BOLLER, 1992; BAHIA; NANTEL, 2000; BUTTLE, 1996; CARMAN, 1990; LEWIS, 1993). Outros, como o de Rust, Zeithaml e Lemon (2001), apesar de eficazes em reunir e sistematizar os principais construtos, falham em não proporcionar os meios para que os atributos de valor sejam detectados de forma precisa e científica.

Diante desse quadro, pode-se afirmar que a maior contribuição deste trabalho em termos teóricos e acadêmicos é proporcionar a operacionalização do construto Valor para o Cliente e testá-lo empiricamente em um contexto particular, com significativo suporte qualitativo. Nesse sentido, foi desenvolvida uma escala-matriz e uma escala específica, de forma a conferir maior precisão aos resultados. Essa decisão encontra amparo em Bruner (2003) que, de forma aparentemente paradoxal, condena a proliferação de escalas. Argumenta esse autor que muitas delas levam às mesmas conclusões quando são utilizadas em pesquisas empíricas, gerando desperdício de recursos.

A essência da crítica de Bruner (2003) repousa na falta de explicação pelos pesquisadores sobre as razões para desenvolverem uma nova escala nos dias atuais, em que o acesso a informações científicas se tornou bastante facilitado com o advento da Internet. Contudo, ressalta que essa decisão é cabível quando não houver uma escala disponível ou, quando houver, seja inadequanda de alguma forma, como pela falta de validade aparente ou especificidades do novo estudo, o que já justifica o presente trabalho. Porém, verifica-se que mais do que uma crítica, as observações desse autor indicam que há uma aparente simplificação do processo de desenvolvimento de escalas, como se fosse uma tarefa corriqueira. A percepção de que uma “exarcebação quantitativa” estava gerando a proposta de uma gama significativa de trabalhos sem maior criticidade, já havia sido manifestada, de forma veemente, à comunidade acadêmica por Jacoby (1978) e Churchill (1979), levando este a divulgar um roteiro metodológico rigoroso para desenvolver escalas. O descumprimento

desses preceitos é que leva muitos estudiosos, até os dias atuais, a clamarem por maior rigor científico nessa área.

Nesse sentido, o trabalho aqui apresentado não só segue as recomendações de Churchill (1979) e Bruner (2003), entre outros, como acrescenta novos procedimentos, dispersos pela literatura de metodologia científica. Ou seja, os métodos não são novos, o que se pode afirmar é que o mérito do estudo é reuni-los e aplicá-los, demonstrando sua utilidade em proporcionar resultados confiáveis, ainda que nem todos os resultados estatísticos sejam elevados, como os alfas de alguns subconstrutos. O meio social é dinâmico e é difícil almejar que uma confiabilidade seja fidedigna por muito tempo ou em todos os ambientes e públicos. Na opinião do autor desta dissertação e, de certa forma, contrariando Bruner (2003) o volume de escalas deve ser maior, dada a necessidade de maior precisão para evidenciar características comportamentais, de forma individualizada e por segmentos.

Portanto, pode-se afirmar que a metodologia utilizada para desenvolvimento de uma escala para identificar e mensurar a Estrutura de Valor para o Cliente é uma contribuição tão importante quanto a escala em si. A utilização de preceitos de *grounded theory*, com a coleta de dados primários junto ao público-alvo, cujos depoimentos espelham incidentes críticos, ou seja, a vida real, bem como a triangulação de métodos de coleta de dados e a aplicação de diversos testes qualitativos e quantitativos proporcionam elevada consistência metodológica ao estudo. Os vários testes qualitativos, desprezados em muitos estudos, devem ser obrigatórios. Enfim, a descrição de todos os passos para consecução da pesquisa implica na possibilidade de que o estudo não seja um fim em si mesmo, dada a possibilidade de ser replicado, aprimorado e testado pela comunidade científica. Além disso, a extensa bibliografia consultada e referenciada serve como valioso arcabouço teórico e prático para aprofundamento dos estudos na área.

### **6.3 Implicações gerenciais**

Como dito, o desenvolvimento de uma escala pode parecer um processo simples mas efetivamente não o é, o que sustenta a apreensão de Bruner (2003) quanto ao dispêndio desnecessário de recursos em muitos casos. Por outro lado, as organizações demandam estudos mais precisos para buscar atender aos interesses dos seus clientes, visando a sua

satisfação e lealdade, tendo em vista a lucratividade sustentável em longo prazo. Tal necessidade espelha a maior contribuição gerencial da Estrutura de Valor para o Cliente, indicando, de forma clara, o que deve ser priorizado pelas organizações na elaboração das suas estratégias mercadológicas.

Por meio do modelo de Estrutura de Valor para o Cliente, uma empresa pode adotar medidas estratégicas capazes de provocar maior impacto, avaliá-las ao longo do tempo, compará-las com as dos concorrentes e ajustá-las tempestivamente por meio da avaliação de resultados e da contínua obtenção de informações, junto ao cliente, sobre a sua percepção atual de valor. No varejo bancário brasileiro, tais estratégias podem ser operacionalizadas por meio das escalas VVBB aqui citadas, assim como outras que podem vir a ser criadas. Contudo, diante da dinâmica do mercado, que provoca alterações nas percepções e comportamento do consumidor, a escala VVBB-Matriz deve ser objeto de permanente atualização. O detalhamento da metodologia e do seu *modus operandi* permite que o processo seja refeito para outras pesquisas, inclusive em outros setores que não o bancário de varejo, com maior agilidade, precisão e redução de despesas com a alocação de investimentos nas ações com maior potencial de geração de resultados positivos.

Os resultados obtidos com os dois *surveys* sevem como exemplos para a adoção de ações estratégicas pelo Banco junto ao segmento Alta Renda. Conforme as TAB. 58 e 59, o público-alvo valoriza de forma significativa, em ordem de importância – conforme as médias –, atributos de Confiabilidade, Competência, Empatia, Preço e Benevolência. A análise dos itens, de forma individualizada, indica precisamente em que situações o Banco deve atuar para aprimorar seus resultados perante o público-alvo. Dessa forma, destacam-se como valores mais relevantes para o cliente, o respeito nas relações, a confiança nas transações pela Internet, a prestação adequada de informações ao cliente, o cumprimento do que foi previamente acordado, linguagem clara nos documentos, correção tempestiva de falhas, o aspecto visual das agências, entre outros.

No caso da segurança das transações via Internet, não basta ao Banco criar mecanismos que tornem seus sistemas informacionais mais seguros, mas também é necessário que o cliente tenha informações sobre isso e como deve agir para manter a segurança dos seus negócios no ambiente virtual. Ou seja, além de investimentos em *hardware* e *software*, a comunicação com o cliente se reveste de importância ímpar para as ações estratégicas com relação ao

referido atributo, pois além da preocupação com segurança, há claros indicativos de que esse cliente utiliza o canal com frequência. Portanto, obter mais informações e dar explicações – e por quais canais de comunicação – ao cliente sobre as características do sistema de transações via Internet, procedimentos para evitar fraudes eletrônicas e treinamento dos funcionários para que conheçam e reforcem esses aspectos nos contatos com o cliente são algumas ações que podem ser adotadas para reforçar a percepção de que o Banco agrega valor quanto a um atributo tão valorizado por esse segmento.

O conjunto dos itens do subconstruto Confiabilidade apresentou as médias mais altas junto às duas amostras de clientes Alta Renda do Banco. Apesar de a percepção quanto à sua importância ser, numa avaliação superficial, comum a todos os tipos de clientes, na prática isso não se observa de forma generalizada e com os mesmos níveis de relevância. Uma das finalidades da pesquisa foi justamente classificar quais atributos são mais importantes para determinado cliente ou segmento, porque esse aspecto remete a questões como foco e custo.

Voltando à comunicação, é comum uma empresa se comunicar da mesma forma com todos os seus clientes. Nos depoimentos colhidos nos minigrupos de foco, a opinião de entrevistados cujos perfis se aproximam de um cliente Alta Renda, de forma generalizada, difere dos mais jovens e com menor renda. Enquanto aqueles gostariam de receber correspondências somente sobre produtos e serviços nos quais têm interesse, estes não fazem restrições a esse tipo de comunicação, por se sentirem mais valorizados como clientes, ainda que não tenham renda para adquirir os produtos ofertados. De posse desse tipo de informação, um banco de varejo pode reduzir despesas e ser mais eficaz na geração de valor. Identificando as percepções do segmento como um todo e em ordem de prioridade, está de posse da Estrutura de Valor para o Cliente.

O subconstruto Preço é útil para exemplificar a importância dos fatores. Apesar de ter obtido apenas a quarta melhor média entre as cinco, porém alta, há claros indicativos de que o público Alta Renda busca maior tranquilidade nas suas relações com bancos, mesmo que tenham que pagar mais por isso, priorizando o que lhe transmite maior valor: confiabilidade nos processos, atendimento respeitoso e competente em termos de produtos, serviços e pessoal qualificado, atributos visuais das dependências, facilidade de acesso e preocupação do Banco com as necessidades individuais de cada cliente. Não sendo o Preço um atributo prioritário, o Banco pode sofisticar mais os produtos e serviços direcionados a esse público,

reforçando os atributos mais valiosos, sem maiores receios quanto a reclamações pela cobrança de tarifas mais elevadas.

Em um estágio mais avançado, o mapeamento da Estrutura de Valor para o Cliente permite elevar a lealdade do cliente, o que possibilita estimar com maior chance de acerto qual o Valor do Cliente, apurando-se o seu *Lifetime Value*. De posse de quanto o cliente pode proporcionar durante esse tempo previsto de consumo na empresa, também se estipula quanto se está disposto a investir no relacionamento. Dessa forma, o estudo demonstra sua importância para a gerar informações relevantes para as estratégias e resultados das empresas, que assim podem focar com maior precisão nas preferências e interesses dos diversos segmentos de clientes, bem como direcionar seus recursos de forma mais eficaz.

#### **6.4 Limitações do estudo**

Apesar do rigor a que se propôs o pesquisador para com o estudo, interferências ambientais inesperadas afetaram o plano traçado. Uma delas foi o fator tempo, que impediu que fossem colhidos questionários válidos em quantidades superiores às efetivamente verificadas. Para o primeiro *survey*/processo de depuração da escala, eram esperados 410 casos e foram obtidos 227, no segundo *survey*/depuração, 160 *versus* 111. Podem ter ocorrido situações de respostas por pessoas não pertencentes ao público-alvo, pois a entrega do questionário ficou a cargo de funcionários do Banco, o que é de difícil comprovação. Apesar de haver amparo teórico e empírico para os volumes obtidos, a dificuldade em obter questionários, principalmente quando são extensos, é um grande dificultador para o qual o pesquisador deve estar preparado, mesmo quando há suporte de uma empresa, como no presente caso. O comportamento do consumidor brasileiro revela uma realidade em que tal tipo de coleta de dados se mostra lento e trabalhoso, talvez porque muitas pessoas não vislumbrem resultado prático do esforço despendido no preenchimento de um questionário de pesquisa.

Outro ponto a ser considerado é a utilização de escalas multiintens do tipo Likert já que não são consideradas intervalares. A rigor, a falta equivalência nas diferenças dos intervalos não permitiria a utilização de algumas técnicas estatísticas como média aritmética, variância, correlação de Pearson e análise fatorial (BUTTLE, 1996; MALHOTRA, 2001; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; SELTZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987). Contudo, são amplamente

utilizadas em ciências sociais. Outro aspecto relativo à estatística refere-se à ausência de normalidade dos dados, o que não habilitaria a análise fatorial. Todavia, esse aspecto dificilmente é verificável em estudos em ciências sociais, conforme explicitado nos tópicos 4.4.8 e 5.2.6.

O uso de itens com sentido inverso mostrou-se de difícil execução nesse tipo de pesquisa. Por vezes geraram sentido dúbio, mesmo após a validação. Se por um lado se revelaram úteis para possibilitar a exclusão de questionários preenchidos com aparentes erros de resposta, por outro foram objeto de elevado índice de exclusão pelas técnicas estatísticas. Tal situação fica patente com os escores obtidos pelas variáveis componentes do subconstruto Benevolência na versão final da escala VVBB-Alta Renda (Q5r, Q12r e Q21r), bem abaixo dos valores apresentados pelas demais.

Também deve ser citado que os alfas de alguns subconstrutos da escala VVBB-Alta Renda podem ser considerados baixos. O fato de Hair et. al. (1998) admitirem tais resultados em estudos exploratórios, não exime a necessidade de novas análises. Para tanto, deve-se selecionar uma amostra representativa do público Alta Renda do Banco, de forma aleatória, com vistas a melhores resultados em termos de confiabilidade, já que Churchill (1979) atribui à amostragem a maior fonte de resultados deficientes. Esse autor sugere, ainda, o retorno à primeira e segunda etapas, revendo o processo para verificar se ocorreu algo errado. Assim, o aprimoramento do método é capaz de tornar o modelo de Estrutura de Valor para o Cliente e seus instrumentos de mensuração – as escalas –, mais confiáveis e válidos.

Também deve ser considerado que tanto a escala VVBB-Matriz como outras que dela derivem, como a VVBB-Alta Renda, podem perder confiabilidade e validade em função das dinâmicas sociais e mercadológicas, e das inovações científicas, o que requer permanentes reavaliações junto a fontes primárias. Entretanto deve ser ressaltado que a metodologia de pesquisa permanece e se fortalece à medida que é replicada, testada e aprimorada.

## **6.5 Implicações para pesquisas futuras**

Devido aos problemas gerados com as questões inversas constantes da escala VVBB-Matriz, sugere-se que sejam reavaliadas, quanto à sua redação, a cada estudo, considerados o nível de

escolaridade e a capacidade de interpretação do público-alvo, conforme feito por Buttle (1996). Quanto à escala VVBB-Alta Renda, o Banco pode aplicá-la sem que as variáveis Q5r, Q12r e Q21r (APÊNDICE L) estejam na forma inversa, com vistas a verificar a real importância relativa do subconstruto Benevolência por meio dos escores, como recomendado por Carman (1990). Novos estudos com essa escala devem levar em conta as observações contidas no item 6.4.

O questionário também possibilita comparar a percepção do cliente quanto ao Banco Ideal e a que distância em que se encontra o Banco em relação a esse *benchmark*, por meio de duplo assinalamento das escalas. Por exemplo, para cada assertiva o respondente assinalaria “I” na posição que entender mais adequada na escala para registrar sua percepção de valor tendo em vista o Banco Ideal e, em seguida, “B” para demonstrar a sua opinião quanto a que distância o Banco se encontra em relação ao que considera ideal. Neste caso, bastariam algumas alterações nas explicações iniciais para se obter informações adicionais valiosas, conforme descrito no item 5.4.11.

Além de pesquisas sobre atributos de valor com base na metodologia utilizada, esses estudos podem ser aprofundados por meio da identificação da cadeia nomológica dos subconstrutos que gravitam em torno do Valor para o Cliente, incluídos os conseqüentes como satisfação e lealdade/comprometimento. Tal estudo seria uma grande contribuição para verificar as relações que envolvem a cadeia de valor, como sistematizado por Rust, Zeithaml e Lemon (2001) e Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994).

Outra vertente para estudos nessa área é quanto ao desenvolvimento de estratégias para obter maior retorno de marketing a partir do modelo conceitual e de utilidade do Valor do Cliente (RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004) aplicado ao mercado brasileiro de varejo bancário. Finalmente, mais uma necessidade de estudos apontada por esta pesquisa é quanto à harmonização dos termos sobre Valor utilizados na literatura portuguesa, diante das controvérsias atuais apontadas por Leão e Mello (2003) e Silva e Freitas (2002).

Como consideração final, deve ser dado o devido destaque à necessidade de que as organizações direcionem seus esforços para atender o que o cliente valoriza, de forma cada vez mais calibrada e individualizada. Enquanto isso não é plenamente possível, principalmente para as empresas que possuem grande contingente de clientes, como os bancos de varejo, e de forma a otimizar recursos, é possível atuar de forma eficaz por segmentos.

Porém, não basta ter a informação sobre o que o cliente entende como importante nas relações de troca, faz-se essencial atuar estrategicamente e de forma acertada, o que demanda nova gama de conhecimentos por parte dos pesquisadores, analistas e tomadores de decisão. Este trabalho é uma contribuição no sentido de, ao mesmo tempo em que proporciona um avanço na área de marketing e estratégia, ressaltar a necessidade de que a pesquisa contínua deve ser um instrumento de suporte às empresas que, à vista dos bons resultados, passam a valorizar adequadamente os estudos científicos.

## REFERÊNCIAS

AILAWADI, Kusum L.; NESLIN, Scott A.; GEDENK, Karen. Pursuing the value-conscious consumer: store brands versus national brand promotions. *Journal of Marketing*, v. 65, n. 1, p. 71-89, January 2001.

ALDERSON, Wroe; MARTIN, Miles W. Toward a formal theory of transactions and transvections. *Journal of Marketing Research*, v. II, p. 117-127, May 1965.

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, v. XXIX, p. 18-34, February 1992.

ANDERSON, W. Thomas, Jr. Identifying the convenience-oriented consumer. *Journal of Marketing Research*, v. VIII, p. 179-183, May 1971.

ARBUCKLE, James L.; WOTHKE, Werner. *Amos 4.0 user's guide*. Chicago: Small Waters, 1999. 452 p.

BABAKUS, Emin; BOLLER, Gregory W. An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, v. 24, n. 3, p. 253-268, May 1992.

BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001. 519 p. Título original: *Survey research methods*.

BAGOZZI, Richard P. Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, v. 39, n. 4, p. 32-39, October 1975.

\_\_\_\_\_. Marketing as exchange: a theory of transactions in the marketplace. *American Behavioral Scientist*, v. 21, p. 535-556, Mar./Apr. 1978.

\_\_\_\_\_. Toward a formal theory of marketing exchanges. In: FERREL, O. C.; BROWN, Stephen W.; LAMB, Charles W., Jr. (Ed.). *Conceptual and theoretical developments in marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1979. p. 431-447.

\_\_\_\_\_. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: a comment. *Journal of Marketing Research*, v. XVIII, p. 375-381, August 1981.

\_\_\_\_\_. A prospectus for theory construction in marketing. *Journal of Marketing*, v. 48, p. 11-29, Winter 1984.

\_\_\_\_\_; YI, Youjae; PHILLIPS, Lynn W. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 3, p. 421-458, September, 1991.

\_\_\_\_\_; DHOLAKIA, Uptal. Goal setting and goal striving in consumer behavior. *Journal of Marketing*, v. 63, Special Issue, p. 19-32, 1999.

BAHIA, Kamilia; NANTEL, Jacques. A reliable and valid measurement scale for perceived service quality of banks. *International Journal of Bank Marketing*, v. 18, n. 2, p. 84-91, 2000.

BAILEY, Kenneth D. *Methods of social research*. New York: The Free Press, 1992. p. 109-153.

BAKER, M. J. *Marketing theory: a student text*. London: Thompson Learning, 2000. 314 p.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2002. 229 p. Título original: *L'analyse de contenu*.

BARREIRA, Ana Cristina M. V.; GOULART, Clayton P.; PAIVA, João Carlos N.; SANTOS, Luiz Carlos. Tendências em recursos humanos: um estudo da gestão de pessoas sob o enfoque estratégico em uma instituição financeira nacional. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002, Porto Alegre. *Anais...* Lima: CLADEA, 2002. 10 p.

BEJOU, David; ENNEW, Christine T.; PALMER, Adrian. Trust, ethics and relationship satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, v. 16, n. 4, p. 170-175, 1998.

BENNET, Roger; GABRIEL, Helen. Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/seaport relations. *Journal of Business & Industrial Marketing*. v. 16, n. 6, p. 424-438, 2001.

BERRY, Leonard. L. *Serviços de satisfação máxima*. Rio de Janeiro: Campus, 1996a. 297 p. Título original: *On great service*.

\_\_\_\_\_. Retailers with a future: five benefits distinguish companies that compete on value. *Marketing Management*, v. 5, n. 1, p. 39-46, Spring 1996b.

\_\_\_\_\_. *Descobrendo a essência do serviço*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. xii, 290 p. Título original: *Discovering the soul of service*.

\_\_\_\_\_; PARASURAMAN A. *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press, 1991. x, 212 p.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Building a new academic field – the case of services marketing. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 1, p. 13-60, Spring 1993.

\_\_\_\_\_; SEIDERS, Kathleen; GREWAL, Dhruv. Understanding service convenience. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 3, p. 1-17, July 2002.

BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H.; TETREAULT, Mary Stanfield; The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*. v. 54, n. 1, p. 71-84, January 1990.

BLATTBERG, Robert C.; DEIGHTON, John. Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 4, p. 136-144, July-Aug. 1996.

\_\_\_\_\_; THOMAS, Jacquelyn S. Valuing, analyzing, and managing the marketing function using customers equity principles. In: IACOBUCCI, Dawn (Ed.) *Kellog on Marketing*. New York: John Wiley & Sons, 2001. p. 302-329.

BOSHOFF, Christo; TAIT, Madéle. Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing. *International Journal of Service Industry Management*, v. 7, n. 5, p. 5-31, 1996.

BREI, Vinícius A. *Antecedentes e conseqüências da confiança do consumidor final em trocas relacionais com empresas de serviço: um estudo com o usuário de Internet banking no Brasil*. 2001. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

\_\_\_\_\_. Construção da Confiança em Trocas Relacionais de Serviço: uma pesquisa nacional com usuários de Internet. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 16 p.

\_\_\_\_\_; ROSSI, Carlos A. V. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de *Internet banking* no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 15 p.

BROWN, Lew G. Convenience in services marketing. *The Journal of Services Marketing*, v. 4, n. 1, p. 53-59, 1990.

BROWN, Stephen W.; COWLES, Deborah L.; TUTEN, Tracy L. Service recovery: its value and limitations as a retail strategy. *International Journal of Service Industry Management*, v. 7, n. 5, p. 32-46, 1996.

\_\_\_\_\_; FISK, Raymond P.; BITNER, Mary Jo. The development and emergence of services marketing thought. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 1, p. 21-48, 1994.

BRUNER, Gordon C., II. Combating scale proliferation. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, v. 11, n.4 p. 362-372, June 2003.

BUTTLE, Francis. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, v. 30, n. 1, p. 8-32, 1996.

CALANTONE, Roger J.; GRAHAN, John L.; MINTU-WIMSATT, Alma. Problem-solving approach in an international context: antecedents and outcome. *International Journal of Research in Marketing*, v. 15, p. 19-35, 1998.

CALDER, Bobby J. Focus groups and the nature of qualitative marketing research. *Journal of Marketing Research*, v. XIV, p. 353-364, August 1977.

CANNON, Joseph P.; HOMBURG, Christian. Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, v. 65, n. 1, p. 29-43, January 2001.

CARMAN, James M. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, v. 66, n. 1, p. 33-55, Spring, 1990.

CARVALHO, Frederico A.; LEITE, Valdecy F. Attribute importance in service quality: an empirical test of the PBZ conjecture in Brazil. *International Journal of Service Industry Management*, v. 10, n. 5, p. 487-504, 1999.

CHAUDHURI, Arjun; HOLBROOK, Morris B. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, v. 65, n. 2, p. 81-93, April 2001.

CHURCHILL, Gilbert A., Jr. A Paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, v. XVI, p. 64-73, February 1979.

\_\_\_\_\_; FORD, Neil M.; WALKER, Orville C., Jr. Measuring the job satisfaction of industrial salesman. *Journal of Marketing Research*, v. XI, p. 254-260, August 1974.

\_\_\_\_\_; PETER, J. Paul. Research design effects on the reliability of rating scales: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, v. XXI, p. 360-375, November, 1984.

COLGATE, Mark. Marketing and marketing information system sophistication in retail banking. *The Service Industries Journal*, v. 20, n. 1, p. 139-152, Jan. 2000.

COMTE, Auguste. *Curso de filosofia positive: discurso sobre o espírito positivo*. São Paulo: Abril Cultural, 1978. p. 3-39. (Coleção Os Pensadores). Original francês.

CORFMAN, Kim P. The importance of member homogeneity to focus group quality. *Advances in Consumer Research*, v. 22, p. 354-359, 1995.

COVIELLO, Nicole E.; BRODIE, Roderick J.; DANAHER, Peter J.; JOHNSTON, Wesley J. How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 3, p. 33-46, July 2002.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. Relationship marketing and collaborative networks in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 5, p. 39-53, 1994.

CRONIN, J. Joseph, Jr.; TAYLOR, Steven A. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 55-68, July, 1992.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. SERVPERF *versus* SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 125-131, January 1994.

CROSBY, Lawrence A.; EVANS, Kenneth R.; COWLES, Deborah. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 3, p. 68-81, July 1990.

CROSBY, Lawrence A.; STEPHENS, Nancy. Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, v. XXIV, p. 404-411, Nov. 1987.

DAY, George S.; MONTGOMERY, David B. Charting new directions for marketing. *Journal of Marketing*, v. 63 (Special Issue), p. 3-13, 1999.

DEMO, Pedro. *Avaliação qualitativa*. 6. ed. Campinas: Autores Associados, 1999. 102 p. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo, 25).

DEVLIN, Jim; ENNEW, Christine T. Understanding competitive advantage in retail financial services. *International Journal of Bank Marketing*, v. 15, n. 3, p. 73-82, 1997.

DIBB, Sally; MEADOWS, Maureen. The application of a relationship marketing perspective in retail banking. *The Service Industries Journal*, v. 21, n. 1, p. 169-194, Jan. 2001.

DINIZ, Daniela. O cliente paparicado: os bancos querem (muito) você. *Exame*, São Paulo, 4 fev. 2004. Seção seu dinheiro, p. 96-97.

DODDS, William B.; MONROE, Kent. B. The effect of brand and price information on subjective product evaluations. *Advances in Consumer Research*, v. 12, n. 1, p. 85-90, 1985.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; GREWAL, Dhruv. Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, v. XXVIII, p. 307-319, August 1991.

DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 2, p. 35-51, April 1997.

DOWLING, Grahame R.; UNCLES, Mark. Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*, p. 71-82, Summer 1997.

DUNCAN, Elizabeth; ELLIOT, Greg. Customer service quality and financial performance among Australian retail financial institutions. *Journal of Financial Services Marketing*, v. 7, n. 1, p. 25-41, 2002.

DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra. A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 2, p. 1-13, April 1998.

DUNN, Steven C.; SEAKER, Robert F.; WALLER, Matthew A. Latent variable in business logistics research: scale development and validation. *Journal of Business Logistics*, v. 15, n. 2, p. 145-173, 1994.

DURKHEIM, Émile. *As regras do método sociológico*. São Paulo: Martins Claret: 2002. 157 p. (Coleção A Obra-Prima de Cada Autor). Título original: *Les règles de la méthode sociologique*.

DURKIN, Mark G.; HOWCROFT, Barry. Relationship marketing in the banking sector: the impact of new technologies. *Marketing Intelligence and Planning*, v. 21, n. 1, p. 61-71, 2003.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, p. 11-27, April 1987.

EGGERT, Andreas; ULAGA, Wolfgang. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business market? *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 17, n. 2/3, p. 107-118, 2002.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Consumer behavior*. 8th. ed. Forth Worth: The Dryden Press, 1995. xxii, 951 p.

ENNEW, Christine T.; BINKS, Martin R. Good and bad customers: the benefits of participating in the banking relationships. *International Journal of Bank Marketing*, v. 14, n. 2, p. 5-13, 1996.

EVANS, Kenneth R.; BELTRAMINI, Richard F. A theoretical model of consumer negotiated pricing: an orientation perspective. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, p. 58-73, April 1987.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS-FEBRABAN (São Paulo, SP). *Dados do setor*. Disponível em <<http://www.febraban.org.br/dados1.asp>>. Acesso em: 26 abr. 2003.

\_\_\_\_\_. *Atendimento e serviços*. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivos/Servicos/Dadosdosetor/atendimento.asp>>. Acesso em: 18 fev. 2004.

FERN, Edward F. The use of focus groups for idea generation: the effects of group size, acquaintanceship, and moderator on response quantity and quality. *Journal of Marketing Research*, v. XIX, p. 1-13, February, 1982.

FORNELL, Claes. A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 1, p. 6-21, January 1992.

\_\_\_\_\_; JOHNSON, Michael D.; ANDERSON, Eugene W.; CHA, Jaesung; BRYANT, Barbara Everitt. The American Customer Satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 7-18, October 1996.

FOX, Karen F. A.; KEHRET-WARD, Trudy. Theories of value and understanding of price: a developmental perspective. *Advances in consumer research*, v. 12, n. 1, p. 79-84, 1985.

FRANÇA, Júnia Lessa. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 6. ed. rev. e aum. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003. 230 p. (Coleção Aprender).

GARLAND, Ron. Non-financial drivers of customer profitability in personal retail banking. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, v. 10, n. 3, p. 233-248, 2002.

GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 2, p. 1-19, April 1994.

GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 2, p. 70-87, April 1999.

GERBING, David W.; ANDERSON, James C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, v. XXV, p. 186-192, May 1988.

GERMAIN, Richard; DROGE, Cornelia; DAUGHERTY, Patricia J. The effect of just-in-time selling on organizational structure: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, v. XXXI, p. 471-483, November 1994.

GOLDMAN, Alfred E. The group depth interview. *Journal of Marketing*, p. 61-68, July 1962.

GONÇALVES, Carlos A.; MEIRELLES, Anthero M. *Manual de elaboração de trabalhos técnicos e científicos*. São Paulo: Makron-Books, 2002. Inédito.

GONÇALVES FILHO, Cid. *O impacto da gestão do conhecimento de marketing na inovação e na vantagem competitiva de novos produtos*. 279 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

\_\_\_\_\_; GUERRA, Renata S.; 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 DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 15 p.

GOSLING, Marlusa. *Estratégias de relacionamento no setor bancário brasileiro: um estudo empírico*. 2001. 306 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

\_\_\_\_\_; GONÇALVES, Carlos Alberto. Estratégias de relacionamento em bancos: um estudo empírico. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 16 p.

GOULDING, Christina. Grounded theory: a magical formula or a potential nightmare. *The Marketing Review*, v. 2, p. 21-34, 2001.

GOULDNER, A. W. *Antiminotauro: o mito da sociologia livre de valores*. São Paulo: Eaes/FGV, 1974. Mimeografado.

GREENE, John C.; CARACELLI, Valerie A.; GRAHAM, William F. Toward a conceptual framework for mixed-method evaluative designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, v. 11, n. 3, p. 255-274, 1989.

GREWAL, Dhruv; MONROE, Kent B.; KRISHNAN R. The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 2, p. 46-59, April 1998.

GRIGOROUDIS, E.; POLITIS, Y.; SISKOS, Y. Satisfaction benchmarking and customer classification: an application to the branches of a banking organization. *International Transactions in Operational Research*, n. 9, p. 599-618, 2002.

GRÖNROOS, Christian. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, v. 18, p. 36-44, 1984.

\_\_\_\_\_. *Service management and marketing*. Lexington: Lexington Books, 1990. xxii, 298 p.

\_\_\_\_\_. The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990s. *Management Decision*, v. 1. p. 7-13, 1991.

\_\_\_\_\_. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

\_\_\_\_\_. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996a.

\_\_\_\_\_. Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, v. 34, n. 3, p. 5-14, 1996b.

\_\_\_\_\_. Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, v. 13, p. 407-419, 1997.

GUILFORD, J. P. *Psychometric methods*. 2nd. ed. Tokyo: Kogakusha, 1959. ix, 597 p.

GUMMESSON, Evert. Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.

HAGEL, John; HEWLIN, Todd; HUTCHINGS, Todd. Retain banking: caught in a web? *The McKinsey Quarterly*, n. 2, p. 42-54, 1997.

HAIR, J. F., Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Multivariate data analysis*. 5th. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1998. xx, 730 p.

HARKER, Michael J. Relationship market defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence and Planning*, v. 17, n. 1, p. 13-20, 1999.

HART, Christopher W. L.; HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl, Jr.; The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 4, p. 148-156, July-Aug. 1990.

HART, Christopher W. L.; JOHNSON, Michael D. A framework for developing trust relationships. *Marketing Management*, v. 8, n. 1, p. 20-22, Spring 1999.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997.

HESKETT, James L.; JONES, Thomas O.; LOVEMAN, Gary W.; SASSER, W. Earl, Jr.; SCHLESINGER, Leonard A. Putting the service profit-chain to work. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 2, p. 164-174, Mar.-Apr. 1994.

HESKETT J.; SASSER, W.; SCHLESINGER, L. *The service profit chain*. New York: The Free Press, 1997.

HOLBROOK, Morris B. Customer value – a framework for analysis and research. *Advances in Consumer Research*, v. 23, p. 138-142, 1996.

\_\_\_\_\_; HIRSCHMAN, Elizabeth C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, v. 9, p. 132-140, Sept. 1982.

HOUSTON, Franklin S. GASSENHEIMER, Jule B. Marketing and exchange. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 4, p. 3-18, October 1987.

HUGHES, Arthur M. *Database marketing estratégico*. São Paulo: Makron Books, 1998. Título original: *Strategic database marketing: the masterplan for starting and managing a profitable customer-based marketing program*.

HUNT, Shelby D. The morphology of theory and the general theory of marketing. *Journal of Marketing*, v. 35, n. 2, p. 65-68, April 1971.

\_\_\_\_\_. The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, v. 40, n. 3, p. 17-28, July 1976.

\_\_\_\_\_. General theories and the fundamental explananda of marketing. *Journal of Marketing*, v. 47, p. 9-17, Fall 1983.

\_\_\_\_\_. Competing through relationships: grounding relationship marketing in resource-advantage theory. *Journal of Marketing Management*, v. 13, p. 431-445, 1997.

\_\_\_\_\_. *Foundations of marketing theory: toward a general theory in marketing*. Armonk: M. E. Sharpe, 2002. xv, 323 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE (Rio de Janeiro, RJ). *Economia*. Disponível em: <<http://www1.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioe servico.shtm>>. Acesso em: 26 abr. 2003a.

\_\_\_\_\_. *Síntese de indicadores sociais confirma as desigualdades da sociedade brasileira*. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/12062003indic2002.shtm>>. Acesso em: 30 dez. 2003b.

\_\_\_\_\_. *Brasil em síntese: trabalho*. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/brasil\\_em\\_sintese/default.htm](http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.htm)>. Acesso em: 30 dez. 2003c.

JACOBY, Jacob. Consumer research: a state of the art review. *Journal of Marketing*, v. 42, n. 2, p. 87-96, April 1978.

\_\_\_\_\_; KYNER, David B. Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*, v. X, p. 1-9, February 1973.

JONES, Peter; PEPPIATT, Emma. Managing perceptions of waiting times in service queues. *International Journal of Service Industry Management*, v. 7, n. 5, p. 47-61, 1996.

JÜTTNER, Uta; WEHRLI, Hans Peter. Relationship marketing from a value system perspective. *International Journal of Service Management*, v. 5, n. 5, p. 54-73, 1994.

KAPLAN, A. *A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento*. São Paulo: EPU, 1975. p. 1-35. Original inglês.

KASSARJIAN, Harold H. Content analysis in consumer research. *Journal of Consumer Research*, v. 4, n. 1, p. 8-18, June 1977.

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 1-22, January 1993.

\_\_\_\_\_. The brand report card. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 1, p.147-157, Jan.-Feb. 2000.

KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EPU, 1979. xv, 378 p. Título original: *Behavioral research – a conceptual approach*.

KOLBE, Richard H.; BURNETT, Melissa S. Content-analysis research: an examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. *Journal of Consumer Research*, v. 18, n. 2, p. 243-250, September 1991.

KOTLER, Philip; ZALTMAN, Gerald. Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, v. 35, n. 3, p. 3-12, July 1971.

\_\_\_\_\_. A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, v. 36, n. 2, p. 46-54, April 1972.

\_\_\_\_\_. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice-Hall, 2000. 764 p. Título original: *Marketing management: millennium edition*.

\_\_\_\_\_. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 1999. 305 p. Título original: *Kotler on marketing*.

\_\_\_\_\_. Reflections on Marketing. In: IACOBUCCI, Dawn (Ed.). *Kellog on Marketing*. New York: John Wiley & Sons, p. xiii-xvi, 2001.

KWAN, Wayne; HEE, Tan J. Measuring service quality in Singapore retail banking: a gap analysis and segmentation approach. *Singapore Management Review*, v. 16, n. 2, p. 1-24, July 1994.

LAI, Albert W. Consumer values, product benefits and customer value: a consumption behavior approach. *Advances in Consumer Research*, v. 22, p. 381-388, 1995.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. 340 p. Título original: *La construction des savoirs: Manuel de méthodologie em sciences*.

LEÃO, André L. M. S.; MELLO, Sérgio C. B. Conhecendo o “valor do cliente” de um jornal on-line. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 3, p. 22-35, julho/setembro 2003.

LEMON, Katherine N; WHITE, Tiffany Barnett; WINER, Russell S. Dynamic customer relationship management: incorporating future considerations into the service retention decision. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 1-14, January 2002.

LEWIS, Barbara R. Service quality measurement. *Marketing Intelligence and Planning*, v. 11, n. 4, p. 4-12, 1993.

LI, Tiger; CALANTONE, Roger J. The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 4, p. 13-29, October 1998.

MacINTOSH, Gerrard; LOCKSHIN, Lawrence L. Retail relationships and store loyalty: a multi-level perspective. *International Journal of Research in Marketing*. v. 14, p. 487-497, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p. Título original: *Marketing research: an applied orientation*.

MATHIESON, S. Why triangulate? *Educational Researcher*, v. 17, n. 2, p. 13-17, 1988.

MATOS, Celso A.; VEIGA, Ricardo T. Avaliação da qualidade percebida de serviços: um estudo em uma organização não-governamental. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 7, n. 3, p. 27-38, julho/setembro 2000.

MORGAN, George A.; GRIEGO, Orlando V. *Easy use and interpretation of SPSS for Windows: answering research questions with statistics*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. 276 p.

MAXWELL, Joseph, A. *Qualitative research design: an interactive approach*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996. xii, 153 p. (Applied Social Research Methods Series, v. 41).

MAYER, Roger, C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

McMULLAN, Rosalind; GILMORE, Audrey. The conceptual development of customer loyalty measurement: a proposed scale. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, v. 11, n. 3, p. 230-243, 2003.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2nd. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994. 338 p.

MINGOTI, Sueli A. *Apostila sobre estatística multivariada*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2003. Mimeografado. P. 45.

MITTAL, Vikas; ROSS, William T., Jr.; BALDASARE, Patrick M. The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 1, p. 33-47, January 1998.

MONROE, Kent B. Buyers' subjective perceptions of price. *Journal of Marketing Research*, v. XX, n. 1, p. 70-80, February 1973.

MOORMAN, Christine; ZALTMAN, Gerald; DESHPANDÉ, Rorit. Relationship between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, v. XXIX, p. 314-329, Aug. 1992.

MOORMAN, Christine; MINER, Anne S. The convergence of planning and execution: improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 3, p. 1-20, July 1998.

MOORMAN, Christine; DESHPANDÉ, Rorit; ZALTMAN, Gerald. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 81-101, January 1993.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. Hunt, The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, July 1994.

MOWEN, J. C., MINOR, M. *Consumer behavior*. 5th. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

NAGEL, Ernest. Ciências: natureza e objetivo. In: MORGENBESSER, Sidney (Ed.). *Filosofando da ciência*. São Paulo : Cultrix, 1972. cap 1, p. 13-24. Original inglês.

NICOLAO, Leonardo; ROSSI, Carlos A. V. Desenvolvimento e validação de uma escala de arrependimento no processo de tomada de decisão do consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 16 p.

NUNNALLY, Jum C.; BERNSTEIN, Ira H. *Psychometric theory*. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, 1994. xxiv,752 p.

OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, v. 63 (Special Issue), p. 33-44, 1999.

\_\_\_\_\_; SWAN, John E. Consumer perception of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. *Journal of Marketing*, v. 53, n. 2, p. 21-35, April 1989.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, p. 41-50, Fall 1985.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, Spring 1988.

PARTINGTON, David. Building grounded theories of management action. *British Journal of Management*, v. 11, p. 91-102, 2000.

PETER, J. Paul. Construct validity: a review of basic issues and marketing practices. *Journal of Marketing Research*, v. XVIII, p. 133-145, May 1981.

PETRICK, James F., Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. *Journal of Leisure Research*, v. 34, n. 2, p. 119-134, 2002.

POPPER, Karl R. *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo: Cultrix, 1975. 567 p. Título original: *The logic of scientific discovery*.

\_\_\_\_\_. *A lógica das ciências sociais*. Brasília: Editora UnB, 1978. p. 13-34. Original inglês.

\_\_\_\_\_. *A sociedade aberta e seus inimigos*. Belo Horizonte: Itatiaia, 1974. p. 219-231. Original inglês.

PORTER, M. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

POWER, Christopher; KONRAD, Walecia; CUNEO, Alice Z. Value Marketing. *Business Week*, New York, n. 3.239, p.132-137, 11 nov. 1991.

PRABHAKARAN, S.; S, Satya. An insight into service attributes in banking sector. *Journal of Services Research*, v. 3, n. 1, p. 157-169, April-September 2003.

PRADO, Paulo H. M.; SANTOS, Rubens C. Comprometimento e lealdade: dois conceitos ou duas dimensões de um único conceito? In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE

PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 13 p.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. The new meaning of quality in the information age. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 5, p. 109-118, Sept.-Oct. 1999.

RAO, Sally; PERRY, Chad. Thinking about relationship marketing: where are we now? *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 17, n. 7, p. 598-614, 2002.

RAVALD, Annika; GRÖNROOS, Christian. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

REICHHELD, Frederick F. Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 2, p. 64-73, Mar.-Apr. 1993.

\_\_\_\_\_. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press, 1996a. xii, 323 p.

\_\_\_\_\_. Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 2, p. 56-69, Mar.-Apr. 1996b.

\_\_\_\_\_. Satisfaction: the false path to employee loyalty. *Harvard Management Update*, p. 3-4, Oct. 2001.

\_\_\_\_\_; SASSER, W. Earl, Jr. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105-111. Sept.-Oct. 1990.

\_\_\_\_\_; SCHEFTER, Phil. E-loyalty: your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 4, p. 105-113, July-Aug. 2000.

REINARTZ, Werner J.; KUMAR, V. The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, v. 67, n. 1, p. 77-99, January 2003.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 4, p. 17-35, October 2000.

RENTZ, Joseph O. Generalizability theory: a comprehensive method for assessing and improving the dependability of marketing measures. *Journal of Marketing Research*, v. XXIV, p. 19-28, February 1987.

RIGBY, Darrell K.; REICHHELD, Frederick F.; SCHEFTER, Phil. Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 2, p. 101-109, Feb. 2002.

ROESCH, Sylvia. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

ROKEACH, Milton. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.

ROSA, Fernando; KAMAKURA, Wagner A. Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos – um estudo em nível de indivíduo. In:

ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 15 p.

RUEKERT, Robert W.; CHURCHILL, Gilbert A, Jr. Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction. *Journal of Marketing Research*, v. XXI, p. 226-233, May 1984.

RUST, Roland T; ZAHORIK, Anthony J. Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 2, p. 193-215, Summer 1993.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. KEININGHAM, Timothy L. Return on Quality (ROQ): making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 2, p. 58-70, April 1995.

\_\_\_\_\_; STEWART, Greg L.; MILLER, Heather; PIELACK, Debbie. The satisfaction and retention of frontline employees. *International Journal of Service Industry Management*, v. 7, n. 5, p. 62-80, 1996.

\_\_\_\_\_; KEININGHAM, Timothy; CLEMENS, Stephen; ZAHORIK, Anthony J. Return on quality at Chase Manhattan Bank. *Interfaces*, v. 29, n. 2, p. 62-72, Mar./Apr. 1999.

\_\_\_\_\_; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine. N. *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001. 280 p. Título original: *Driving customer equity – how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*.

\_\_\_\_\_; DANAHER, Peter J.; VARKI, Sajeev. Using service quality data for competitive marketing decisions. *International Journal of Service Industry Management*, v. 11, n. 5, p. 438-469, 2000.

\_\_\_\_\_; MOORMAN, Christine; DICKSON, Peter. Getting return on quality: revenue, expansion, cost reduction, or both? *Journal of Marketing*, v. 66, n. 4, p. 7-24, October 2002.

\_\_\_\_\_; LEMON, Katherine N.; ZEITHAML, Valarie A. Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 109-127, January, 2004.

SAGAN, Carl. *O mundo assombrado pelos demônios*. São Paulo : Cia. das Letras, 1997. cap. 1-2, p. 17-53. Original inglês.

SANTOS, Cristiane P.; ROSSI, Carlos A. V. Os antecedentes da confiança do consumidor em episódios envolvendo reclamações sobre serviços. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 16 p.

SAXE, Robert; WEITZ, Barton A. The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing*, v. 19, n. 3, p. 343-351, August, 1982.

SCHLESINGER, Leonard A.; HESKETT, James L. Breaking the cycle of failure in services. *Sloan Management Review*, p. 17-28, Spring 1991.

SCHOUTEN, John W.; McALEXANDER, James H. Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers. *Journal of Consumer Research*, v. 22, p. 43-61, June 1995.

SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I.; LAUTERBORN, R. F. *The new marketing paradigm: integrated marketing communications*. Lincolnwood: NTC Business Books, 1993. xvii, 218 p.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart W. Delineamentos de pesquisa. In: KIDDER, Louise H. (Org.). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2. ed. rev. e aum. São Paulo: EPU, 1987a. v. 2. xv, 117 p. Título original: *Research methods in social relations*.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Medidas na pesquisa social. In: KIDDER, Louise H. (Org.). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2. ed. rev. e aum. São Paulo: EPU, 1987b. v. 2. xv, 133 p. Título original: *Research methods in social relations*.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Análise de resultados. In: KIDDER, Louise H. (Org.). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2. ed. rev. e aum. São Paulo: EPU, 1987c. v. 3. xv, 67 p. Título original: *Research methods in social relations*.

SHARMA, Neeru; PATTERSON, Paul G. The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *The Journal of Services Marketing*, v. 15, n. 1, p. 151-170, 1999.

SHARP, Byron; SHARP, Anne. Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing*, v. 14, p. 473-486, 1997.

SHETH Jagdish.; GARDNER, David. M.; GARRETT, Dennis. E. *Marketing theory: evolution and evaluation*. New York: John Wiley & Sons, 1988. xi, 231 p.

SHETH, Jagdish.; SOBEL, Andrew. *Clientes para toda a vida: como grandes profissionais desenvolvem sólidos relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 169 p. Título original: *Clients for life: how great professionals develop breakthrough relationships*.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001. 795 p. Título original: *Customer behavior: consumer behavior and beyond*.

SILVA, Raimunda E. X., FREITAS, Ana. A. F. Valor do cliente (*customer equity*): discussão e aplicação de um modelo numa média empresa. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 16 p.

SILVEIRA, Teniza da; EVRARD, Yves. Um estudo sobre a gestão do conhecimento sobre valor para o cliente em grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 15 p.

SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip; SABOL, Barry. Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 15-37, January 2002.

SOLOMON, M. R. *O Comportamento do consumidor – comprando, possuindo, sendo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOULLIERE, Danielle; 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: Sage Publications, 1981. 80 p. (Sage University Paper Series on Qualitative Applications in the Social Sciences, 07-023)

\_\_\_\_\_. Development of the Work Locus of Control scale. *Journal of Occupational Psychology*, v. 61, p. 335-340, 1988.

\_\_\_\_\_. *Summated rating scale construction*. Newbury: Sage Publications, 1992. 73 p. (Sage University Paper Series on Qualitative Applications in the Social Sciences, 07-082).

SPRENG, Richard A.; MACKENZIE, Scott B.; OLSHAVSKY, Richard W. A Reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 3, p. 15-32, July 1996.

STAUSS, Bernd; CHOJNACKI, Klaus; DECKER, Alexander; HOFFMANN, Frank. Retention effects of a customer club. *International Journal of Service Industry Management*, v. 12, n. 1, p. 7-19, 2001.

STERNTHAL, Brian; TYBOUT, Alice M. Segmentation and targeting. In: IACOBUCCI, Dawn (Ed.) *Kellog on Marketing*. New York: John Wiley & Sons, 2001. p. 3-30.

STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harbra, 1981. 495 p. Título original: *Business statistics: concepts and applications*.

STHAL, Heinz K.; MATZLER, Kurt; HINTERHUBER, Hans H. Linking customer lifetime value with shareholder value. *Industrial Marketing Management*, v. 5318, p. 1-13, 2002.

STORBACKA, Kaj. Segmentation based on customer profitability – retrospective analysis of retail bank customer bases. *Journal of Marketing Management*, v. 13, p. 479-492, 1997.

\_\_\_\_\_; STRANDVIK, Tore; GRÖNROOS, Christian. Managing customer relationship for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 5, p. 21-38, 1994.

SWAMINATHAN, Vanitha; FOX, Richard J.; REDDY, Srinivas K. The impact of brand extension introduction on choice. *Journal of Marketing*, v. 65, n. 4, p. 1-15, October 2001.

TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W.; CHANDRASHEKARAN, Murali. Customer evaluation of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 4, p. 60-76, April 1998.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. *Introduction to qualitative research methods: the search for meanings*. New York: John Wiley & Sons, 1984. viii, 302 p.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business review*, p. 84-93, January-February 1993.

VAN RIEL, Cees B M.; BALMER, John M. T. Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, v. 31, n. 5/6, p. 340-355, 1997.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993a. 323 p. Título original: *After-marketing: how to keep customers for life through relationship marketing*.

\_\_\_\_\_. The database marketing imperative. *Marketing Management*, v. 2, n. 1, p. 46-57, 1993b.

VENCE, Deborah L. It's still the master key: marketers always will rely on transactional angle. *Marketing News*, June 24, p. 1 e 9, 2002.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 90 p.

VERHOEF, Peter C. Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, v. 67, n. 4, p. 30-45, October 2003.

VOSS, Glen B.; PARASURAMAN, A.; GREWAL, Dhruv. The roles of price, performance, and expectations in determining satisfaction in services exchange. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 4, p. 46-61, October. 1998.

WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982. p.154-183. Original alemão.

\_\_\_\_\_. *Metodologia das ciências sociais*. São Paulo: Cortez, 1992. p. 107-154. Original alemão.

WEBSTER, Frederick E, Jr. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 4, p. 1-17, October 1992.

WEINSTEIN, Art. Customer retention: a usage segmentation and customer value approach. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, v. 10, n. 3, p. 259-268, 2002.

WOOD, Charles M.; SCHEER, Lisa K. Incorporating perceived risk into models of consumer deal assessment and purchase intent. *Advances in Consumer Research*, v. 23, p. 399-404, 1996.

YEUNG, Matthew C. H.; GING, Lee Chew; ENNEW, Christine T. Customer satisfaction and profitability: a reappraisal of the nature of the relationship. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, v. 11, n. 1, p. 24-33, 2002.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 3, p. 2-22, July 1988.

\_\_\_\_\_; 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.

\_\_\_\_\_; PARASURAMAN, A; BERRY, Leonard L. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. The Free Press: New York, 1990. xii, 225 p.

\_\_\_\_\_; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 2, p. 31-46, April 1996.



## APÊNDICE A – Modelo para coleta de dados demográficos dos participantes dos grupos de foco

### *Dados Demográficos – Grupos de Foco*

Por favor responda, às perguntas abaixo:

Sua idade:

1.  até 15 anos
2.  de 16 a 20 anos
3.  de 21 a 30 anos
4.  de 31 a 40 anos
5.  de 41 a 55 anos
6.  mais de 55 anos

Seu nível de instrução:

1.  Fundamental (1<sup>a</sup>. à 8<sup>a</sup>. série) incompleto
2.  Fundamental (1<sup>a</sup>. à 8<sup>a</sup>. série) completo
3.  Médio (1<sup>o</sup>. ao 3<sup>o</sup>. ano do segundo grau) incompleto
4.  Médio (1<sup>o</sup>. ao 3<sup>o</sup>. ano do segundo grau) completo
5.  Superior incompleto
6.  Superior completo
7.  Pós-graduação incompleta
8.  Pós-graduação completa

Seu sexo:

1.  Masculino
2.  Feminino

Seu estado civil:

1.  Solteiro(a)
2.  Casado(a) ou vive junto
3.  Divorciado(a)/Separado(a)
4.  Viúvo(a)

Sua renda bruta mensal:

1.  Até 3 salários-mínimos (até R\$720,00)
2.  3 a 8 salários-mínimos (R\$720,01 a R\$1.920,00)
3.  8 a 17 salários-mínimos (R\$1.920,01 a R\$4.080,00)
4.  17 a 42 salários-mínimos (R\$4.080,01 a R\$10.080,00)
5.  Mais de 42 salários-mínimos (Acima de R\$10.080,00)

## **APÊNDICE B – Primeira relação de variáveis identificadas nos grupos de foco**

1. O gerente da minha conta deve me ligar constantemente para me oferecer produtos e serviços;
2. Devo sempre ser contactado com ofertas de produtos e serviços, independentemente da minha renda atual;
3. O pacote de tarifas deve ser compatível com a quota de serviços colocados à minha disposição;
4. Deve haver descontos nas tarifas de acordo com o volume das minhas aplicações;
5. O banco deve ter funcionários capazes de prestar assessoria em investimentos;
6. A taxa de juros de empréstimos deve ser menor quando o cliente tiver dinheiro aplicado no banco;
7. O gerente da minha conta deve estar atualizado quanto às tendências do mercado financeiro;
8. O gerente da minha conta deve me ligar com frequência, independentemente do meu volume de negócios com o banco no momento;
9. O gerente da minha conta deve me ligar oferecendo produtos e serviços nos quais tenho interesse;
10. O banco deve conhecer as minhas preferências como cliente;
11. O banco deve conhecer as minhas aspirações como cliente;
12. O banco deve conhecer o meu perfil como cliente;
13. O gerente da minha conta deve ser receptivo às minhas solicitações;
14. Os funcionários do banco devem estar capacitados para fornecer informações precisas e com detalhes;
15. Quando eu precisar, sei que haverá alguém no banco disposto a me ajudar;
16. Posso realizar transações com o banco via Internet;
17. O banco deve ter uma ampla rede de atendimento no país;
18. O banco deve ter agências no exterior;
19. Posso encontrar facilmente uma máquina de auto-atendimento do banco;
20. Raramente as máquinas estarão inoperantes;
21. O banco deve informar onde estão localizadas suas máquinas de auto-atendimento mais próximas;
22. Deve haver uma linha do tipo 0-800 nas salas de auto-atendimento para eu poder me comunicar com o banco no caso de a máquina estar inoperante;
23. As máquinas de auto-atendimento devem ser fáceis de operar;
24. Quero me sentir seguro quando acesso o banco pela Internet;
25. Se houver fraude nas transações eletrônicas o banco vai assumir as perdas;
26. As ligações telefônicas para o banco são atendidas rapidamente;
27. Consigo resolver meus assuntos com o banco por telefone;
28. Quando as minhas solicitações por telefone não são resolvidas de imediato, o retorno da ligação tem que ser rápido;
29. Quero me sentir especial junto ao banco;
30. Quero me sentir individualizado perante o banco;
31. O banco deve ter uma central de atendimento com acesso gratuito (0-800) que seja capaz de resolver meus problemas;
32. O banco deve ser flexível para renegociar empréstimos;
33. O atendimento deve ser atencioso desde o primeiro contato;

## APÊNDICE B – Primeira relação de variáveis identificadas nos grupos de foco (continuação)

34. O tempo de relacionamento deve ser levado em consideração pelo banco ao avaliá-lo como cliente;
35. O banco deve oferecer os seus produtos de acordo com as preferências dos clientes;
36. O banco deve ter produtos ajustados aos diferentes perfis de clientes;
37. Os prestadores de serviço do banco devem ser simpáticos com os clientes;
38. O gerente de conta deve defender os meus interesses junto ao banco;
39. Os atendentes do banco devem demonstrar que gostam e/ou têm perfil/habilidade para se relacionar com pessoas;
40. O banco deve ter responsabilidade social;
41. Deve-se perceber que o banco respeita o meio ambiente;
42. Um banco que apóia o esporte;
43. O banco se comunicará comigo quando fizer compras pelo cartão de crédito, que fogem ao meu padrão de consumo;
44. Um banco ético;
45. O banco preservará o sigilo quanto às minhas informações cadastrais;
46. Os extratos devem conter as informações de que realmente preciso;
47. Os extratos não apresentarão erros;
48. Os clientes serão bem-atendidos, independente da sua renda;
49. Todos os idosos, grávidas e deficientes físicos serão tratados com respeito;
50. Um banco que adota uma linguagem clara quando se comunica com o cliente;
51. O banco não deve priorizar as suas metas e sim as preferências do cliente quando oferece seus produtos e serviços;
52. O banco deverá orientar o cliente quanto às taxas de empréstimo mais baratas;
53. O gerente deve ter autonomia para negociar taxas de empréstimos;
54. O gerente deve ter autonomia para negociar taxas de aplicações;
55. O meu cheque deve ser bem aceito no mercado;
56. Poderei pagar minhas compras com cartão em quase todos os lugares;
57. Devo me *orgulhar/sentir confiante/sentir valorizado* ao pagar com cheque do meu banco;
58. Ter acesso fácil ao gerente;
59. Tempo de espera na fila do caixa em torno de 15 minutos;
60. O banco deve me contactar antes de devolver um cheque meu por falta de fundos;
61. O cliente deve ter linhas de crédito pré-aprovadas;
62. Um banco que utiliza tecnologia moderna para agilizar o atendimento no caixa;
63. Não sentirei que perderei tempo quando precisar do meu banco;
64. Raramente o sistema *on-line* ficará “fora do ar”;
65. O gerente da minha conta me ligará para me cumprimentar pelo meu aniversário;
66. A confiança entre o banco e o cliente crescerá à medida que aumentar o tempo de relacionamento;
67. O banco deve proporcionar alguns dias sem juros no cheque-especial;
68. Gostaria de que o meu gerente de conta se tornasse meu amigo;
69. Gosto de ser reconhecido pelos funcionários quando vou à minha agência;
70. O banco deve cumprir o que foi acordado comigo;
71. Quero poder indicar esse banco para outras pessoas sem qualquer receio;
72. O banco não me enviará todo tipo de correspondência ou propaganda;
73. O banco deve ter tradição no mercado;

## APÊNDICE B – Primeira relação de variáveis identificadas nos grupos de foco (continuação)

74. O banco não deve ter qualquer tipo de discriminação quanto a raças;
75. Deve haver máquinas de auto-atendimento em locais fechados, como *shoppings*;
76. O *site* na Internet deve ser fácil de navegar e de fazer transações;
77. O banco deve buscar saber a minha opinião sobre o seu desempenho;
78. O banco deve adotar um sistema de triagem de problemas para agilizar o atendimento;
79. O cliente não deve ser forçado a utilizar as máquinas de auto-atendimento;
80. A passagem pela porta giratória constrange o cliente;
81. Quero me sentir seguro no ambiente da agência;
82. Os funcionários devem estar identificados, principalmente na sala de auto-atendimento;
83. Funcionários bem treinados;
84. O gerente de contas deve ser um conselheiro do cliente;
85. O banco deve utilizar pessoas de diferentes raças em sua propaganda;
86. Um banco está sempre expandindo seus negócios;
87. Um banco deve aparecer de forma positiva na mídia;
88. Devo me sentir seguro quanto ao retorno das minhas aplicações nos prazos combinados;
89. O banco deve ser ágil nas respostas às minhas demandas;
90. Sem limitações de horário para realizar transações pela Internet/terminais de auto-atendimento (TAA);
91. O banco deve ser ágil na correção das suas falhas;
92. O banco deve ser percebido como uma instituição sólida no mercado;
93. Devo desejar ser cliente desse banco;
94. Esse banco deve ter amparo governamental;
95. O meu gerente de conta deve resolver até as coisas mais simples para mim;
96. Os processos do banco serão simples e desburocratizados;
97. As minhas contas podem ser debitadas automaticamente;
98. Me sentirei tranqüilo quanto à adoção pelo banco das providências que eu solicitar;
99. O ambiente de trabalho do banco deve ser descontraído;
100. Um banco cujos funcionários serão merecedores da minha confiança;
101. O banco deve conhecer o meu comportamento como cliente;
102. O cliente é tratado com respeito;
103. O banco deve acompanhar toda a minha vida como seu cliente;
104. Quero ser reconhecido como cliente, individualmente, em qualquer agência do banco;
105. O banco deve me comunicar com antecedência quando for mudar as minhas senhas;
106. Os funcionários devem se mostrar interessados em resolver os meus problemas junto ao banco;
107. O banco deve me oferecer benefícios pelo maior uso do cartão de crédito;
108. Os dirigentes do banco devem ser pessoas dignas de confiança;
109. Todas as agências devem ter um padrão de funcionamento, fazendo com que o banco tenha uma identidade única;
110. A sinalização nas dependências do banco deve funcionar bem;
111. Receberei o mesmo tratamento em qualquer agência do banco;
112. Haverá sempre um funcionário para me indicar o local e a pessoa onde poderei resolver o que quero no banco;
113. O sistema de segurança do banco não deve constranger o cliente;

**APÊNDICE B – Primeira relação de variáveis identificadas nos grupos de foco (continuação)**

- 114. Terei a opção de fixar os limites de valor das minhas transações;
- 115. Posso obter talão de cheques nos terminais de auto-atendimento;
- 116. Eu posso escolher que tipo de propaganda de produtos vou receber do meu banco;
- 117. O ambiente de trabalho no banco é harmonioso.

## APÊNDICE C – Questionário da Escala VVBB-Matriz



Universidade Federal de Minas Gerais

### Questionário de Percepção de Valor sobre Bancos de Varejo

Prezado Sr.(a),

Esta pesquisa faz parte de uma dissertação de mestrado da UFMG sobre o que as pessoas mais valorizam como clientes de banco. Agradecemos desde já a sua participação ao preencher este questionário, ressaltando que todas as informações serão mantidas em sigilo e serão utilizadas para melhorar o atendimento dos bancos. Solicitamos a sua máxima atenção para as orientações a seguir, de forma que os objetivos deste trabalho possam ser atingidos.

Numa fase anterior desta pesquisa, diversas pessoas foram entrevistadas e manifestaram sua opinião sobre o que um banco deve fazer para ser considerado um “Banco Ideal”, ou seja, como atender os anseios das pessoas de forma que elas se tornem seus clientes permanentes e exclusivos. Neste questionário queremos saber o que **você** mais valoriza em um banco **atualmente**, de forma a construir o **seu** “Banco Ideal”. Nesse sentido, inicialmente analise se você concorda ou discorda com as ações descritas, tendo em mente o **seu** “Banco Ideal”. Em seguida, defina o grau de discordância ou concordância, conforme a escala abaixo e faça um “X” no quadro correspondente. Caso você ainda não tenha uma opinião formada a respeito da afirmativa marque o quadro **N**.

1	2	3	4	5	6	Não tenho opinião formada(N)
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Muito</b>	<b>Discordo Pouco</b>	<b>Concordo Pouco</b>	<b>Concordo Muito</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	

Mas, atenção, como as afirmativas se referem a sugestões de todos os tipos de clientes, lembre-se que as necessidades e desejos das pessoas variam com o tempo. Portanto, ao analisar cada afirmativa, **leve em conta as suas necessidades atuais em termos de produtos e serviços, a sua experiência com bancos, a sua renda e a sua idade**. Não existem respostas certas ou erradas, o que importa é que você marque a resposta que melhor reflita a **sua percepção de valor na atual fase da sua vida**.

	DISCORDÂNCIA			CONCORDÂNCIA			
	+ ←	-		-	+	→	
1. O Banco Ideal adotará uma linguagem clara ao se comunicar com o cliente	1	2	3	4	5	6	N
2. O Banco Ideal terá tradição no mercado	1	2	3	4	5	6	N
3. As falhas do Banco Ideal serão corrigidas tão logo sejam detectadas	1	2	3	4	5	6	N
4. Os rendimentos das aplicações financeiras no Banco Ideal serão maiores do que nos concorrentes	1	2	3	4	5	6	N
5. O Banco Ideal terá agências e máquinas de auto-atendimento somente nas grandes cidades	1	2	3	4	5	6	N
6. As ligações telefônicas do cliente para o Banco Ideal serão atendidas até o quinto toque	1	2	3	4	5	6	N
7. O cliente do Banco Ideal receberá tratamento semelhante em qualquer uma das agências	1	2	3	4	5	6	N
8. Os funcionários do Banco Ideal terão um bom relacionamento no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5	6	N
9. O Banco Ideal comunicará previamente ao cliente toda mudança que afete o uso da sua conta corrente	1	2	3	4	5	6	N
10. As dependências (agências e salas de auto-atendimento) do Banco Ideal terão aspecto visual que agrada ao cliente	1	2	3	4	5	6	N
11. Todos os documentos referentes a transações com o Banco Ideal terão linguagem facilmente compreensível pelo cliente	1	2	3	4	5	6	N
12. O Banco Ideal será percebido como uma instituição sólida no mercado	1	2	3	4	5	6	N
13. Os dirigentes do Banco Ideal serão considerados pelos clientes como pessoas dignas de confiança	1	2	3	4	5	6	N
14. As taxas de juros para empréstimos no Banco Ideal serão inferiores às dos concorrentes	1	2	3	4	5	6	N
15. O Banco Ideal terá agências em outros países	1	2	3	4	5	6	N

	DISCORDÂNCIA			CONCORDÂNCIA			
	+	←	→	←	→	+	
16. No Banco Ideal, o tempo de reposta às demandas do cliente <del>ficará acima da sua expectativa</del> será maior do que ele imagina ( <i>vide item 5.3.13</i> )	1	2	3	4	5	6	N
17. Todos os clientes do Banco Ideal serão tratados da mesma forma	1	2	3	4	5	6	N
18. Todos as pessoas que precisarem dos serviços do Banco Ideal serão atendidos com respeito	1	2	3	4	5	6	N
19. Os funcionários do Banco Ideal serão sempre receptivos às solicitações do cliente	1	2	3	4	5	6	N
20. O cliente se sentirá protegido de danos à sua integridade física nas dependências do Banco Ideal	1	2	3	4	5	6	N
21. Os extratos fornecidos pelo Banco Ideal conterão informações que o cliente entenda como importantes para ele	1	2	3	4	5	6	N
22. O Banco Ideal estará sempre expandindo suas atividades no setor financeiro	1	2	3	4	5	6	N
23. O Banco Ideal cumprirá fielmente o que for acordado com o cliente	1	2	3	4	5	6	N
24. À medida que o cliente aumentar o volume das suas aplicações no Banco Ideal, a taxa de empréstimos para ele será reduzida	1	2	3	4	5	6	N
25. O cliente poderá pagar suas compras com cheque ou cartão do Banco Ideal em praticamente todos os lugares	1	2	3	4	5	6	N
26. O sistema <i>on-line</i> do Banco Ideal não ficará “fora do ar”	1	2	3	4	5	6	N
27. O cliente do Banco Ideal será reconhecido pelos funcionários quando for à sua agência de relacionamento	1	2	3	4	5	6	N
28. Os funcionários do Banco Ideal serão mais corteses com o cliente à medida que ele for adquirindo mais produtos e serviços	1	2	3	4	5	6	N
29. O cliente do Banco Ideal será orientado a utilizar as máquinas de auto-atendimento, mesmo quando preferir ir ao caixa	1	2	3	4	5	6	N
30. Os procedimentos de segurança para acesso às dependências do Banco Ideal serão rigorosos	1	2	3	4	5	6	N
31. O Banco Ideal terá um canal de comunicação permanente para saber a opinião do cliente sobre a sua prestação de serviços	1	2	3	4	5	6	N
32. O Banco Ideal apoiará atividades esportivas	1	2	3	4	5	6	N
33. O cliente do Banco Ideal se sentirá satisfeito em indicá-lo para outras pessoas	1	2	3	4	5	6	N
34. O Banco Ideal dará descontos e prêmios ao cliente pelo maior uso do cartão de crédito	1	2	3	4	5	6	N
35. O cliente do Banco Ideal poderá obter talão de cheques nas máquinas de auto-atendimento	1	2	3	4	5	6	N
36. O tempo de espera para atendimento no caixa do Banco Ideal será de, no máximo, 30 minutos	1	2	3	4	5	6	N
37. O gerente só manterá contato freqüente com o cliente se ele tiver elevado volume de negócios com o Banco Ideal no momento	1	2	3	4	5	6	N
38. O gerente de conta atuará como um conselheiro do cliente do Banco Ideal	1	2	3	4	5	6	N
39. O cliente do Banco Ideal terá a opção de fixar limites de valor para transações na conta corrente e cartão de crédito	1	2	3	4	5	6	N
40. Os funcionários do Banco Ideal serão facilmente identificados pelos clientes nos locais de atendimento	1	2	3	4	5	6	N
41. Os funcionários do Banco Ideal saberão utilizar a linguagem mais adequada para se comunicar com os diferentes tipos de cliente	1	2	3	4	5	6	N
42. O Banco Ideal apoiará ações e investimentos que ajudem a preservar o meio ambiente	1	2	3	4	5	6	N
43. O cliente do Banco Ideal se sentirá seguro quanto ao resgate das suas aplicações nos prazos previstos	1	2	3	4	5	6	N
44. O Banco Ideal concederá ao cliente um período por mês para utilização do limite do cheque especial sem cobrança de juros	1	2	3	4	5	6	N
45. O cliente conseguirá, por telefone, tratar de assuntos de seu interesse com os funcionários do Banco Ideal	1	2	3	4	5	6	N

	DISCORDÂNCIA			CONCORDÂNCIA			
	+	←	→	←	→	+	
46. Os processos não-automatizados do Banco Ideal serão desburocratizados	1	2	3	4	5	6	N
47. O Banco Ideal saberá quais são as preferências de cada cliente	1	2	3	4	5	6	N
48. Os funcionários do Banco Ideal serão capacitados para solucionar as solicitações do cliente de maneira eficiente	1	2	3	4	5	6	N
49. O Banco Ideal oferecerá seus produtos e serviços, independentemente do interesse do cliente	1	2	3	4	5	6	N
50. Todas as dependências do Banco Ideal seguirão o mesmo padrão de funcionamento, fazendo dele um banco com identidade única	1	2	3	4	5	6	N
51. A propaganda do Banco Ideal destacará as vantagens que oferece para os seus clientes	1	2	3	4	5	6	N
52. O Banco Ideal apoiará ações e investimentos de interesse social	1	2	3	4	5	6	N
53. O Banco Ideal poderá repassar informações do cliente a terceiros	1	2	3	4	5	6	N
54. O Banco Ideal concederá descontos nas tarifas de acordo com o volume das aplicações do cliente	1	2	3	4	5	6	N
55. Os funcionários do Banco Ideal estarão disponíveis para ajudar a resolver até mesmo as solicitações mais simples do cliente	1	2	3	4	5	6	N
56. As transações nas máquinas de auto-atendimento do Banco Ideal serão simples de serem feitas	1	2	3	4	5	6	N
57. O Banco Ideal terá produtos e serviços adequados aos diferentes tipos de clientes	1	2	3	4	5	6	N
58. O gerente de conta do Banco Ideal preservará uma postura estritamente comercial com o seu cliente	1	2	3	4	5	6	N
59. O Banco Ideal poderá enviar todo tipo de propaganda ao cliente, independente da sua vontade	1	2	3	4	5	6	N
60. Nas dependências do Banco Ideal, o cliente terá indicações claras sobre o local onde obterá o atendimento de que necessita	1	2	3	4	5	6	N
61. Na propaganda do Banco Ideal aparecerão pessoas de diferentes raças	1	2	3	4	5	6	N
62. As transações pela Internet com o Banco Ideal estarão protegidas contra fraudes	1	2	3	4	5	6	N
63. Toda vez que o cliente do Banco Ideal precisar de empréstimos, terá que negociar pessoalmente com o gerente	1	2	3	4	5	6	N
64. No dia do seu aniversário o cliente receberá uma ligação do gerente da sua conta no Banco Ideal, cumprimentando-o pela data	1	2	3	4	5	6	N
65. O Banco Ideal terá funcionários que gostem de se relacionar com pessoas	1	2	3	4	5	6	N
66. Os meios de comunicação divulgarão, com frequência, notícias favoráveis sobre realizações do Banco Ideal	1	2	3	4	5	6	N
67. Os extratos emitidos pelo Banco Ideal não conterão erros	1	2	3	4	5	6	N
68. Junto a cada máquina de auto-atendimento do Banco Ideal haverá informação sobre a localização de outras nas proximidades	1	2	3	4	5	6	N
69. O Banco ideal levará em conta somente a situação atual de relacionamento ao avaliar as solicitações do cliente	1	2	3	4	5	6	N
70. O cliente do Banco Ideal não será pressionado para comprar seus produtos e serviços	1	2	3	4	5	6	N
71. As pessoas farão comentários elogiosos quando se referirem ao Banco Ideal	1	2	3	4	5	6	N
72. As máquinas de auto-atendimento do Banco Ideal não apresentarão problemas	1	2	3	4	5	6	N
73. O Banco fará contato com o cliente quando não houver saldo suficiente na sua conta para pagar um cheque ou outro débito	1	2	3	4	5	6	N
74. O Banco Ideal buscará sempre a melhor alternativa para o cliente, mesmo que lucre menos com ela	1	2	3	4	5	6	N
75. O cliente se sentirá valorizado ao pagar com cheque do Banco Ideal	1	2	3	4	5	6	N

	DISCORDÂNCIA			CONCORDÂNCIA			
	+	←	→	←	→	+	
76. O Banco Ideal fará contato com o cliente para confirmar a emissão de cheques e compras no cartão, quando tiverem valores elevados	1	2	3	4	5	6	N
77. Os funcionários do Banco Ideal serão confiáveis para dar orientações honestas ao cliente	1	2	3	4	5	6	N
78. O Banco Ideal cobrará preços justos pelos seus produtos e serviços	1	2	3	4	5	6	N
79. O acesso do cliente aos funcionários nas agências do Banco Ideal será limitado ao horário estabelecido para o atendimento externo	1	2	3	4	5	6	N
80. O site do Banco Ideal na Internet permitirá que o cliente faça transações de forma simples	1	2	3	4	5	6	N
81. O Banco Ideal terá regras inflexíveis para renegociar dívidas com o cliente	1	2	3	4	5	6	N
82. Os funcionários do Banco Ideal terão autonomia para flexibilizar taxas para atender as necessidades individuais do cliente	1	2	3	4	5	6	N

Para finalizar, responda às questões abaixo sobre dados pessoais, fazendo um "X" no quadro correspondente à sua situação:

**83. Sua idade:**

1.  até 15 anos
2.  de 16 a 20 anos
3.  de 21 a 30 anos
4.  de 31 a 40 anos
5.  de 41 a 55 anos
6.  mais de 55 anos

**84. Seu grau de instrução:**

1.  Fundamental (1ª. à 8ª. série) incompleto
2.  Fundamental (1ª. à 8ª. série) completo
3.  Médio (1º. ao 3º. ano do segundo grau) incompleto
4.  Médio (1º. ao 3º. ano do segundo grau) completo
5.  Superior incompleto
6.  Superior completo
7.  Pós-graduação:
  - 7.1.  Incompleta. Qual?  Especialização  Mestrado  Doutorado
  - 7.2.  Completa. Qual?  Especialização  Mestrado  Doutorado

**85. Seu sexo:**

1.  Masculino
2.  Feminino

**86. Seu estado civil:**

1.  Solteiro(a)
2.  Casado(a) ou vive junto
3.  Divorciado(a)/Separado(a)
4.  Viúvo(a)

**87. Sua renda bruta mensal:**

1.  Até 3 salários-mínimos (até R\$720,00)
2.  3 a 8 salários-mínimos (R\$720,01 a R\$1.920,00)
3.  8 a 17 salários-mínimos (R\$1.920,01 a R\$4.080,00)
4.  17 a 42 salários-mínimos (R\$4.080,01 a R\$10.080,00)
5.  Mais de 42 salários-mínimos (Acima de R\$10.080,00)

## APÊNDICE D – Resultado da primeira análise fatorial

Structure Matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q55	,654									-,330
Q65	,635									-,435
Q71	,621						,373			
Q47	,610		,332		,335				,420	
Q66	,608						,556			
Q7	,589									
Q50	,492					-,371				
Q64	,489			,396			,425			
Q51	,486	,325					,344			-,441
Q38	,473	,316								
Q10	,470				,389					
Q31	,463				,400					-,372
Q23		,686								
Q21		,667								-,333
Q11		,659							,316	
Q1		,643					,314		,346	
Q41	,481	,625								-,435
Q9		,618						,396		
Q3		,594								
Q48	,300	,554						,484		-,463
Q20		,521								-,312
Q12		,491					,445		,437	
Q18		,487						,307		-,471
Q25	,364	,416			,403					
Q4			,676							
Q44			,664							
Q14			,595		,397					
Q42	,372		,587						,391	-,455
Q32			,487	,402			,418			
Q74			,420					,419		
Q35				,684						
Q45				,493				,393		
Q34			,328	,370	,655					
Q24					,627					
Q27	,378		,343		,393		,324			
Q49R						,708				
Q59R						,661				
Q29R						,499				
Q70										
Q57	,346						,624		,312	-,315
Q2							,612			
Q8	,438	,454					,550		,305	
Q75	,437						,509	,405		
Q22	,461		,434				,464		,339	
Q67							,302	,639		-,372
Q62								,594		
Q73								,586		
Q72	,376							,552		
Q39									,645	

**APÊNDICE D – Resultado da primeira análise fatorial (continuação)**

**Structure Matrix**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q13</b>		,391							,546	
<b>Q68</b>	,381				,478				,533	-,308
<b>Q56</b>		,326						,395	,504	-,494
<b>Q60</b>	,356	,308						,398	,438	-,342
<b>Q76</b>								,397	,397	-,305
<b>Q77</b>		,414					,333	,479		-,638
<b>Q46</b>		,378			,373					-,592
<b>Q61</b>										-,578
<b>Q43</b>		,454						,342		-,578
<b>Q52</b>	,373		,436				,309			-,554
<b>Q40</b>	,309								,305	-,501
<b>Q80</b>				,331			,375	,369		-,420

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

## APÊNDICE E – Resultado da segunda análise fatorial

Structure Matrix

	1	2	3	4	5
Q47	,650		,390		
Q71	,644				
Q65	,640	-,342			
Q57	,579				
Q55	,574				
Q64	,556				
Q52	,549		,356		
Q50	,548			-,355	
Q7	,532	-,316			
Q8	,529	-,457			
Q38	,495	-,325			
Q10	,486		,363		
Q40	,474	-,329			
Q61	,396				
Q2	,379				
Q21	,361	-,705			
Q11		-,652			
Q41	,519	-,648			
Q1	,350	-,646			
Q9		-,628			
Q23		-,620			
Q3		-,592			
Q77	,430	-,580			-,336
Q43	,343	-,576			
Q18		-,561			
Q20		-,554			-,312
Q46	,330	-,463	,411		
Q13		-,412			
Q44			,694		
Q14			,674		-,335
Q4			,658		
Q34			,652		
Q42	,524		,557		
Q24			,462		
Q45	,306		,375		
Q39			,323		
Q49R				,695	
Q59R				,687	
Q29R				,489	
Q72	,355				-,575
Q67	,416	-,367			-,568
Q73					-,540
Q62					-,507
Q35	,311				,328

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

## APÊNDICE F – Resultado da terceira análise fatorial

Structure Matrix

	1	2	3	4	5
Q47	,669		,356		
Q71	,655				
Q65	,645	-,305			
Q57	,574				
Q64	,567				
Q55	,553				
Q50	,550			-,381	
Q52	,546				
Q7	,527	-,333			
Q38	,526	-,322			
Q10	,491		,377		
Q40	,475				-,310
Q61	,405				
Q2	,380				
Q39					
Q21	,365	-,675			-,307
Q11		-,675			
Q1	,353	-,666			
Q23		-,658			
Q41	,535	-,652			
Q3		-,601			
Q9		-,595			-,431
Q20		-,549			-,334
Q18		-,531			-,404
Q43	,339	-,506			-,489
Q13		-,436			
Q14			,717		
Q4			,690		
Q34			,643		
Q44			,641		
Q24			,514		
Q49R				,730	
Q59R				,718	
Q29R				,537	
Q67	,402				-,675
Q62					-,614
Q77	,429	-,502			-,543
Q73					-,536
Q72	,350				-,467

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

## APÊNDICE G – Teste de Unidimensionalidade – sem exclusões de variáveis

### Construto Empatia Component Matrix

	1	2	3	4
Q47	,662	-,145	3,588E-02	-,143
Q65	,635	-,275	,168	8,589E-03
Q71	,633	-2,414E-02	-,152	-,375
Q55	,583	-,444	8,238E-03	,107
Q7	,582	-,288	-,191	,268
Q57	,568	,115	-,248	2,907E-02
Q52	,555	5,913E-02	,335	-8,637E-02
Q10	,553	4,637E-02	-,484	4,981E-04
Q64	,545	,252	6,533E-02	-,424
Q50	,540	,178	5,403E-02	,132
Q38	,534	-7,260E-02	-7,954E-03	-,297
Q2	,384	,753	-,247	,192
Q61	,433	,260	,721	,106
Q40	,508	-1,685E-02	3,408E-02	,667

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a 4 components extracted.

### Construto Credibilidade Component Matrix

	1	2
Q21	,705	-2,548E-02
Q41	,679	,106
Q11	,673	,126
Q1	,660	,381
Q23	,633	-4,033E-02
Q9	,624	-,331
Q20	,603	-,216
Q3	,593	-,262
Q18	,567	-,328
Q13	,417	,751

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.  
a 2 components extracted.

### Construto Preço Component Matrix

	1
Q14	,739
Q4	,714
Q44	,696
Q34	,650
Q24	,545

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.  
a 1 components  
extracted.

**APÊNDICE G – Teste de Unidimensionalidade – sem exclusões de variáveis  
(continuação)**

**Construto Benevolência  
Component Matrix**

	1
<b>Q49R</b>	,770
<b>Q59R</b>	,765
<b>Q29R</b>	,624

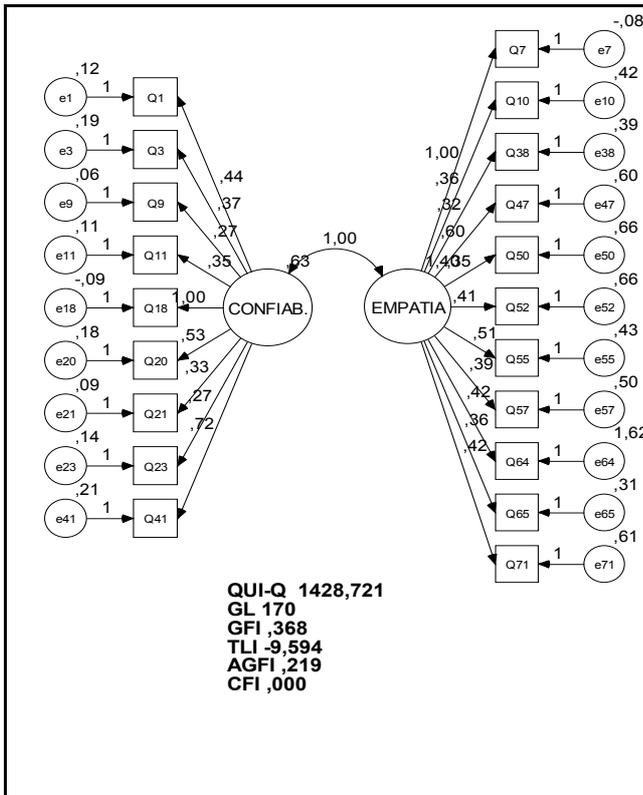
Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.  
a 1 components  
extracted.

**Construto Competência  
Component Matrix**

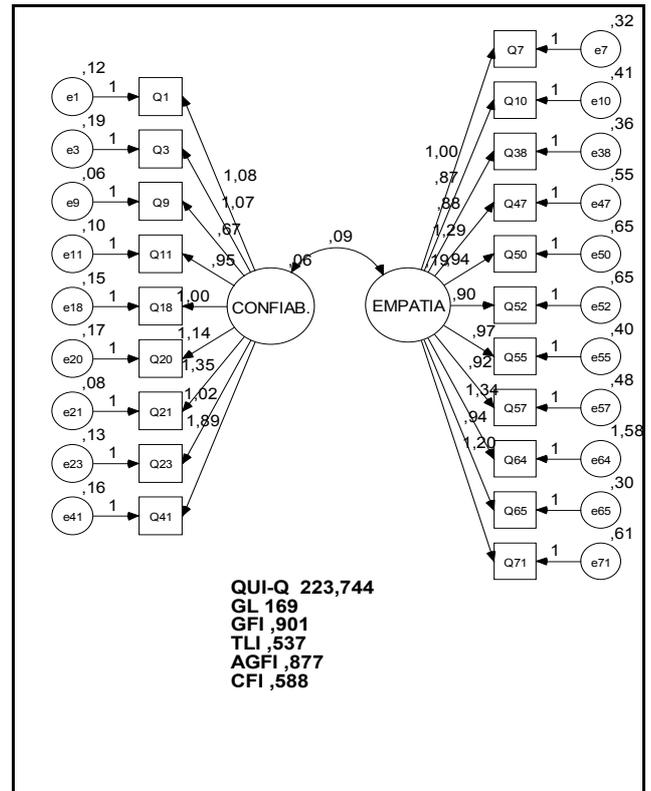
	1
<b>Q73</b>	,685
<b>Q72</b>	,679
<b>Q67</b>	,675
<b>Q62</b>	,654

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.  
a 1 components  
extracted.

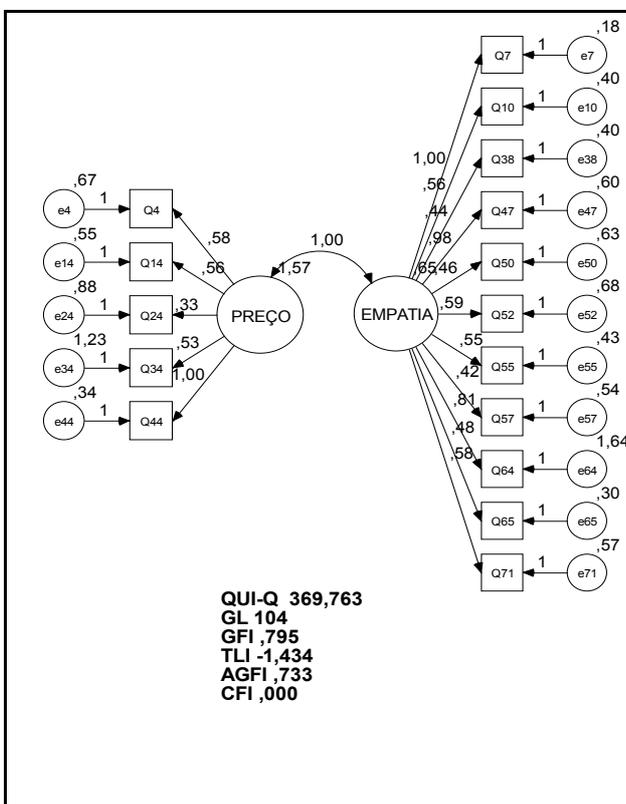
## APÊNDICE H – Teste de validade discriminante – 1ª fase



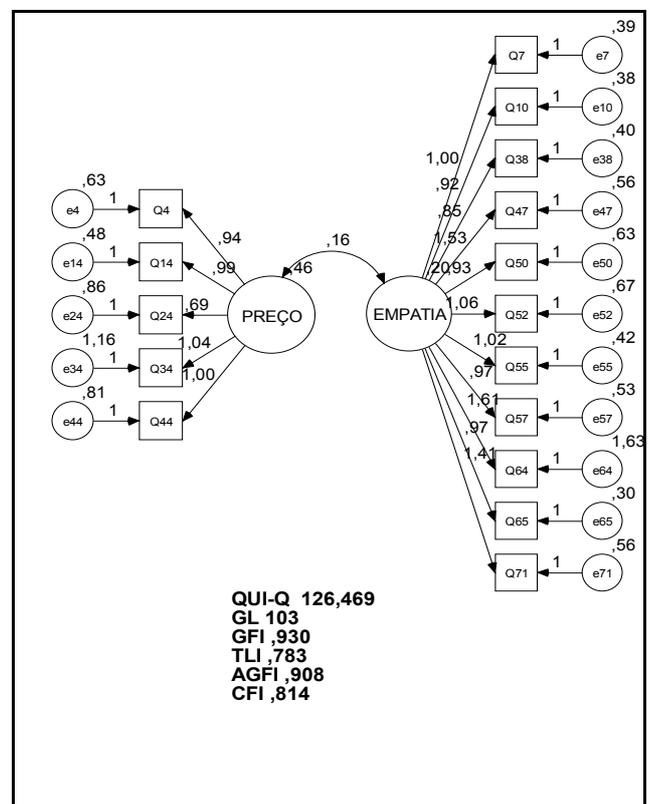
Análise discriminante com covariância = 1  
 Fonte: Dados da pesquisa



Análise discriminante com covariância livre  
 Fonte: Dados da pesquisa

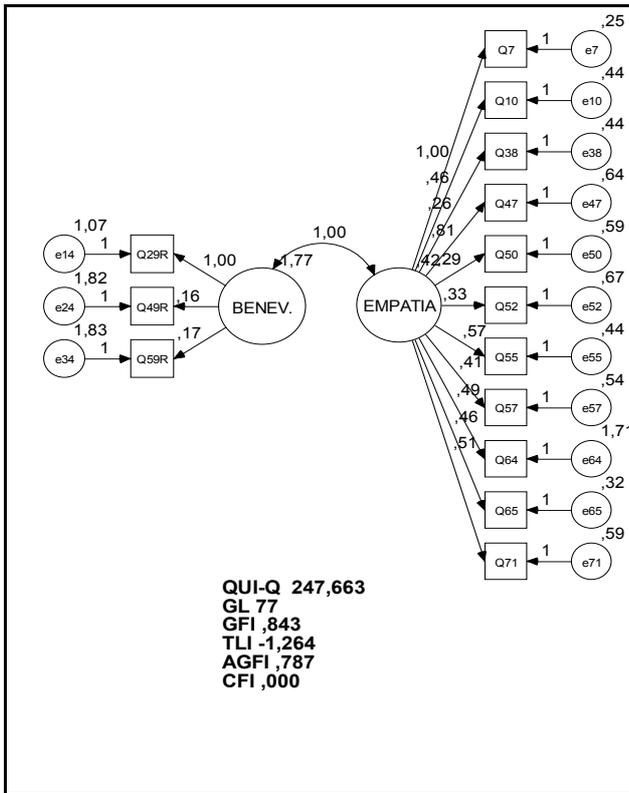


Análise discriminante com covariância = 1  
 Fonte: Dados da pesquisa

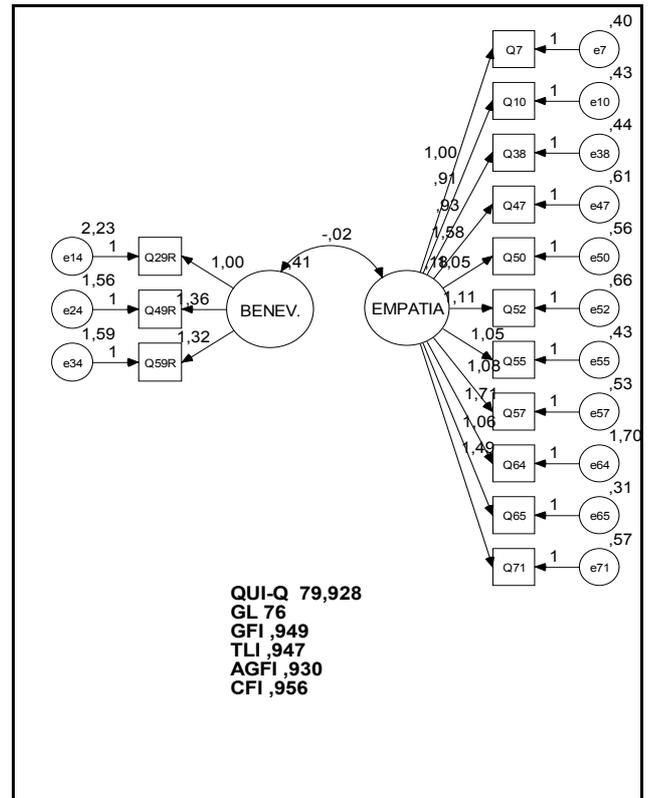


Análise discriminante com covariância livre  
 Fonte: Dados da pesquisa

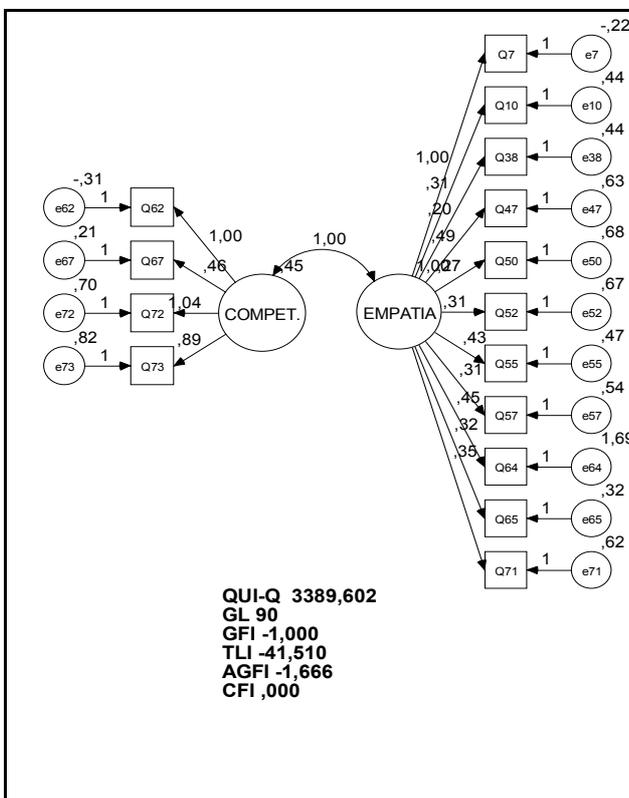
## APÊNDICE H – Teste de validade discriminante – 1ª. fase (continuação)



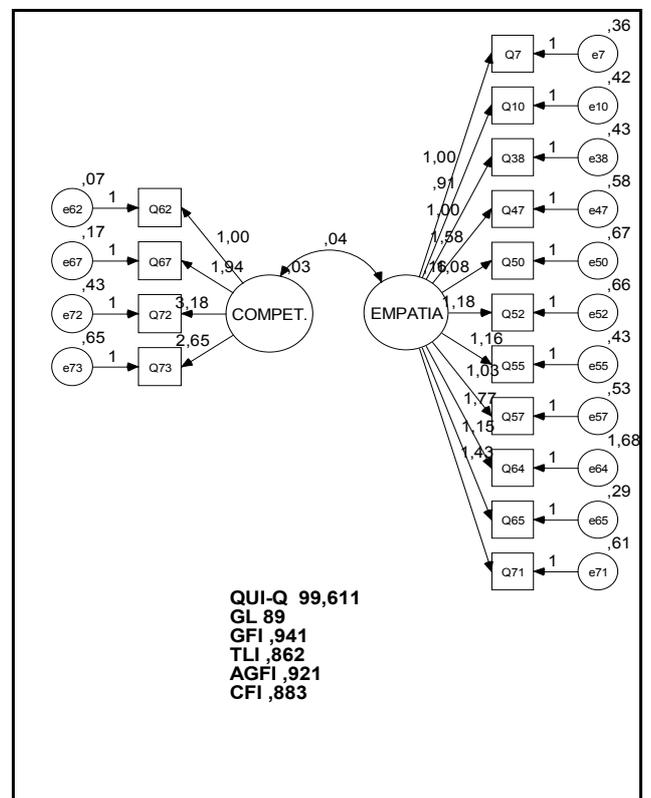
**Análise discriminante com covariância = 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa**



**Análise discriminante com covariância livre**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

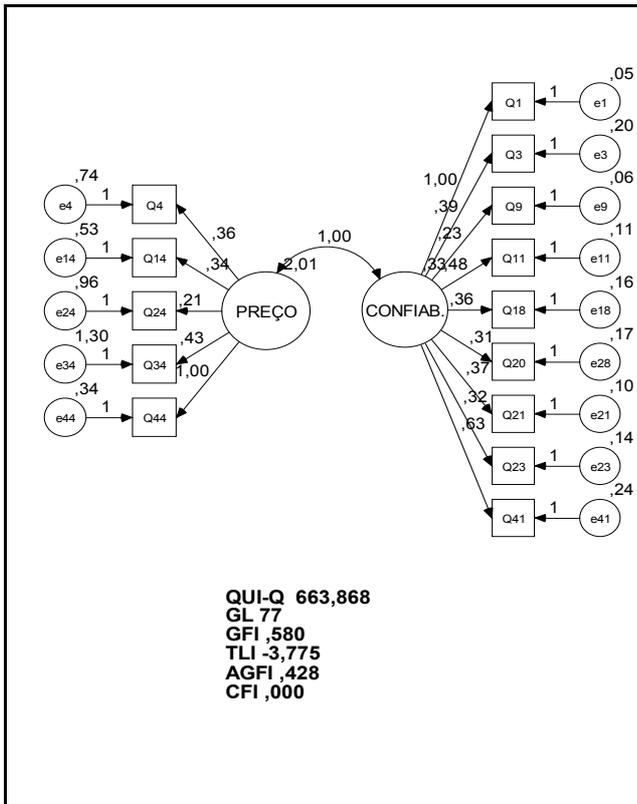


**Análise discriminante com covariância = 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

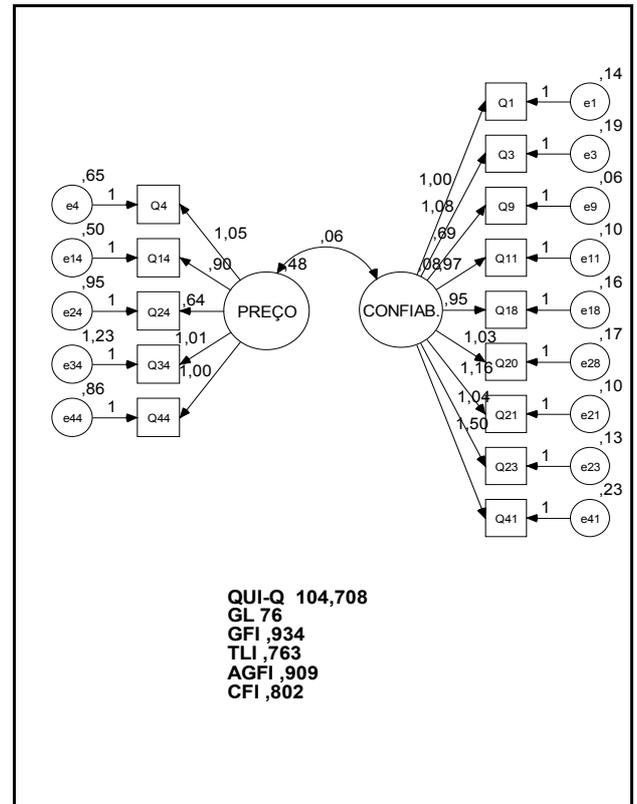


**Análise discriminante com covariância livre**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

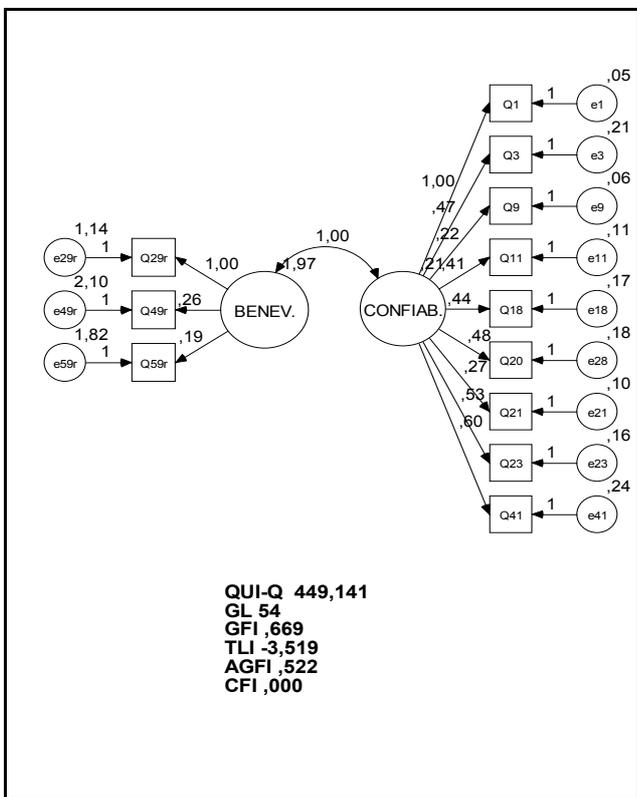
## APÊNDICE H – Teste de validade discriminante – 1ª. fase (continuação)



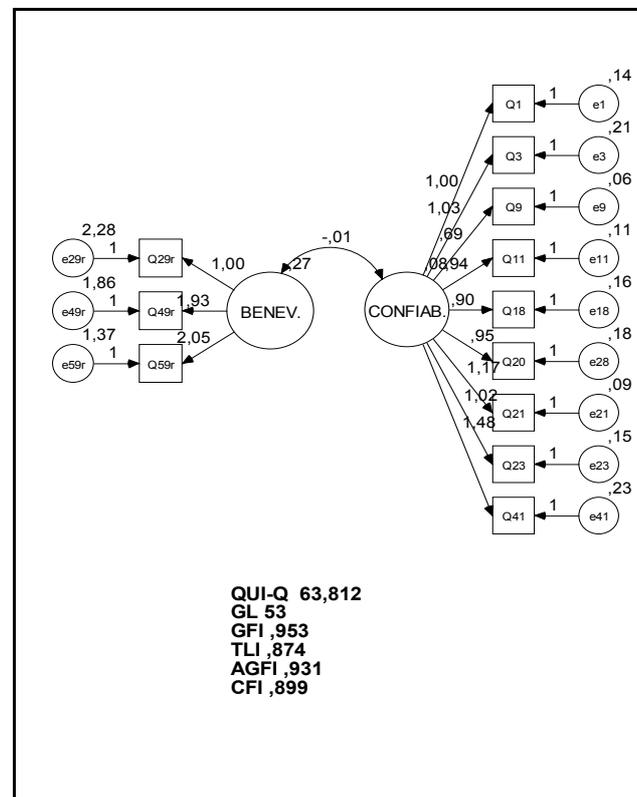
**Análise discriminante com covariância = 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa**



**Análise discriminante com covariância livre**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

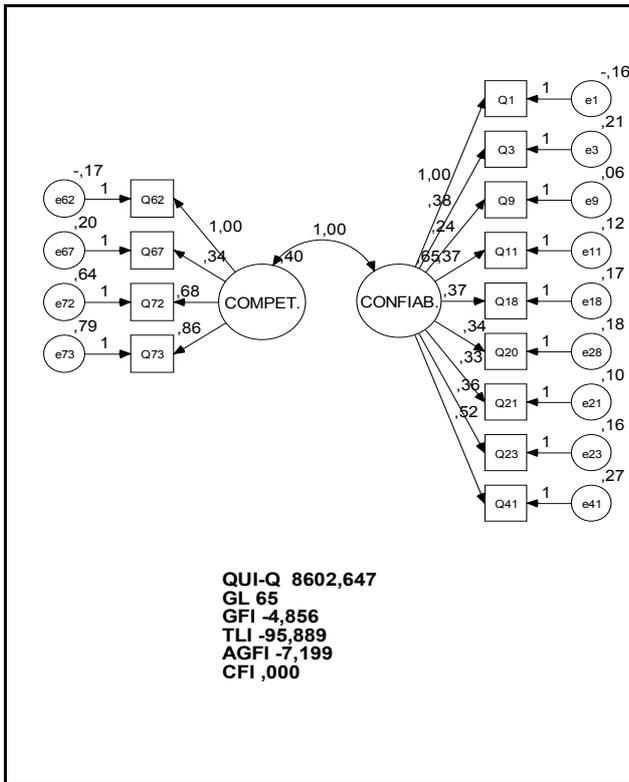


**Análise discriminante com covariância = 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

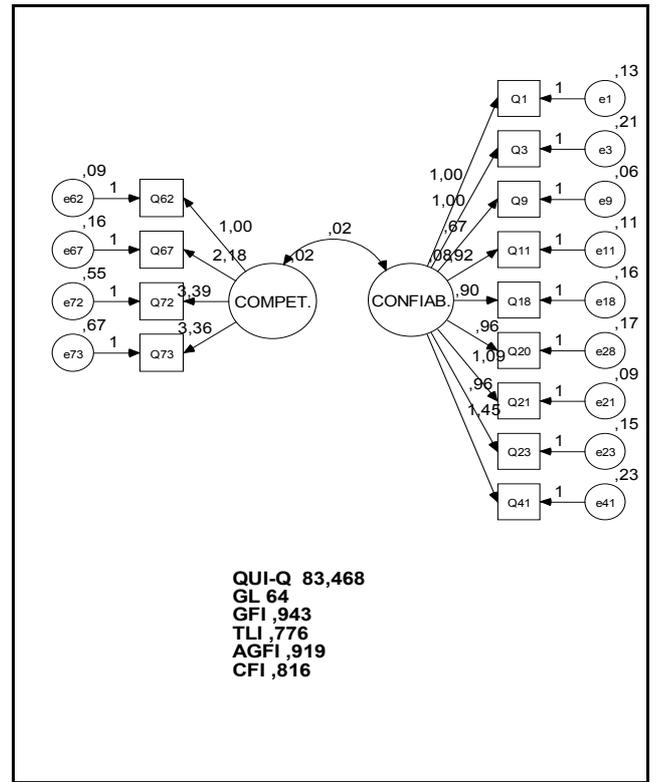


**Análise discriminante com covariância livre**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

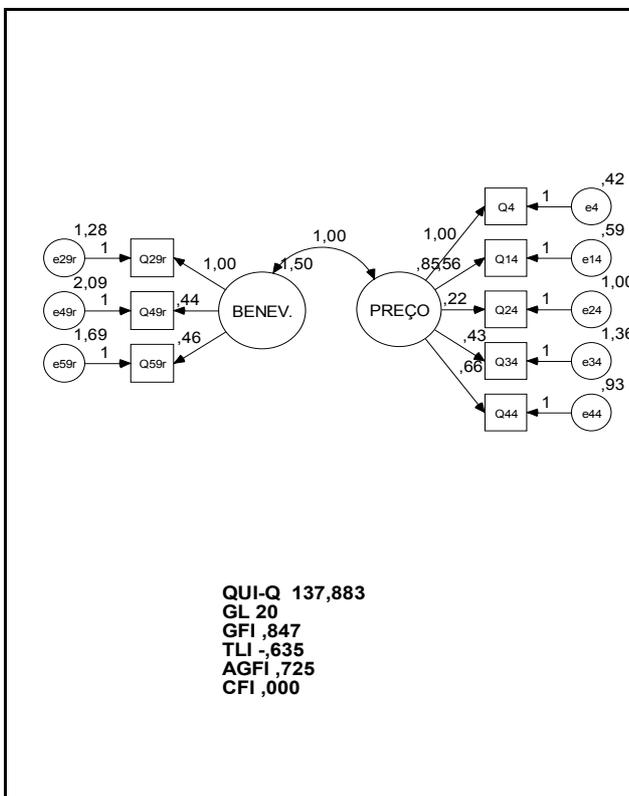
## APÊNDICE H – Teste de validade discriminante – 1ª. fase (continuação)



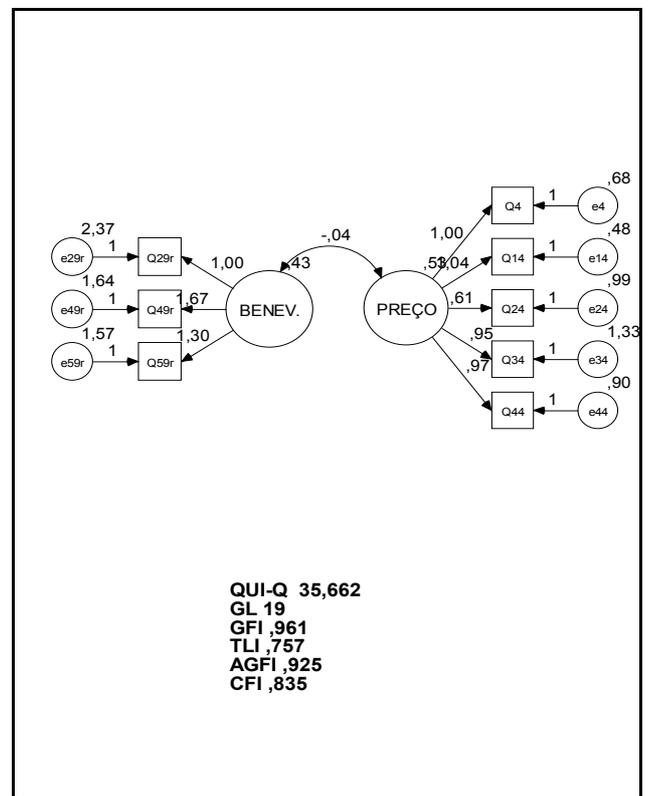
Análise discriminante com covariância = 1  
 Fonte: Dados da pesquisa



Análise discriminante com covariância livre  
 Fonte: Dados da pesquisa

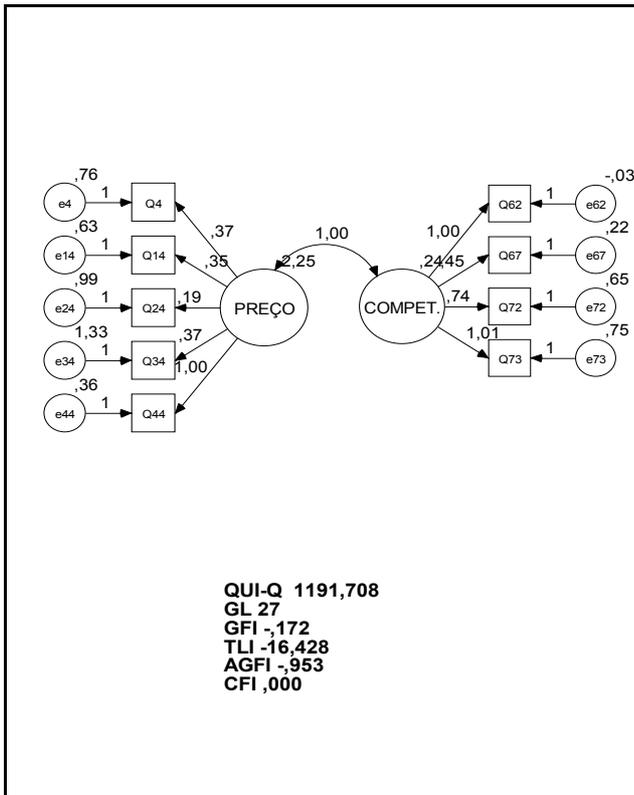


Análise discriminante com covariância = 1  
 Fonte: Dados da pesquisa

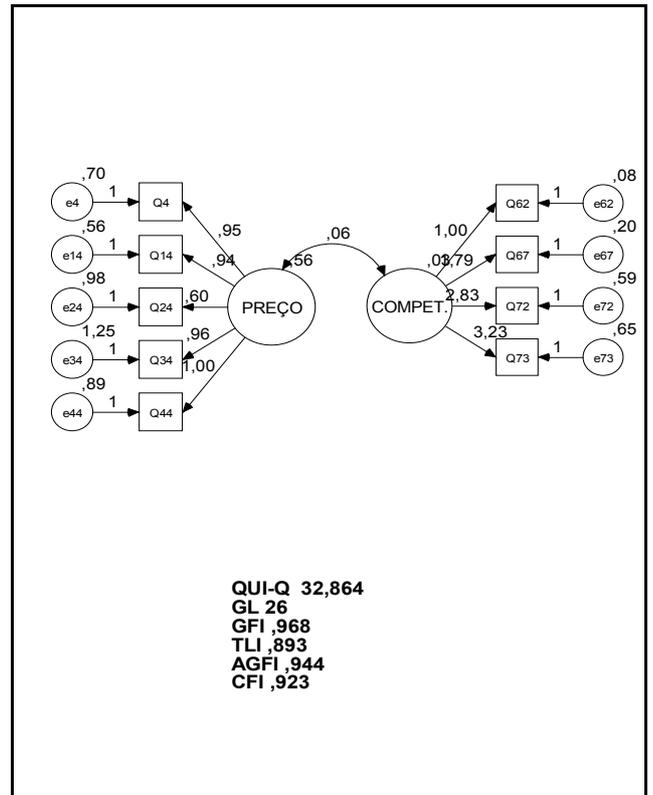


Análise discriminante com covariância livre  
 Fonte: Dados da pesquisa

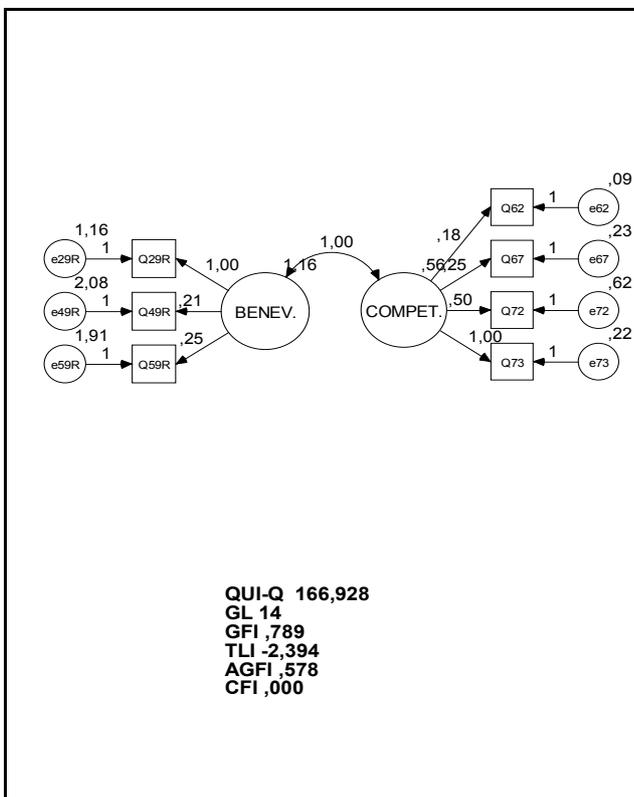
## APÊNDICE H – Teste de validade discriminante – 1ª. fase (fontinuação)



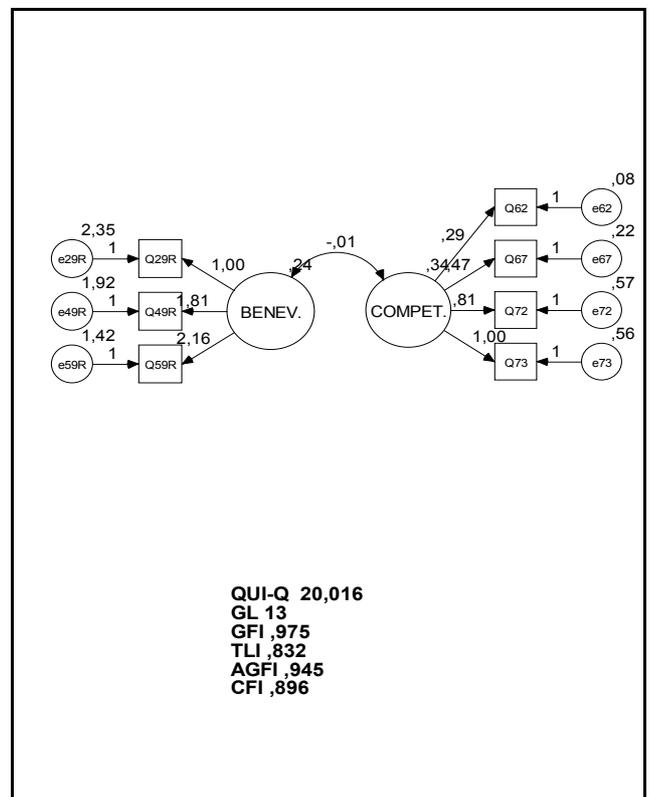
**Análise discriminante com covariância = 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa**



**Análise discriminante com covariância livre**  
**Fonte: Dados da pesquisa**



**Análise discriminante com covariância = 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa**



**Análise discriminante com covariância livre**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

## APÊNDICE I – Questionário do 2º. survey



**Universidade Federal de Minas Gerais**

Prezado(a) Sr.(a),

Esta pesquisa trata dos aspectos que as pessoas mais valorizam como clientes de banco. Agradecemos desde já a sua participação, ressaltando que todas as informações serão mantidas em sigilo e serão utilizadas para melhorar o atendimento dos bancos. Solicitamos a sua máxima atenção para as orientações a seguir, de modo a atingir os objetivos deste trabalho.

Numa fase anterior desta pesquisa, diversas pessoas foram entrevistadas e manifestaram sua opinião sobre o que um banco deve fazer para ser considerado um “Banco Ideal”, ou seja, como atender os anseios das pessoas de forma que elas se tornem seus clientes permanentes e exclusivos. Neste questionário queremos saber o que **você** mais valoriza em um banco **atualmente**, como se estivesse construindo o **seu** “Banco Ideal”. Nesse sentido, inicialmente analise se você concorda ou discorda com as ações descritas e, em seguida, defina o grau de discordância ou concordância conforme a escala abaixo, fazendo um “X” no quadro correspondente. Caso você ainda não tenha uma opinião formada a respeito da afirmativa marque o quadro **N**.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Não tenho opinião formada(N)</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Muito</b>	<b>Discordo Pouco</b>	<b>Concordo Pouco</b>	<b>Concordo Muito</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	

É sabido que as necessidades e desejos das pessoas variam com o tempo. Portanto, ao analisar cada afirmativa, **leve em conta as suas necessidades atuais em termos de produtos e serviços, a sua experiência com bancos, a sua renda e a sua idade.** Não existem respostas certas ou erradas, o que importa é que você marque aquela que melhor reflete a **sua** percepção de valor na atual fase da sua vida.

	DISCORDÂNCIA			CONCORDÂNCIA			
	+ ←	→ -		- →	← +		
1. As pessoas farão comentários elogiosos quando se referirem ao Banco Ideal	1	2	3	4	5	6	N
2. Os extratos fornecidos pelo Banco Ideal conterão informações que o cliente entenda como importantes para ele	1	2	3	4	5	6	N
3. As taxas de juros para empréstimos no Banco Ideal serão inferiores às dos concorrentes	1	2	3	4	5	6	N
4. O Banco Ideal saberá quais são as preferências de cada cliente	1	2	3	4	5	6	N
5. O Banco Ideal oferecerá seus produtos e serviços, independentemente do interesse do cliente	1	2	3	4	5	6	N
6. As máquinas de auto-atendimento do Banco Ideal não apresentarão problemas	1	2	3	4	5	6	N
7. O Banco Ideal terá funcionários que gostem de se relacionar com pessoas	1	2	3	4	5	6	N
8. Todos os documentos referentes a transações com o Banco Ideal terão linguagem facilmente compreensível pelo cliente	1	2	3	4	5	6	N
9. Os rendimentos das aplicações financeiras no Banco Ideal serão maiores do que nos concorrentes	1	2	3	4	5	6	N
10. Os funcionários do Banco Ideal estarão disponíveis para ajudar a resolver até mesmo as solicitações mais simples do cliente	1	2	3	4	5	6	N
11. O Banco Ideal cumprirá fielmente o que for acordado com o cliente	1	2	3	4	5	6	N
12. O Banco Ideal poderá enviar todo tipo de propaganda ao cliente, independente da sua vontade	1	2	3	4	5	6	N
13. O Banco Ideal fará contato com o cliente quando não houver saldo suficiente na sua conta para pagar cheques ou outros débitos	1	2	3	4	5	6	N
14. No dia do seu aniversário o cliente receberá uma ligação do gerente da sua conta no Banco Ideal, cumprimentando-o pela data	1	2	3	4	5	6	N
15. Os funcionários do Banco Ideal saberão utilizar a linguagem mais adequada para se comunicarem com os diferentes tipos de clientes	1	2	3	4	5	6	N
16. O Banco Ideal terá produtos e serviços adequados aos diferentes tipos de clientes	1	2	3	4	5	6	N
17. Todas as pessoas que precisarem dos serviços do Banco Ideal serão atendidos com respeito	1	2	3	4	5	6	N
18. O Banco Ideal dará descontos e prêmios ao cliente pelo maior uso do cartão de crédito	1	2	3	4	5	6	N
19. O gerente de conta atuará como um conselheiro do cliente do Banco Ideal	1	2	3	4	5	6	N

	DISCORDÂNCIA			CONCORDÂNCIA			
	+	←	→	←	→	+	
20. O Banco Ideal comunicará previamente ao cliente toda mudança que afete a movimentação da sua conta corrente	1	2	3	4	5	6	N
21. O cliente do Banco Ideal será orientado a utilizar as máquinas de auto-atendimento, mesmo quando preferir ir ao caixa	1	2	3	4	5	6	N
22. O Banco Ideal concederá ao cliente um período por mês para utilização do limite de cheque especial sem cobrança de juros	1	2	3	4	5	6	N
23. O cliente do Banco Ideal receberá tratamento semelhante em qualquer uma das agências	1	2	3	4	5	6	N
24. As falhas do Banco Ideal serão corrigidas tão logo sejam detectadas	1	2	3	4	5	6	N
25. As transações pela Internet com o Banco Ideal estarão protegidas contra fraudes	1	2	3	4	5	6	N
26. Todas as dependências do Banco Ideal seguirão o mesmo padrão de funcionamento, fazendo dele um banco com identidade única	1	2	3	4	5	6	N
27. O Banco Ideal apoiará ações e investimentos de interesse social	1	2	3	4	5	6	N
28. O cliente se sentirá protegido de danos à sua integridade física nas dependências do Banco Ideal	1	2	3	4	5	6	N
29. À medida que o cliente aumentar o volume das suas aplicações no Banco Ideal, a taxa de juros de empréstimos para ele será reduzida	1	2	3	4	5	6	N
30. Os extratos emitidos pelo Banco Ideal não conterão erros	1	2	3	4	5	6	N
31. As dependências (agências e salas de auto-atendimento) do Banco Ideal terão aspecto visual que agrade ao cliente	1	2	3	4	5	6	N
32. O Banco Ideal adotará uma linguagem clara ao se comunicar com o cliente	1	2	3	4	5	6	N

Para finalizar, responda às questões abaixo sobre dados pessoais, fazendo um "X" no quadro correspondente à sua situação:

### 33. Sua idade:

1.  até 15 anos
2.  de 16 a 20 anos
3.  de 21 a 30 anos
4.  de 31 a 40 anos
5.  de 41 a 55 anos
6.  mais de 55 anos

### 34. Seu grau de instrução:

1.  Fundamental (1ª. à 8ª. série) incompleto
2.  Fundamental (1ª. à 8ª. série) completo
3.  Médio (1º. ao 3º. ano do segundo grau) incompleto
4.  Médio (1º. ao 3º. ano do segundo grau) completo
5.  Superior incompleto
6.  Superior completo
7.  Pós-graduação:
  - 7.1.  Incompleta. Qual?       Especialização  Mestrado       Doutorado
  - 7.2.  Completa. Qual?  Especialização  Mestrado       Doutorado

### 35. Seu sexo:

1.  Masculino
2.  Feminino

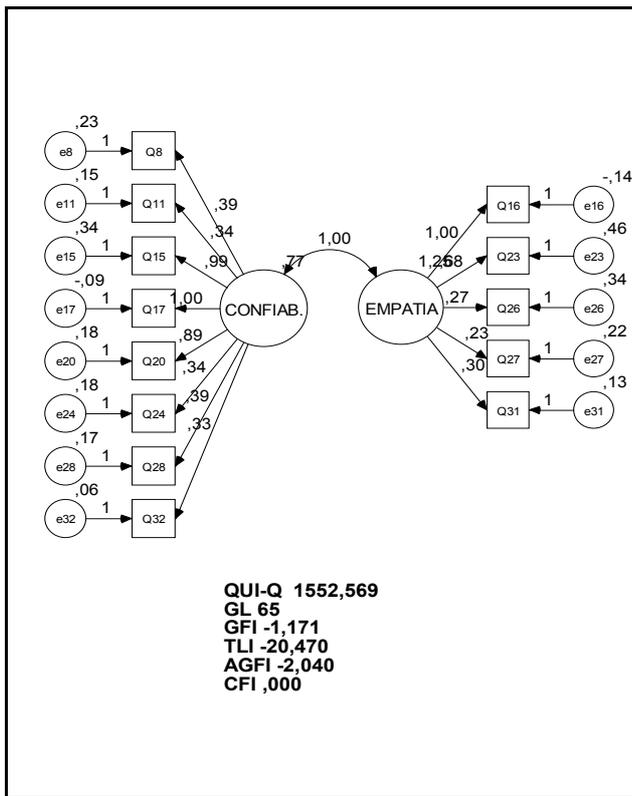
### 36. Seu estado civil:

1.  Solteiro(a)
2.  Casado(a) ou vive junto
3.  Divorciado(a)/Separado(a)
4.  Viúvo(a)

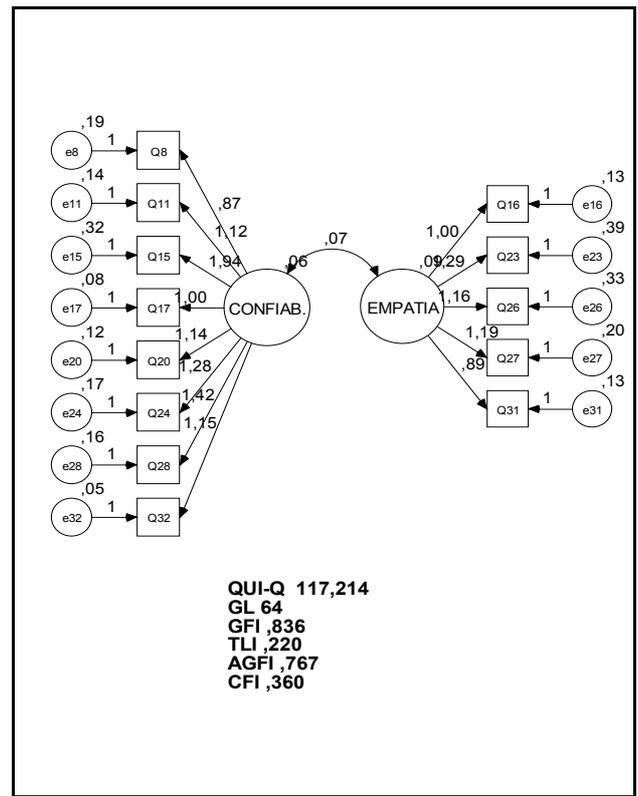
### 37. Sua renda bruta mensal:

1.  Até 3 salários-mínimos (até R\$720,00)
2.  3 a 8 salários-mínimos (R\$720,01 a R\$1.920,00)
3.  8 a 17 salários-mínimos (R\$1.920,01 a R\$4.080,00)
4.  17 a 42 salários-mínimos (R\$4.080,01 a R\$10.080,00)
5.  Mais de 42 salários-mínimos (Acima de R\$10.080,00)

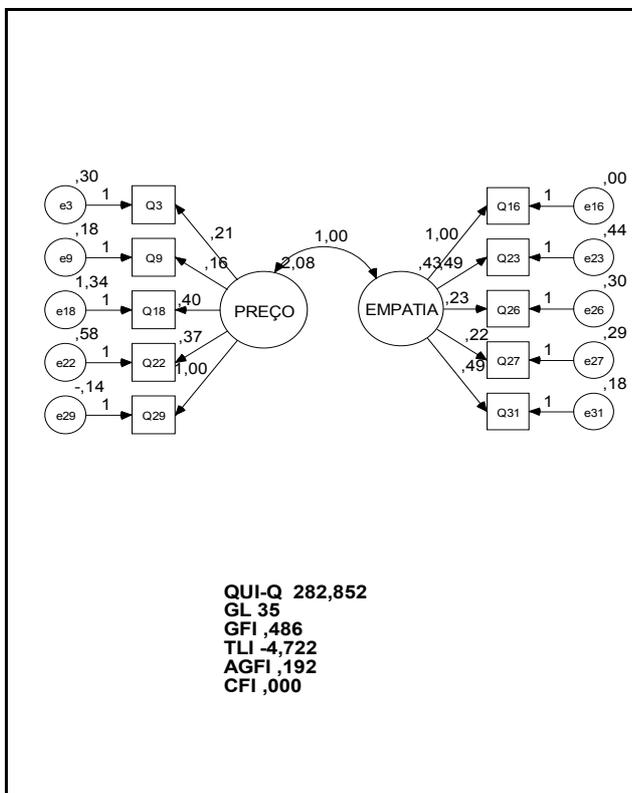
## APÊNDICE J – Teste de validade discriminante – 2ª fase



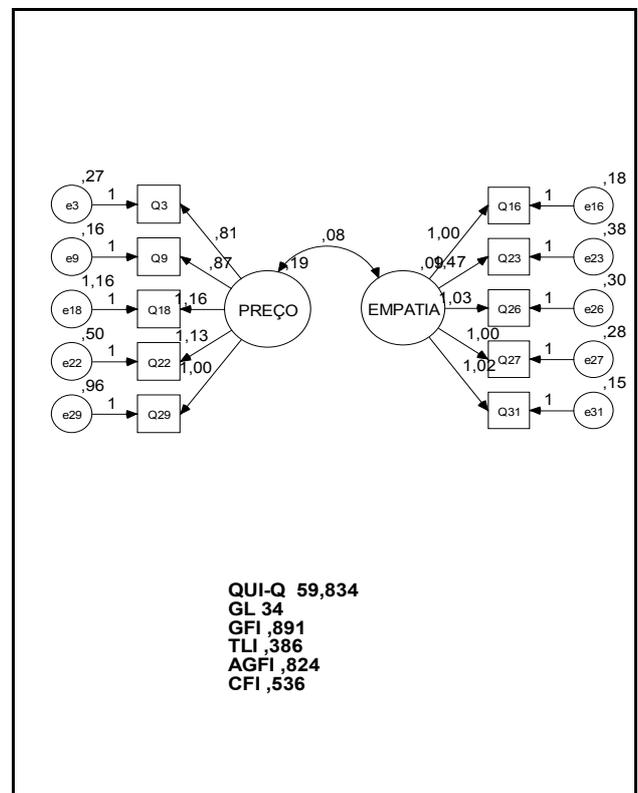
Análise discriminante com covariância = 1  
 Fonte: Dados da pesquisa



Análise discriminante com covariância livre  
 Fonte: Dados da pesquisa

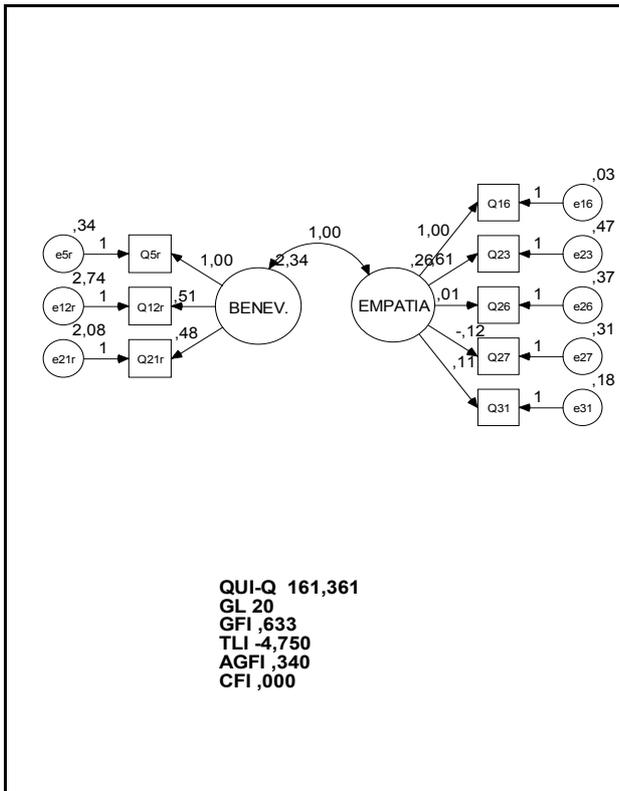


Análise discriminante com covariância = 1  
 Fonte: Dados da pesquisa

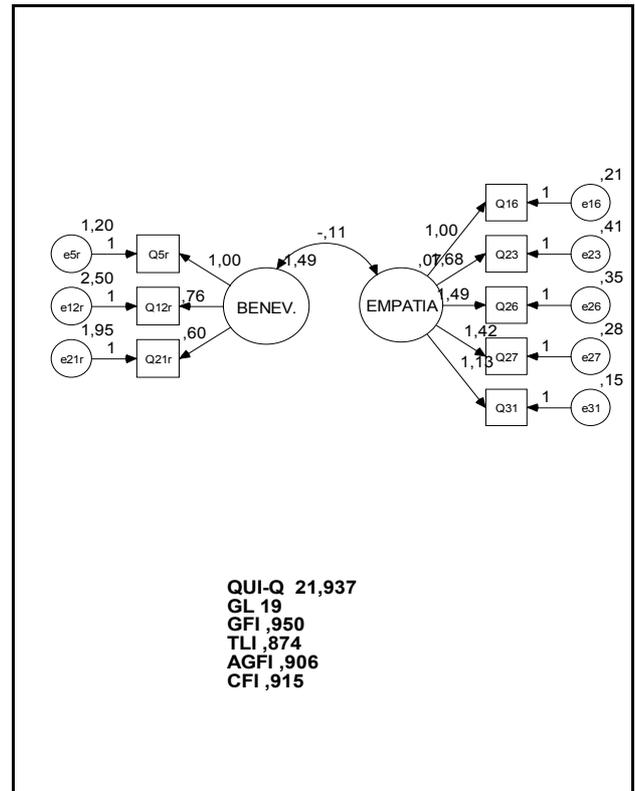


Análise discriminante com covariância livre  
 Fonte: Dados da pesquisa

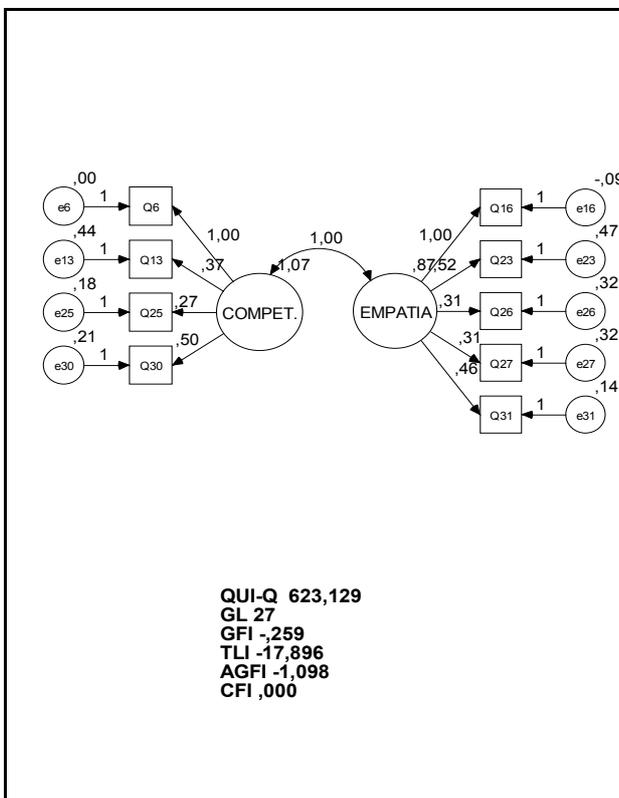
## APÊNDICE J – Teste de validade discriminante – 2ª. fase (continuação)



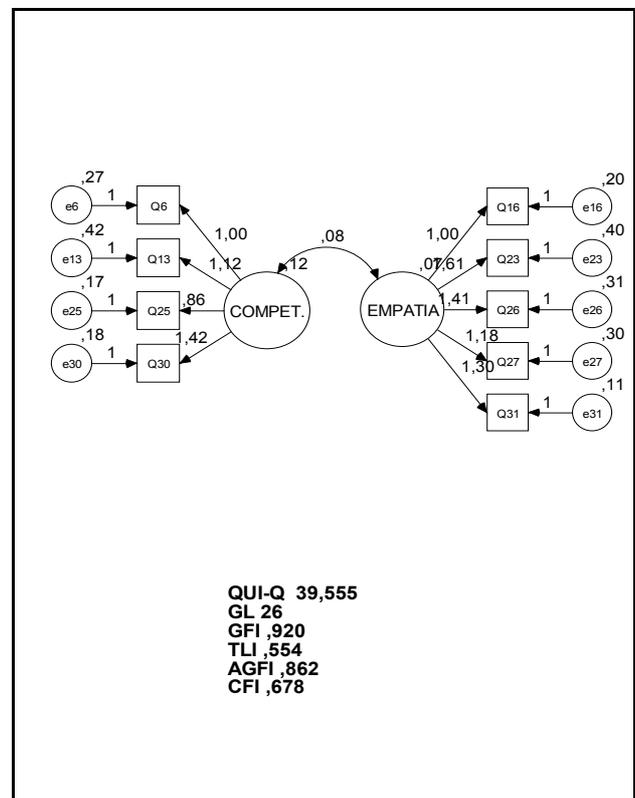
**Análise discriminante com covariância = 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa**



**Análise discriminante com covariância livre**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

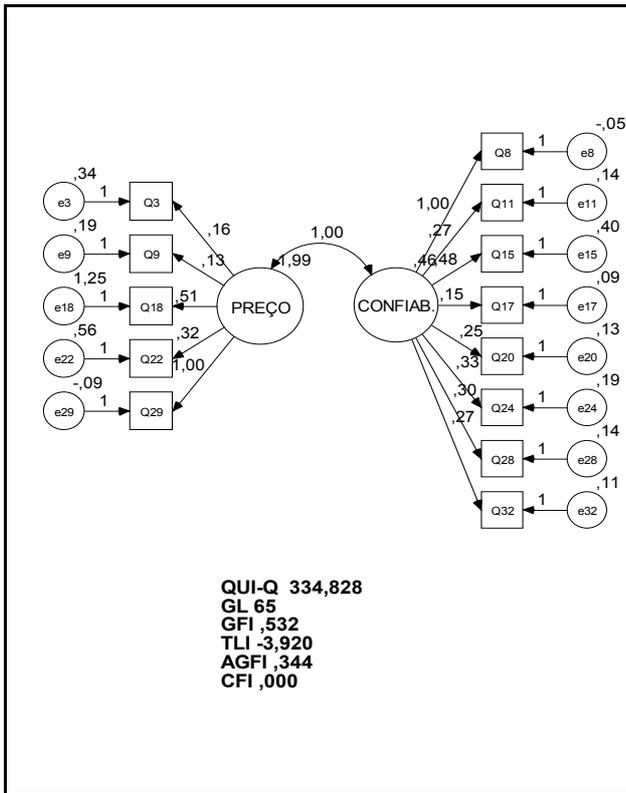


**Análise discriminante com covariância = 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

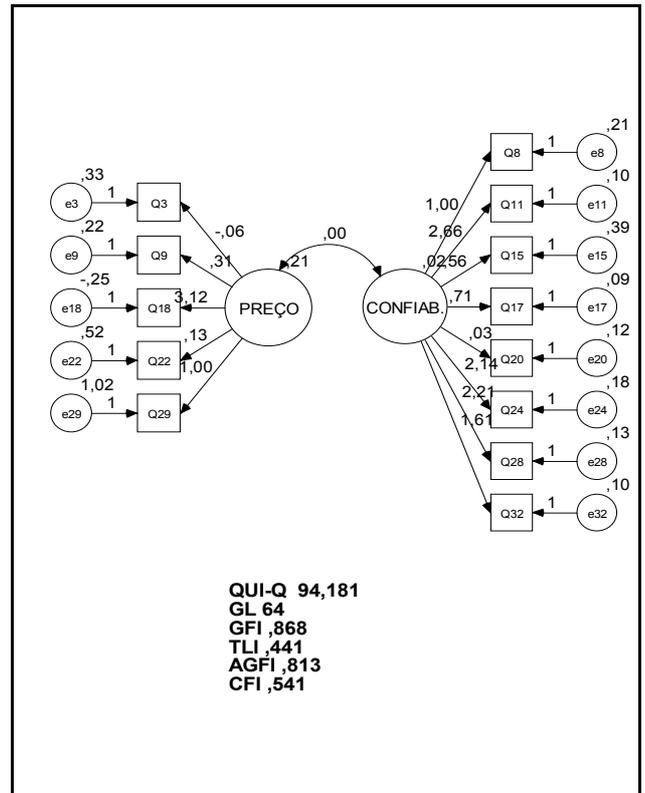


**Análise discriminante com covariância livre**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

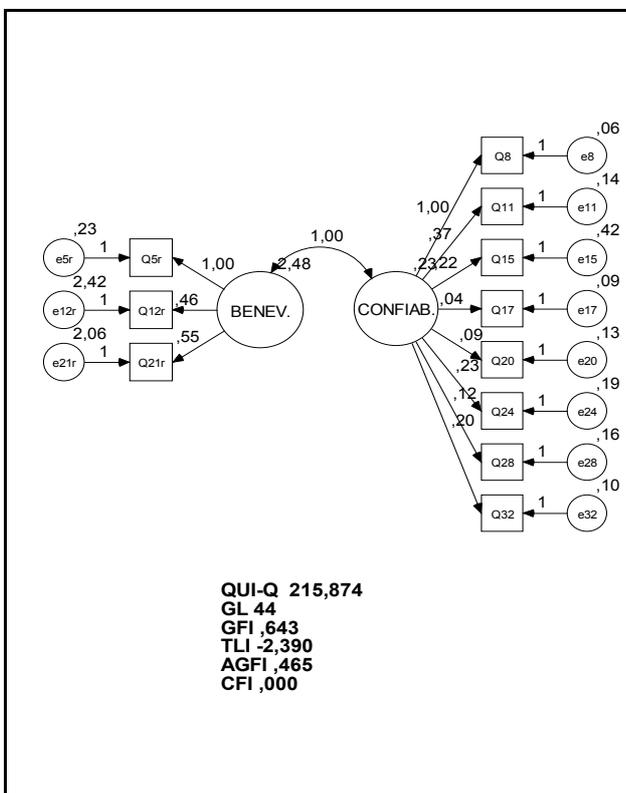
## APÊNDICE J – Teste de validade discriminante – 2ª. fase (continuação)



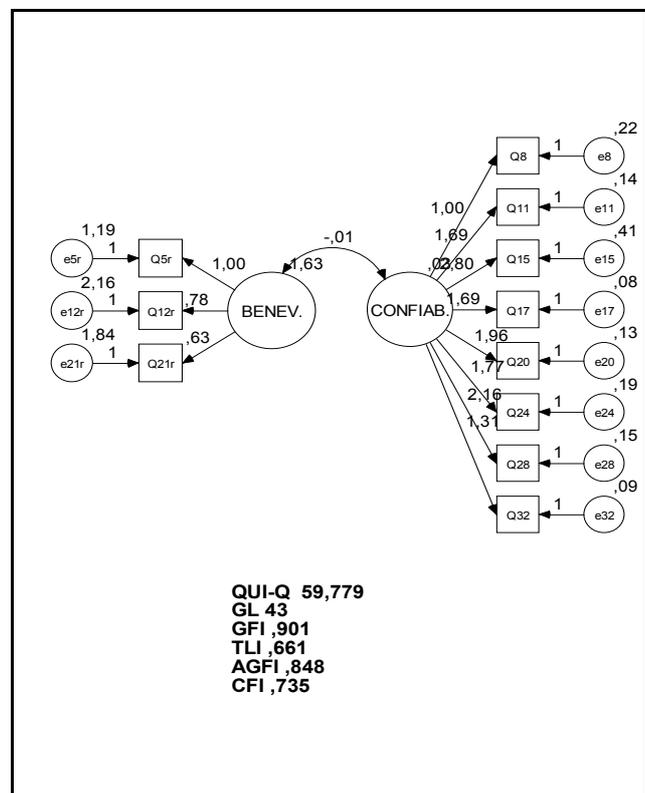
**Análise discriminante com covariância = 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa**



**Análise discriminante com covariância livre**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

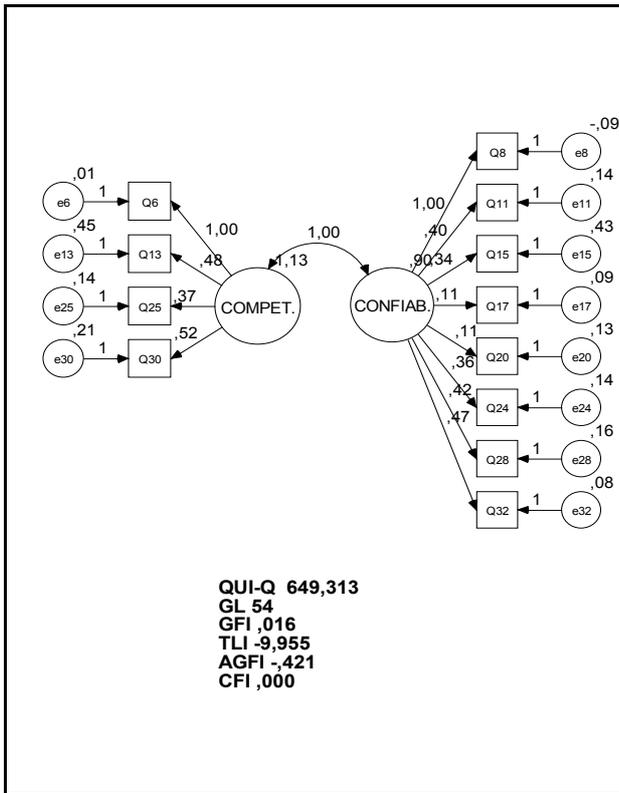


**Análise discriminante com covariância = 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

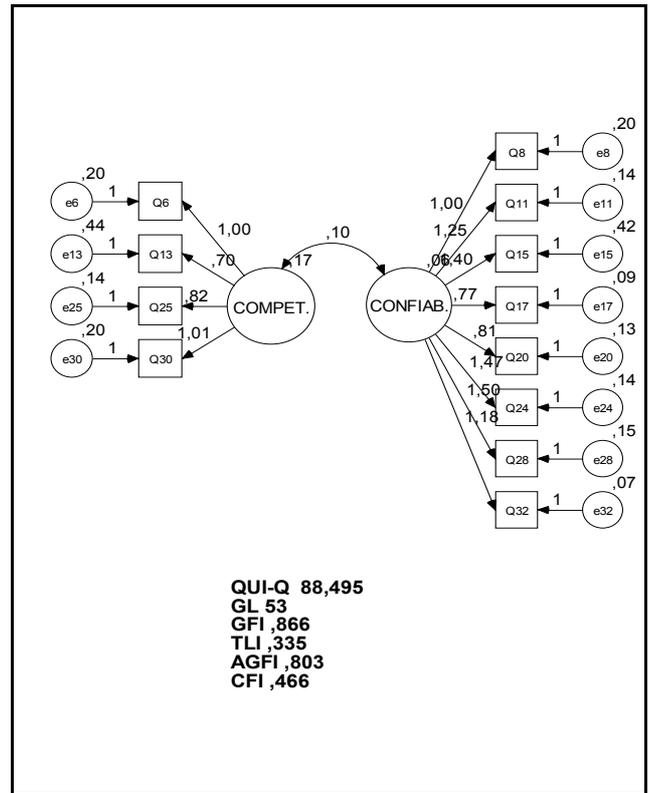


**Análise discriminante com covariância livre**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

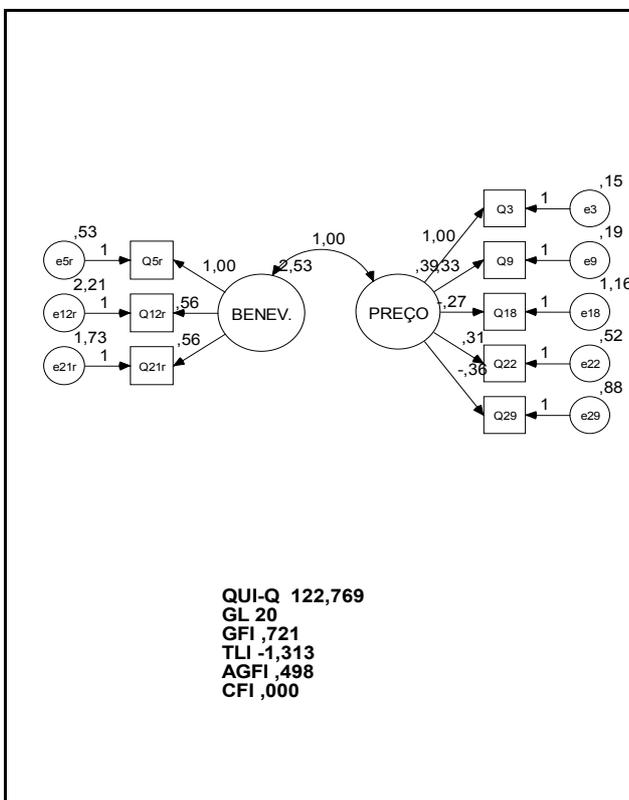
## APÊNDICE J – Teste de validade discriminante – 2ª. fase (continuação)



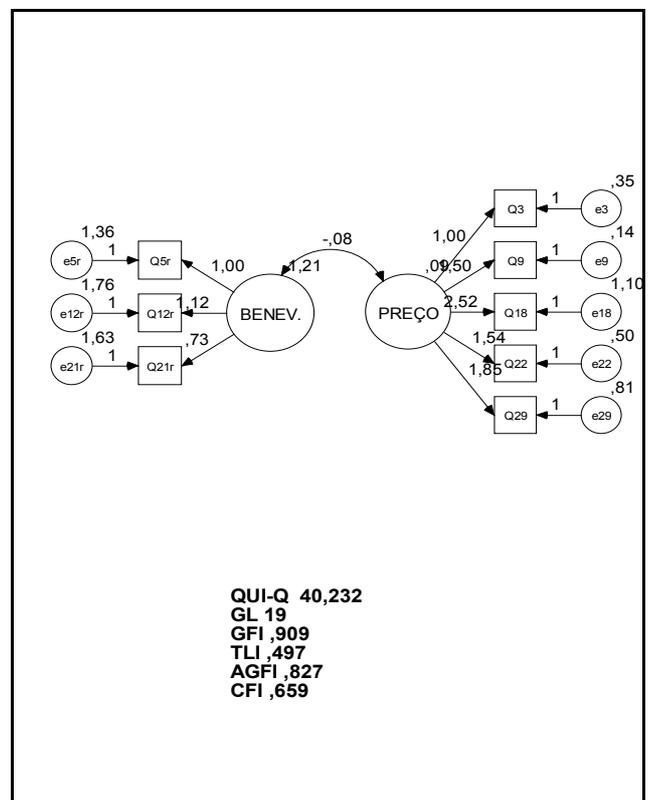
**Análise discriminante com covariância = 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa**



**Análise discriminante com covariância livre**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

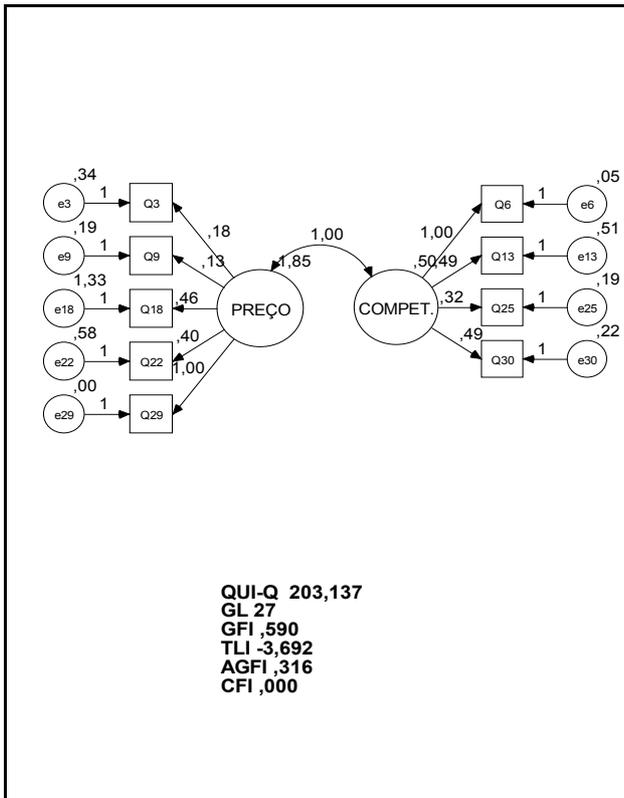


**Análise discriminante com covariância = 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

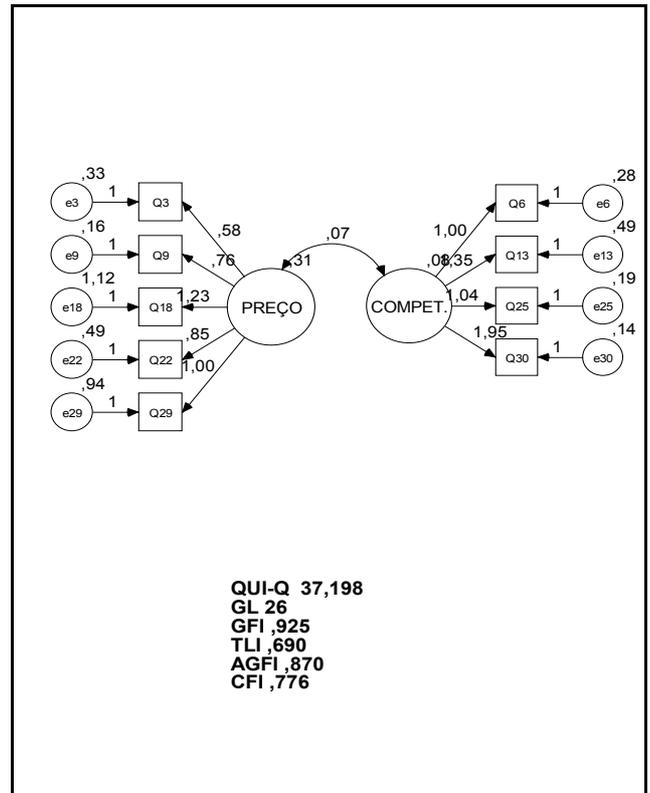


**Análise discriminante com covariância livre**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

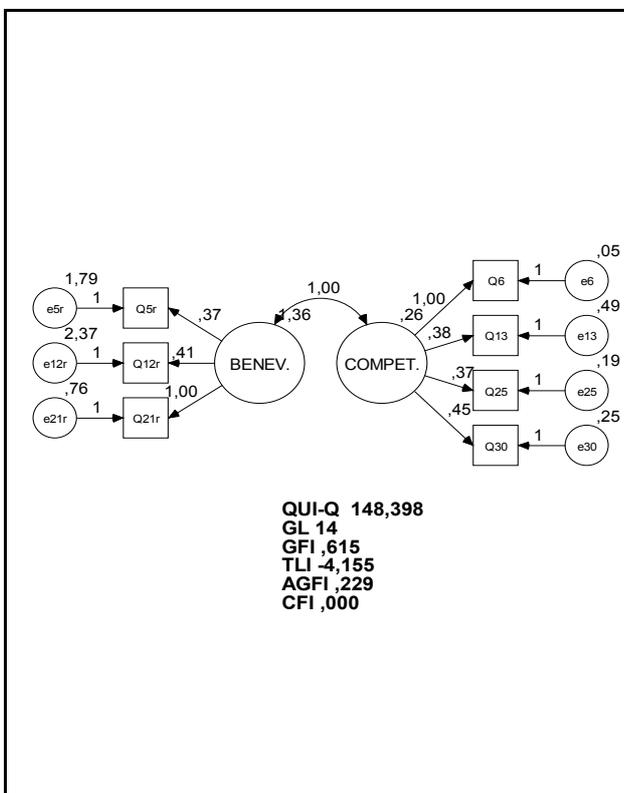
**APÊNDICE J – Teste de validade discriminante – 2ª. fase (continuação)**



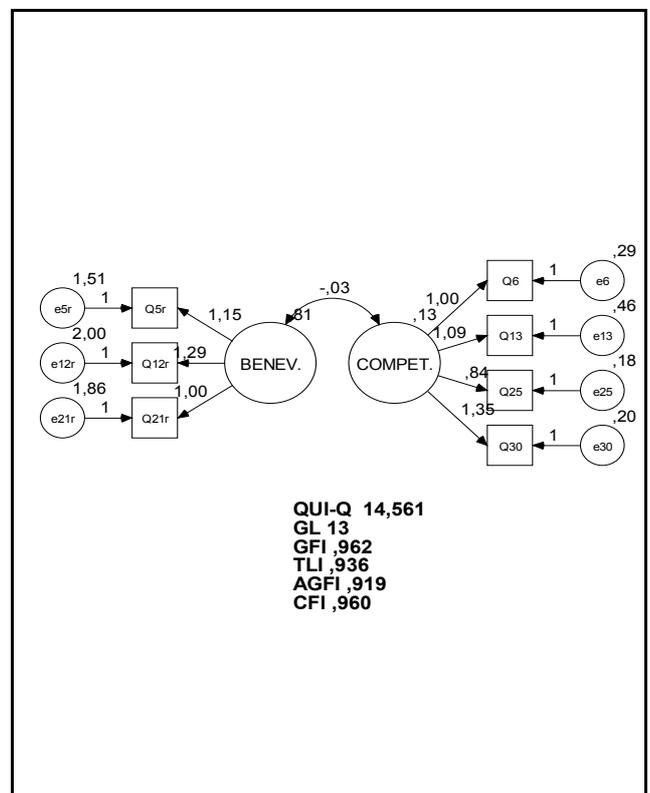
**Análise discriminante com covariância = 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa**



**Análise discriminante com covariância livre**  
**Fonte: Dados da pesquisa**



**Análise discriminante com covariância = 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa**



**Análise discriminante com covariância livre**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

## APÊNDICE L – Questionário final da escala VVBB-Alta Renda



Universidade Federal de Minas Gerais

Prezado(a) Sr.(a),

Esta pesquisa trata dos aspectos que as pessoas mais valorizam como clientes de banco. Agradecemos desde já a sua participação, ressaltando que todas as informações serão mantidas em sigilo e serão utilizadas para melhorar o atendimento dos bancos. Solicitamos a sua máxima atenção para as orientações a seguir, de modo a atingir os objetivos deste trabalho.

Numa fase anterior desta pesquisa, diversas pessoas foram entrevistadas e manifestaram sua opinião sobre o que um banco deve fazer para ser considerado um “Banco Ideal”, ou seja, como atender os anseios das pessoas de forma que elas se tornem seus clientes permanentes e exclusivos. Neste questionário queremos saber o que **você** mais valoriza em um banco **atualmente**, como se estivesse construindo o **seu** “Banco Ideal”. Nesse sentido, inicialmente analise se você concorda ou discorda com as ações descritas e, em seguida, defina o grau de discordância ou concordância conforme a escala abaixo, fazendo um “X” no quadro correspondente. Caso você ainda não tenha uma opinião formada a respeito da afirmativa marque o quadro **N**.

1	2	3	4	5	6	Não tenho opinião formada(N)
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Muito</b>	<b>Discordo Pouco</b>	<b>Concordo Pouco</b>	<b>Concordo Muito</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	

É sabido que as necessidades e desejos das pessoas variam com o tempo. Portanto, ao analisar cada afirmativa, **leve em conta as suas necessidades atuais em termos de produtos e serviços, a sua experiência com bancos, a sua renda e a sua idade**. Não existem respostas certas ou erradas, o que importa é que você marque aquela que melhor reflita a **sua** percepção de valor na atual fase da sua vida.

	DISCORDÂNCIA			CONCORDÂNCIA			
	← +	-		-	+	→	
3. As taxas de juros para empréstimos no Banco Ideal serão inferiores às dos concorrentes	1	2	3	4	5	6	N
4. O Banco Ideal oferecerá seus produtos e serviços, independentemente do interesse do cliente	1	2	3	4	5	6	N
5. As máquinas de auto-atendimento do Banco Ideal não apresentarão problemas	1	2	3	4	5	6	N
6. Todos os documentos referentes a transações com o Banco Ideal terão linguagem facilmente compreensível pelo cliente	1	2	3	4	5	6	N
7. Os rendimentos das aplicações financeiras no Banco Ideal serão maiores do que nos concorrentes	1	2	3	4	5	6	N
8. O Banco Ideal cumprirá fielmente o que for acordado com o cliente	1	2	3	4	5	6	N
9. O Banco Ideal poderá enviar todo tipo de propaganda ao cliente, independente da sua vontade	1	2	3	4	5	6	N
10. O Banco Ideal fará contato com o cliente quando não houver saldo suficiente na sua conta para pagar cheques ou outros débitos	1	2	3	4	5	6	N
11. Os funcionários do Banco Ideal saberão utilizar a linguagem mais adequada para se comunicarem com os diferentes tipos de clientes	1	2	3	4	5	6	N
12. O Banco Ideal terá produtos e serviços adequados aos diferentes tipos de clientes	1	2	3	4	5	6	N
13. Todas as pessoas que precisarem dos serviços do Banco Ideal serão atendidos com respeito	1	2	3	4	5	6	N
14. O Banco Ideal dará descontos e prêmios ao cliente pelo maior uso do cartão de crédito	1	2	3	4	5	6	N
15. O Banco Ideal comunicará previamente ao cliente toda mudança que afete a movimentação da sua conta corrente	1	2	3	4	5	6	N
16. O cliente do Banco Ideal será orientado a utilizar as máquinas de auto-atendimento, mesmo quando preferir ir ao caixa	1	2	3	4	5	6	N
17. O Banco Ideal concederá ao cliente um período por mês para utilização do limite de cheque especial sem cobrança de juros	1	2	3	4	5	6	N
18. O cliente do Banco Ideal receberá tratamento semelhante em qualquer uma das agências	1	2	3	4	5	6	N
19. As falhas do Banco Ideal serão corrigidas tão logo sejam detectadas	1	2	3	4	5	6	N
	DISCORDÂNCIA + ← -			CONCORDÂNCIA - → +			

20. As transações pela Internet com o Banco Ideal estarão protegidas contra fraudes	1	2	3	4	5	6	N
21. Todas as dependências do Banco Ideal seguirão o mesmo padrão de funcionamento, fazendo dele um banco com identidade única	1	2	3	4	5	6	N
22. O Banco Ideal apoiará ações e investimentos de interesse social	1	2	3	4	5	6	N
23. O cliente se sentirá protegido de danos à sua integridade física nas dependências do Banco Ideal	1	2	3	4	5	6	N
24. À medida que o cliente aumentar o volume das suas aplicações no Banco Ideal, a taxa de juros de empréstimos para ele será reduzida	1	2	3	4	5	6	N
25. Os extratos emitidos pelo Banco Ideal não conterão erros	1	2	3	4	5	6	N
26. As dependências (agências e salas de auto-atendimento) do Banco Ideal terão aspecto visual que agrade ao cliente	1	2	3	4	5	6	N
O Banco Ideal adotará uma linguagem clara ao se comunicar com o cliente	1	2	3	4	5	6	N

Para finalizar, responda às questões abaixo sobre dados pessoais, fazendo um "X" no quadro correspondente à sua situação:

**26. Sua idade:**

1.  até 15 anos
2.  de 16 a 20 anos
3.  de 21 a 30 anos
4.  de 31 a 40 anos
5.  de 41 a 55 anos
6.  mais de 55 anos

**27. Seu grau de instrução:**

1.  Fundamental (1ª. à 8ª. série) incompleto
2.  Fundamental (1ª. à 8ª. série) completo
3.  Médio (1º. ao 3º. ano do segundo grau) incompleto
4.  Médio (1º. ao 3º. ano do segundo grau) completo
5.  Superior incompleto
6.  Superior completo
7.  Pós-graduação:
  - 7.1.  Incompleta. Qual?       Especialização  Mestrado       Doutorado
  - 7.2.  Completa. Qual?  Especialização  Mestrado       Doutorado

**28. Seu sexo:**

1.  Masculino
2.  Feminino

**29. Seu estado civil:**

1.  Solteiro(a)
2.  Casado(a) ou vive junto
3.  Divorciado(a)/Separado(a)
4.  Viúvo(a)

**30. Sua renda bruta mensal:**

1.  Até 3 salários-mínimos (até R\$720,00)
2.  3 a 8 salários-mínimos (R\$720,01 a R\$1.920,00)
3.  8 a 17 salários-mínimos (R\$1.920,01 a R\$4.080,00)
4.  17 a 42 salários-mínimos (R\$4.080,01 a R\$10.080,00)
5.  Mais de 42 salários-mínimos (Acima de R\$10.080,00)

**Muito Obrigado!**

