



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Jorge André Tischer

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO DE CLIENTES
PESSOA JURÍDICA DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Santa Cruz do Sul
2015

Jorge André Tischer

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO DE CLIENTES
PESSOA JURÍDICA DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Marketing. Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Lengler.

Santa Cruz do Sul

2015

Jorge André Tischer

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO DE CLIENTES
PESSOA JURÍDICA DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, da Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Dr. Jorge Francisco B. Lengler

Professor Orientador – Unisc

Dr. Carlos Alberto Mello Moyano

Professor Examinador – Unisc

Dr. Rubén Huertas García

Professor Examinador – Universidad de Barcelona

Santa Cruz do Sul

2015

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter conseguido chegar até aqui e colocar um título de Mestre em meu currículo profissional.

Agradeço à minha família, à minha esposa Elisete, ao meu filho Matheus nascido em 09/12/14 e também ao meu pai e à minha mãe a compreensão, o incentivo e a paciência que tiveram durante a realização deste Mestrado.

Agradeço de maneira especial ao meu orientador, Prof. Dr. Jorge Lengler, que não mediu esforços para a concretização deste trabalho.

Agradeço aos demais professores do PPGA – Unisc pelos ensinamentos e contribuições durante este Mestrado.

A Prof. Dra. Rejane Alievi, Coordenadora do Mestrado, que me ajudou muito no sentido da conciliação da profissão com o mestrado.

Agradecimento especial a UNIVATES – Centro Universitário de Lajeado e também ao Banco Presença por terem me proporcionado condições em todos os sentidos para fazer este Mestrado.

Por fim, gostaria de agradecer às secretárias do PPGA – Unisc, enfim a todos da Unisc que me receberam de braços abertos e também aos meus queridos colegas de Mestrado.

MUITO OBRIGADO!

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

(Martin Luther King)

“A persistência é o menor caminho do êxito”.

(Charles Chaplin)

RESUMO

Estudos demonstram que a performance de um Banco é influenciada pelo nível de relacionamento que as suas agências bancárias possuem e mantêm com os seus clientes Pessoa Jurídica. Portanto, necessita-se aprimorar o marketing de relacionamento das agências bancárias com os seus clientes Pessoa Jurídica. Nesse sentido, o estudo teve como objetivo desenvolver um conjunto de ações de marketing de relacionamento necessárias para reter e fidelizar os clientes pessoa jurídica por longo prazo em uma agência bancária do Banco Presença, na cidade de Venâncio Aires - RS. A coleta de dados da pesquisa aconteceu através da utilização da técnica do incidente crítico, em uma fase qualitativa e depois os resultados deram origem a um questionário. Esse questionário foi utilizado na coleta dos dados na fase quantitativa, sobre o grau de importância que os clientes pessoa jurídica atribuem a itens de marketing de relacionamento. Na fase quantitativa foram questionadas 75 empresas, clientes pessoas jurídicas da agência bancária do Banco Presença da cidade de Venâncio Aires - RS. A metodologia caracteriza-se por um estudo exploratório qualitativo e também descritivo e quantitativo. A estrutura da pesquisa sobre o marketing de relacionamento foi arranjada por 28 variáveis e oito fatores de relacionamento. Após a aplicação da análise fatorial com rotação varimax foram mantidos sete fatores. O resultado da análise fatorial explica 78,95% da variância dos dados fornecidos pelas 28 variáveis originais de relacionamento, através de sete fatores confirmados. Foi empregada a análise de *cluster*, que resultou na formação de dois *clusters*. A análise dos dados, além da análise univariada e multivariada, envolveu o alfa de Cronbach e o teste t de Student. Após a análise dos dados, o principal resultado obtido foi que existem dois grupos de empresas analisadas com diferenças significativas nos itens de comunicação, taxas, tarifas, linhas de crédito, produtos e serviços. Para isso foi efetuado uma matriz de recomendações mercadológicas para cada fator identificado na análise fatorial além dos três fatores identificados com diferenças significativas entre os dois *clusters*. Ao final desse estudo será possível acompanhar a discussão dos resultados, implicações acadêmicas e gerenciais, limitações e sugestões para futuros estudos.

Palavras-chave: Bancos, Importância do Marketing de Relacionamento, Fidelização, Retenção.

ABSTRACT

Studies show that a bank's performance is influenced by the of relationship that its agencies have and maintain with their Legal Person clients. Therefore, improving the relationship marketing of the bank agencies with their Legal Person clients is necessary. In these terms, the study aimed to develop a set of relationship marketing actions required to retain and ensure a long term loyalty of Legal Person customers in a Bank Presença agency in the city of Venâncio Aires - RS. Data gathering for the research happened using the critical incident technique, in a qualitative phase and then the results rose a questionnaire. This questionnaire was used for data gathering on quantitative phase, on the degree of importance that the Legal Person clients attribute to items of relationship marketing. On the quantitative phase 75 companies were questioned, corporate clients of the Bank Presença agency in the city of Venâncio Aires - RS. The methodology is characterized by a qualitative exploratory and also descriptive and quantitative study. The structure of the relationship marketin survey was arranged by 28 variables and eight factors of relationship. After applying the factorial analysis with varimax rotation seven factors were kept. The result of the factorial analysis explains 78,95% of the variance of the data supplied by the 28 original relationship variables, through seven confirmed factors. Cluster analysis was used, which resulted in the formation of two clusters. The analysis of the data, in addition to the univariate and multivariate analysis involved the Cronbach's alpha and Student's t-test. After the data analysis, the main result obtained was that there are two groups of companies analyzed with significant differences in communication items, fees, tariffs, credit facilities, products and services. In this regard a matrix of marketing recommendations was made for each factor identified in the factorial analysis in addition to the three factors identified with significant differences between the two clusters. At the conclusion of this study it will be possible to monitor the discussion of results, academic and managerial implications, limitations and suggestions for future studies.

Keywords: Banks, Importance of Relationship Marketing, Customer Loyalty Management, Retention

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Características dos serviços e autores que trataram cada uma delas.....	24
Quadro 2 – Oito necessidades e 32 itens de importância.....	57
Gráfico 1 - Média dos escores fatoriais, por grupo.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de funcionários da empresa.....	61
Tabela 2 – Tempo de existência da empresa.....	61
Tabela 3 – Localização da empresa.....	62
Tabela 4 – Designação da empresa.....	62
Tabela 5 – Designação (outros)	62
Tabela 6 – Faturamento anual da empresa.....	63
Tabela 7 – Setor atuação da empresa.....	63
Tabela 8 – Setor atuação da empresa (outros)	63
Tabela 9 – Tempo de relacionamento da empresa com o Banco/Agência.....	64
Tabela 10 – Competitividade da empresa em relação aos concorrentes.....	64
Tabela 11 – Competição das empresas com a concorrência.....	64
Tabela 12 – Média e desvio padrão da competitividade das empresas.....	65
Tabela 13 – Função profissional dos respondentes.....	66
Tabela 14 – Idade dos respondentes.....	66
Tabela 15 – Sexo dos respondentes.....	67
Tabela 16 – Grau de instrução dos respondentes.....	67
Tabela 17 – Tempo de trabalho na empresa.....	67
Tabela 18 – Anos de experiência no setor.....	68
Tabela 19 – Anos de experiência com o tipo de produto/serviço.....	68
Tabela 20 – Média, mediana e desvio padrão.....	68
Tabela 21 – Escala de importância do item atendimento.....	69
Tabela 22 – Escala de importância do item comunicação.....	70
Tabela 23 – Escala de importância do item confiança.....	71
Tabela 24 – Escala de Importância do item comprometimento.....	72
Tabela 25 – Escala de importância do item satisfação.....	72
Tabela 26 – Escala de importância do item linhas de crédito.....	73
Tabela 27 – Escala de importância do item taxas, tarifas e juros.....	74
Tabela 28 – Escala de importância do item produtos e serviços.....	74
Tabela 29 – Comunalidades excluídas.....	77
Tabela 30 – Os 07 fatores com o % variância explicada.....	77
Tabela 31 – Comunalidades.....	79

Tabela 32 – Análise fatorial fator comunicação.....	80
Tabela 33 – Fator 2: Análise fatorial fator Atendimento.....	81
Tabela 34 – Fator 3: análise fatorial fator taxas, tarifas, linhas de crédito.....	81
Tabela 35 – Fator 4: análise fatorial fator produtos e serviços.....	82
Tabela 36 – Fator 5: análise fatorial relacionamento cliente com o banco.....	82
Tabela 37 – Fator 6: Análise fatorial Atendimento Gerente Geral.....	83
Tabela 38 – Fator 7: análise fatorial confiança.....	83
Tabela 39 – Frequência e porcentagem dos dois <i>clusters</i>	84
Tabela 40 – Localização das empresas dos <i>clusters</i>	85
Tabela 41 – Número de funcionários dos <i>clusters</i>	85
Tabela 42 – Tempo de existência da empresa.....	86
Tabela 43 – Designação da empresa.....	86
Tabela 44 – Faturamento anual da empresa.....	86
Tabela 45 – Setor de atuação da empresa.....	87
Tabela 46 – Tempo de relacionamento com o Banco/Agência.....	87
Tabela 47 – Competitividade da empresa em relação à concorrência.....	87
Tabela 48 – Médias, medianas e desvio padrão dos 7 fatores.....	88
Tabela 49 – Frequência dos <i>Clusters</i>	89
Tabela 50 – Frequência dos <i>clusters</i> em relação à comunicação.....	90
Tabela 51 – Frequência dos <i>clusters</i> em relação ao atendimento.....	91
Tabela 52 – Frequência dos <i>clusters</i> em relação a taxas, tarifas e linhas de crédito.....	91
Tabela 53 – Frequência dos <i>clusters</i> em relação a produtos e serviços.....	92
Tabela 54 – Frequência dos <i>clusters</i> em relação ao relacionamento do cliente com o Banco.....	92
Tabela 55 – Frequência dos <i>clusters</i> em relação ao atendimento gerente geral	93
Tabela 56 – Frequência dos <i>clusters</i> em relação à confiança.....	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATMs	Caixa Eletrônico ou Caixa Automático
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> - Gestão de Relacionamento com o Cliente
FEBRABAN	Federação Brasileira Bancos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	TEMA.....	17
3	PROBLEMA.....	18
4	OBJETIVOS.....	20
4.1	Objetivo geral.....	20
4.2	Objetivos específicos.....	20
5	JUSTIFICATIVA.....	21
6	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
6.1	Conceitos de marketing.....	23
6.2	Serviços.....	23
6.2.1	Conceito de serviços.....	23
6.2.2	Características de serviços.....	24
6.2.2.1	Intangibilidade.....	25
6.2.2.2	Percibilidade ou deteriorabilidade.....	26
6.2.2.3	Simultaneidade ou inseparabilidade.....	26
6.2.2.4	Heterogeneidade ou variabilidade.....	26
6.2.2.5	Propriedade.....	27
6.2.3	Qualidade dos serviços.....	27
6.3	Marketing de serviços.....	28
6.4	Marketing bancário.....	28
6.5	Marketing de relacionamento.....	30
6.5.1	Origem.....	30
6.5.2	Conceitos e importância.....	31
6.5.3	Benefícios do marketing de relacionamento.....	34
6.5.4	CRM: <i>Customer Relationship Management</i>	36
6.5.5	Fidelização e retenção de clientes.....	38
6.5.6	<i>Database marketing</i>	39
6.5.7	<i>Data Mining</i>	39
6.6	Segmentação de clientes.....	40
6.6.1	Surgimento da segmentação de mercado.....	40
6.6.2	Definição de segmento de mercado.....	41

6.6.3	Pressupostos.....	42
6.6.4	Segmentação setor bancário.....	42
7	CONSTRUTOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	44
7.1	Comprometimento.....	44
7.2	Confiança.....	44
7.3	Comunicação.....	45
7.4	Satisfação com o relacionamento.....	46
7.5	Orientação para longo prazo.....	46
7.6	Investimentos no relacionamento.....	47
7.7	Troca de informações.....	47
8	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	49
8.1	Pesquisa exploratória e qualitativa.....	49
8.1.1	Coleta de dados na fase qualitativa.....	50
8.2	Pesquisa descritiva e quantitativa.....	52
8.2.1	População e amostra.....	53
8.2.2	Instrumento de coleta de dados.....	53
8.2.3	Análise dos dados.....	54
8.3	Limitações da pesquisa.....	55
9	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	56
9.1	Análise da fase qualitativa.....	56
9.2	Análise da fase quantitativa.....	59
9.2.1	Instrumento de coleta de dados (fase quantitativa).....	59
9.2.2	Análise univariada ou descritiva.....	60
9.2.2.1	Caracterização da empresa.....	60
9.2.2.2	Caracterização da gestão.....	65
9.2.2.3	Escalas de importância das oito dimensões.....	69
10	ANÁLISE MULTIVARIADA DOS DADOS.....	76
10.1	Análise fatorial.....	76
10.2	Análise de <i>Cluster</i>	84
11	RECOMENDAÇÕES MERCADOLÓGICAS.....	94
12	CONCLUSÃO.....	100
12.1	Discussões dos objetivos da pesquisa.....	100
12.2	Implicações acadêmicas.....	102

12.3	Implicações gerenciais.....	103
12.4	Limitações e sugestões.....	104
	REFERÊNCIAS.....	105
	APÊNDICE A – Questionário de pesquisa.....	116
	APÊNDICE B – Média e desvio padrão dos itens avaliados.....	120
	APÊNDICE C – Análise fatorial das variáveis que compõem cada fator.....	122
	APÊNDICE D – Tabela de correlação.....	123

1 INTRODUÇÃO

O setor bancário brasileiro tem passado por grandes transformações nos últimos anos. Com o fim da inflação, os bancos se tornaram mais eficientes na intermediação financeira e na geração de resultados, em um cenário de estabilidade monetária preservando os seus níveis de lucratividade.

Outro fator importante na mudança estrutural do setor bancário brasileiro foi a entrada de bancos estrangeiros a partir de 1997, o que gerou expectativa de maior concorrência entre os bancos e um aumento de eficiência do setor, além da redução dos elevados *spreads* cobrados por bancos brasileiros em suas operações de crédito.

Conforme pesquisa da FEBRABAN (2012), seguem alguns dados atuais e importantes do setor bancário no Brasil no ano de 2011.

No Brasil existem atualmente 16 instituições financeiras, que correspondem a 90% dos ativos bancários no Brasil. Das transações bancárias efetuadas em 2011, 24% foram realizadas através do internet banking, com um crescimento de 20% em relação ao ano anterior.

O número de agências cresceu 7% em 2011 no Brasil, impulsionado pelos grandes bancos. O investimento dos bancos brasileiros em tecnologia teve um crescimento de 11%, atingindo a cifra de R\$ 18 bilhões, consolidando o setor bancário brasileiro como o principal setor usuário da tecnologia da informação no Brasil.

Houve também um aumento de 3,8% das contas correntes ativas em relação ao ano anterior, sendo que o Brasil apresenta um número de contas correntes por agência próximo a dos países mais desenvolvidos.

Os postos eletrônicos cresceram 7% em 2011 e o número de correspondentes bancários tende a se estabilizar.

O internet banking registrou um crescimento de 11% e se aproxima dos níveis de países desenvolvidos, enquanto o *mobile* banking cresceu 49% no país de 2010 para 2011.

Nos últimos 5 anos, o internet banking firmou-se como canal preferido para transações bancárias e as despesas e investimentos em tecnologia dos bancos

cresceram 27% entre os anos de 2009 e 2011, chegando à cifra de R\$ 18 bilhões de investimento em 2011.

Ainda conforme a pesquisa, os bancos brasileiros vão aumentar o seu nível de despesas e investimentos em tecnologia em 42% até 2015.

Toda essa expansão bancária no Brasil traz discussões importantes quanto às agências que vêm intensificando seu papel de relacionamento com o cliente, pois as transações financeiras básicas nas agências declinaram 15% nos últimos anos, menciona a mesma pesquisa.

O aumento da bancarização traz desafios às instituições financeiras de como atender a um novo público com diferentes demandas.

O perfil do cliente bancário se diversifica e faz com que os bancos tenham que se adaptar e customizar seus modelos de atendimento para diferentes necessidades e demandas.

A pesquisa da FEBRABAN (2012, p. 18) ainda destaca que um dos principais desafios para o setor bancário para os próximos anos será:

Mesmo com o aumento do internet e mobile banking, o número de agências cresce e passa por um processo importante de discussão da transformação do seu papel para um foco maior em consultoria/relacionamento, trazendo discussões importantes sobre capacitações e plataforma tecnológica para apoiar este processo de mudança.

Segundo Grönroos (1993), a mudança de paradigma enfatiza a manutenção dos clientes atuais, através da busca por relacionamentos duradouros, ao invés da aquisição de novos clientes. É necessário identificar como ocorre o relacionamento das organizações com seus clientes. Esta prática baseada no gerenciamento de relações tem sido muito discutida a partir da emergência do conceito de marketing de relacionamento.

Neste tipo de contexto, o conceito de marketing de relacionamento se aplica e é necessário que se utilize os preceitos do marketing de relacionamento, Berry (1995, p. 236) aponta que os elementos essenciais do marketing de relacionamento são: desenvolver um serviço principal sobre o qual será construído o relacionamento; personalizar o relacionamento para clientes individuais; ampliar o serviço principal com benefícios extras; dar preço para estimular a lealdade do

cliente; e comunicar-se com os empregados para que eles, em retribuição, tenham melhor desempenho com os clientes.

Visando justamente a ações de relacionamento mais eficazes e competitivas com os clientes pessoa jurídica da agência bancária do Banco Presença da cidade de Venâncio Aires - RS, é que resultou este projeto de pesquisa.

2 TEMA

O estudo tem como tema o marketing de relacionamento em uma agência bancária com a finalidade de reter e fidelizar os clientes pessoa jurídica por longo prazo.

3 PROBLEMA

Segundo a pesquisa FEBRABAN (2012), os principais desafios para o setor bancário brasileiro nos próximos anos serão os seguintes:

Aumento da participação das camadas mais populares no mercado bancário irá desencadear discussões importantes sobre produtos, canais adequados e experiência do consumidor em relação a bancos, sendo que todos estes pontos estão intrinsicamente envolvidos em questões de plataformas tecnológicas.

Internet e mobile banking surgem como canais emergentes para transações bancárias, mas os bancos ainda têm desafios importantes, por exemplo, como integrá-los aos meios tradicionais e intensificar seu uso entre clientes.

Com o crescimento dos canais eletrônicos, a relevância proporcional dos canais tradicionais diminuiu, como por exemplo, agências e *call centers*.

O número de ATMs (caixa eletrônico ou automático) continua a crescer e deve permanecer como uma ferramenta importante dos bancos para aumentar capilaridade e obter melhoria da experiência de seus clientes no acesso a serviços bancários.

Com o aumento da internet e mobile banking, o número de agências cresce e passa por um processo importante de discussão da transformação do seu papel para um foco maior em consultoria/relacionamento, trazendo discussões importantes sobre capacitações e plataforma tecnológica para apoiar este processo de mudança.

O nível de investimento e despesas em tecnologia dos bancos brasileiros já é relevante colocando o Brasil como participante importante desta indústria globalmente.

Os bancos devem se valer cada vez mais da tecnologia para garantir acesso ao cliente e eficiência operacional – discussões sobre como investir e em quais canais serão cada vez mais relevantes.

Diante dos desafios para o setor bancário mencionados na pesquisa FEBRABAN (2012), fica clara a importância que o marketing de relacionamento terá neste setor.

Com tudo isso, surge o problema de pesquisa deste projeto: quais as ações de marketing de relacionamento necessárias na agência do Banco Presença de

Venâncio Aires - RS, para reter e fidelizar os clientes pessoa jurídica por longo prazo?

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral

Desenvolver um conjunto de ações de marketing de relacionamento necessárias para reter e fidelizar os clientes pessoa jurídica por longo prazo.

4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as macro e microdimensões do relacionamento;
- b) Medir o relacionamento do Banco sob a perspectiva dos clientes Pessoa Jurídica;
- c) Segmentar os clientes Pessoa Jurídica da agência em análise;
- d) Propor ações de marketing de relacionamento.

5 JUSTIFICATIVA

No crescente nível de competitividade no mercado, pode-se inferir que a retenção de clientes é um dos objetivos centrais do marketing de relacionamento, e o grande desafio passa a ser o de reconhecer os clientes, mostrando a eles o quanto a empresa os estima por terem lhe conferido sua preferência. Isso vai além da preocupação com a satisfação do cliente, que têm um papel essencial no desempenho das organizações (OLIVER, 2010).

Um relacionamento não se estabelece só porque os profissionais de marketing alegam que ele existe (GRÖNROOS, 2000), é preciso que o consumidor tenha consciência da natureza do vínculo.

Conduzir um programa de relacionamento com os clientes sem uma compreensão apropriada dos principais aspectos envolvidos em um relacionamento é correr o risco de “passar o carro na frente dos bois” (SOUZA NETO et al., 2004).

O setor bancário, conforme pesquisa da FEBRABAN (2012), comprova a existência de um novo cliente mais informado, mais conectado e que conseqüentemente exige um atendimento cada vez melhor e diferenciado.

Conseguir estabelecer um relacionamento de longo prazo com a fidelização e retenção deste cliente é um dos grandes desafios do setor bancário. As empresas, ou pessoas jurídicas, assim chamadas pelos Bancos, nunca tiveram tanto acesso a informações bancárias, opções de relacionamento com bancos e conseqüentemente poderem centralizar o seu caixa com um ou mais bancos.

Segundo Iacobucci e Ostrom (1996), um aspecto interessante no relacionamento empresa-cliente é justamente a sua similaridade com a relação indivíduo-indivíduo. No contexto de serviços, pode-se perceber que tal característica se torna muito mais saliente, pois o cliente, em alguma extensão, participa do processo de produção de serviços (GRÖNROOS, 2000). Assim, partindo-se do pressuposto que o encontro de serviços é o contexto dos relacionamentos (ROSENBERG, 2000), os funcionários da linha de frente podem ser concebidos com os representantes da empresa nas interações do relacionamento empresa-cliente, ou seja, os clientes desenvolvem relacionamentos com a empresa, mas quem personifica a imagem desta nas interações são seus funcionários (BITNER, 1995). Identifica-se, portanto, que, no relacionamento entre cliente e empresa de serviço, o

aspecto interpessoal pode ser de alguma forma inerente à relação (CZEPIEL, 1990; BERRY, 1995).

Por isso, no setor bancário, a atuação do gerente de conta pessoa jurídica é preponderante, pois para o cliente pessoa jurídica, ele é a empresa, ou seja, o banco que o está atendendo.

Mckenna (1992, p. 38) observa que a relação tecnologia-marketing alterou substancialmente o relacionamento cliente-empresa, bem como o trabalho dos representantes de vendas, os quais passaram a ser muito mais consultores de marketing, fornecendo um valioso serviço educacional a seus clientes, com dados de análises de mercado, artigos e relatórios técnicos.

Analisando todas essas mudanças, observa-se que a agência do Banco Presença de Venâncio Aires está inserida nesse contexto, sendo que a pesquisa realizada nesta unidade poderá servir de parâmetro para uma pesquisa a nível nacional no Banco Presença.

O Banco Presença possui a marca mais valiosa do Brasil e da América Latina, conforme um levantamento da Brand Finance, divulgado na revista Exame de setembro de 2012, porém, no item marketing de relacionamento com pessoas jurídicas ainda não possui a mesma excelência.

O presente estudo propõe uma investigação na agência de Venâncio Aires de como o marketing de relacionamento poderá contribuir para desenvolver um conjunto de ações necessárias para reter e fidelizar clientes pessoa jurídica por longo prazo.

Perante a situação acima colocada, o mercado bancário tem se modificado muito nos últimos anos, principalmente na questão de serviços bancários, tecnologia e relacionamentos.

Por isso esta pesquisa se justifica, pois poderá contribuir diretamente com novas ações de relacionamento da agência bancária em estudo, além de poder contribuir para modificações nas ações de relacionamento no Banco como um todo.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

6.1 Conceitos de marketing

Conforme a American Marketing Association, em 1985, citada por Casotti e Suarez (1995, p. 12): “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e organizações”.

O marketing é uma filosofia organizacional e sua evolução se tem dado para atender às necessidades de atuação das organizações em face da demanda dos clientes e da conjuntura do mercado (CAREY, 1989; MCKENNA, 1998; RAPP; COLLINS, 1991).

Carey (1989) salienta que o desafio do marketing é decodificar o modo de pensar, de compreender e lidar com a realidade, oferecendo as informações necessárias para que os executivos possam tomar decisões, com base no conhecimento do ponto de vista do cliente.

Conforme Peter Drucker (2001), o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua, é conhecer muito bem o cliente, que o produto ou serviço se vende por si próprio.

6.2 Serviços

6.2.1 Conceito de serviços

O setor de serviços é o setor que mais cresce no Brasil. Conforme IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (<<http://www.ibge.gov.br/home/>>), o setor de serviços respondeu em 2012 por 68% do PIB nacional, enquanto o setor da indústria respondeu por 26% do PIB.

Dentre as várias definições de serviços, Grönroos (1993, p. 36), diz que serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos tangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos ou bens e/ou

sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao problema do cliente.

6.2.2 Características de serviços

Segundo Grönroos (1995), existem quatro características básicas dos serviços:

- 1) Os serviços são mais ou menos *intangíveis*;
- 2) Os serviços são *atividades* ou uma série de *atividades* em vez de coisas;
- 3) Os serviços são, pelo menos até certo ponto, *produzidos e consumidos simultaneamente*;
- 4) O cliente *participa do processo de produção*, pelo menos até certo ponto.

Um estudo da literatura sobre Marketing de Serviços que foi desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), faz uma recopilação das características citadas por inúmeros autores e que estão expostas no quadro 1.

Quadro 1 – Características dos serviços e autores que trataram cada uma delas

Autores	CARACTERÍSTICAS			
	Intangibilidade	Heterogeneidade	Inseparabilidade	Percibilidade
Bateson (1977, 1979)	X		X	X
Bell (1981)	X	X		X
Berry (1975, 1980, 1983)	X	X	X	X
Besson e Jackson (1975)	X	X	X	
Booms e Bitner (1981, 1982)	X		X	
Carman e Langeard (1980)	X	X	X	
Davidson (1978)	X	X	X	
Davis, Guiltinan, e Jones (1979)	X		X	
Donnelly (1976, 1980)	X		X	X
Eiglier e Langeard (1975, 1976), Eiglier et al. (1977)	X	X	X	
Fisk (1981)	X			
George e Barksdale (1974), George (1977)	X		X	
Gronroos (1977, 1978, 1979, 1983)	X		X	
Johnson (1969, 1981)	X	X	X	
Judd (1968)	X		X	
Knisely (1979a, 1979b, 1979c)	X	X	X	X
Langeard et al. (1981)	X	X	X	
Lovelock (1981), Lovelock et al. (1981)	X		X	

Rathmell (1966, 1974)	X	X	X	X
Regan (1963)	X	X	X	X
Sasser (1976), Sasser e Arbeit (1978)	X	X	X	X
Schlissel (1977)	X	X	X	
Shostack (1977a, 1977b)	X	X	X	
Thomas (1978)	X	X		X
Uhl & Upah (1980), Upah e Uhl (1981)	X	X	X	X
Zeithaml (1981)	X	X	X	
TOTAL	26	17	24	10

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Todos os vinte e seis autores referidos incluem a característica de intangibilidade, e vinte e quatro, a de inseparabilidade. Entretanto, a característica de heterogeneidade é citada apenas por dezessete dos autores e a de perecibilidade por dez deles.

A seguir serão desenvolvidas cinco características dos serviços: intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e propriedade.

6.2.2.1 Intangibilidade

Os serviços são intangíveis. Ao contrário de produtos físicos ou bens tangíveis, os serviços não podem ser vistos, sentidos fisicamente, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos (BERRY, 1995). O serviço é algo que não se pode tocar ou sentir fisicamente (SCHMENNER, 1999). Por essa razão, entre outras consequências, é difícil comunicar serviços ou apresentá-los ao consumidor antes da compra, Ganesi e Corrêa (1994, p. 32) comentam que os serviços “são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas”.

De acordo com Hoffmann e Bateson (2003), os consumidores de serviços dependem de pistas tangíveis (como: ambiente, funcionários, prédio) ou de opiniões de outros clientes para obter informações sobre o que pretendem adquirir.

6.2.2.2 Perecibilidade ou deteriorabilidade

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) conferem aos serviços uma capacidade perecível com o tempo. O serviço não pode ser armazenado ou estocado, conseqüentemente, se não for utilizado, estará perdido. “Uma vez que o serviço é uma ação ou realização, e não um artigo tangível que o cliente guarda, ele é perecível e não pode ser estocado” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 20).

Segundo Hoffmann e Bateson (2003), trata-se da incapacidade de estocar serviços, o que torna difícil a administração da produção e da variação sazonal da demanda.

Nas dimensões da percepção da qualidade em serviços, percebe-se que a qualidade está relacionada à relação do cliente com os funcionários (vontade de ajudar o cliente), ao conhecimento que a empresa tem das necessidades do cliente (personalização do serviço) e ao histórico de transações do cliente com a empresa (capacidade da empresa de inspirar confiança e entregar o produto prometido com precisão). Portanto, focar a atenção no relacionamento da empresa com seus clientes parece ser uma tendência lógica à medida que a preocupação com a qualidade em serviços se mostra mais intensa.

6.2.2.3 Simultaneidade ou inseparabilidade

Enquanto as mercadorias são produzidas e, então, vendidas ou consumidas, os serviços, primeiramente, são vendidos e, a partir disso, produzidos e consumidos ao mesmo tempo (REGAN, 1963).

O cliente é o elemento que, de alguma forma, dispara a operação, muitas vezes em termos de quando e como esta deve realizar-se, constituindo uma entrada do sistema de operações que não é diretamente controlada pela gestão [do provedor de serviços] (GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 33).

6.2.2.4 Heterogeneidade ou variabilidade

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a heterogeneidade diz respeito ao potencial de alta variabilidade que os serviços apresentam em relação a sua

performance. Um serviço prestado a um cliente não é exatamente este mesmo serviço prestado ao próximo cliente (GRÖNROOS, 1990).

Pela presença de pessoas na prestação de serviços, principalmente no sistema operacional, seja dos colaboradores, seja dos clientes, torna-se difícil controlar a variabilidade tanto no processo quanto no resultado final dos serviços (LOVELOCK; WRIGHT, 2001; BATESON; HOFFMANN, 2001; HOFFMAN; BATESON, 2003).

6.2.2.5 Propriedade

Segundo Cowell (1991), uma diferença básica entre serviços e produtos tangíveis é que o pagamento dos serviços é feito pelo uso, acesso ou aluguel dos elementos e não pela posse total destes. Esta característica é a menos discutida na literatura.

6.2.3 Qualidade dos serviços

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), as características dos serviços – intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade - devem ser reconhecidas para um completo entendimento da qualidade dos serviços.

Segundo Berry e Parasuraman (1992), confiabilidade é a essência da qualidade dos serviços, porém, mais cinco dimensões são muito importantes de serem observadas, conforme segue abaixo:

- Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão;
- Apresentação/Imagem: aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;
- Sensibilidade: disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
- Segurança: conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade;
- Empatia: atenção individualizada dispensado aos clientes.

6.3 Marketing de serviços

Conforme Berry e Parasuraman (1992), a natureza e os papéis do marketing de serviços são diferentes das do marketing de bens, devido à singularidade dos serviços, assim como as relações e influências do marketing pré e pós-vendagem.

No marketing de serviços, os benefícios e a eficácia da marca somente ocorrem depois da venda (marketing pós-venda) e, mesmo que a empresa faça pouco marketing pré-venda, se o serviço tiver qualidade, terá maior eficácia de marketing (retenção de clientes, aumento nas vendas e conquista de clientes potenciais, através do boca a boca favorável) do que uma empresa que enfatize o marketing pré-vendagem, mas falhe na prestação dos serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Grönroos (1995) considera dupla a função do marketing de serviços: a função tradicional, desenvolvida por especialistas, e a função interativa, que resulta das relações cliente-funcionário e se espalha por toda a organização. Tais relações devem ser gerenciadas, pois influenciam o comportamento futuro dos clientes, fazendo da função interativa uma importante tarefa do marketing de serviços.

Dentre as empresas de serviços, o tradicional marketing mix (produto, preço, ponto, promoção) não abrange todos os recursos, atividades e processos que aparecem nos relacionamentos. Portanto, o marketing não é apenas responsabilidade dos especialistas, pois muitas das questões do relacionamento com os clientes têm grande interdependência com outras funções, como recursos humanos, finanças, produção, entrega e administração, o que torna muito complexas as tarefas de coordenação, planejamento e execução de marketing (GRÖNROOS, 1995).

6.4 Marketing bancário

Para Toledo (1993), o marketing bancário é um ramo especializado do marketing de serviços porque apresenta características peculiares não encontradas em outras categorias de negócios. Ainda para Toledo (1993), a prática do marketing bancário tem a missão de harmonizar as implicações práticas do conceito de marketing de serviço nas três funções básicas dos bancos, que são: captar recursos

financeiros, emprestar recursos financeiros e fornecer uma variedade de serviços financeiros.

Toledo (1978, p. 59) afirma que as três principais atividades dos bancos são: guardar dinheiro, emprestar dinheiro e disponibilizar serviços relacionados com as duas primeiras atividades. Por isso os responsáveis do marketing bancário, utilizando o conceito de marketing, têm como objetivos relacionar as atividades do banco com o conceito, pois o que um banco oferece na verdade “é um sistema de serviços financeiros”.

A estratégia dos bancos requer também que o marketing interno seja bem gerenciado, elevando a qualidade do pessoal, pois a qualidade dos serviços depende de interações com os clientes e o desempenho do pessoal é tão importante para os serviços prestados dentro da agência, como os negócios fora dela (TOLEDO, 1978; XAVIER, 1990).

Um ponto positivo para a adoção do marketing no setor bancário é a alta qualificação dos seus funcionários. Conforme Segnini (1999) citado por Gosling (2001), a categoria bancária distingue-se, a muito tempo, de outras categorias profissionais do Brasil, por ser altamente escolarizada. Além disso, as instituições financeiras estão investindo cada vez mais na qualificação de seu contingente, com o intuito de melhorar a qualidade no atendimento, acompanhar as inovações tecnológicas e aumentar a competitividade e o nível de relacionamento com os clientes.

É necessário que uma empresa que presta serviços, como os bancos, construa a sua reputação, os relacionamentos com os clientes e os lucros, a partir de cada contato. Nickels e Wood (1999) afirmam que o bom serviço pode trazer clientes e lucros mais altos porque as pessoas estão dispostas a pagar mais para serem bem tratadas. Ainda, conforme os autores, o custo de perder um cliente chega a ser oito vezes maior do que o custo de reter um, o que tem impacto sobre os lucros futuros.

Vários autores, como Barnes e Howlett (1998), Bejou, Enew e Palmer (1998), Crosby, Evans e Cowles (1990) explicam que algumas condições são de certa forma *favoráveis* ao estabelecimento de relacionamentos e acreditam que elas estão presentes no caso de serviços financeiros. São elas:

- a) O envolvimento dos clientes com serviços mais complexos e de natureza de longo prazo parece ser maior;
- b) Os consumidores estão mais aptos a estabelecer relacionamentos, na medida em que percebem que o serviço envolve riscos maiores;
- c) Quando consumidores são extremamente dependentes de habilidades específicas da outra parte, ou seja, são, em sua maioria, leigos a respeito do serviço ou do produto que estão prestes a consumir. Argumenta-se que o marketing de relacionamento é apropriado para serviços que dependem de fé, ou seja, que são difíceis para os clientes avaliarem, mesmo depois da compra e do consumo;
- d) O ambiente no qual o relacionamento se desenvolve é dinâmico, de forma que pode afetar as demandas/ofertas futuras;

A informação é um fator determinante para a realidade competitiva dos bancos, pois viabiliza a aproximação com o cliente, o serviço competitivo e a construção da fidelidade. A dificuldade de se obter todos os dados relevantes juntos está muito presente na operacionalização da estratégia do marketing bancário, pois os sistemas gerenciais dos bancos são administrados em um contexto mais técnico do que estratégico. Cabe aos executivos de alto nível assimilarem como a tecnologia afeta o desempenho global da organização, eleva a qualidade das decisões gerenciais, reduz a incerteza e amplia os horizontes de negócios (XAVIER, 1990).

6.5 Marketing de relacionamento

6.5.1 Origem

A expressão Marketing de Relacionamento foi cunhada nos Estados Unidos. Leonard L. Berry (2002), autor intimamente ligado ao estudo de serviços, foi o primeiro a utilizar tal expressão (BITNER, 1995; GRÖNROOS, 1995; VOSS; VOSS, 1997; dentre outros), considerando-a, inicialmente, como parte estratégica de serviço ao cliente. Neste artigo Berry (2002) afirma que a expressão diz respeito à atração e à manutenção e realça os relacionamentos com os clientes, nas empresas prestadoras de serviços.

O marketing de relacionamento é um tema de pesquisa relativamente recente, visto que a primeira aparição de seu conceito, em uma publicação científica, completou no ano de 2013, apenas 30 anos. Apesar do conceito de relacionamento já ser tratado, no âmbito do marketing desde a década de 1970 nos estudos do *International Marketing and Purchasing*, o conceito marketing de relacionamento foi publicado, pela primeira vez, no trabalho de Berry (1983), que o definia como atrair, manter e valorizar as relações com os clientes (HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006).

6.5.2 Conceitos e importância

A maioria das empresas tem percebido que, para prosperar, devem desenvolver relacionamentos estreitos e colaborativos com clientes e fornecedores selecionados (ANDERSON; NARUS, 1990). Processo este que deve ser mutuamente percebido e benéfico (BARNES, 1994).

Os relacionamentos entre parceiros de negócio não apenas emergem ou existem entre si só, mas se desenvolvem como um processo ao longo do tempo (WETZELS; RUYTER; BIGERLEN, 1998).

O marketing de relacionamento constitui um esforço integrado das empresas para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos individuais com clientes, em um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo (BERRY, 2002; PARVATIYAR; SHETH, 2000).

O estabelecimento de relacionamentos verdadeiros, ancorados nos princípios do marketing de relacionamento, por outro lado, é capaz de oferecer uma vantagem às empresas (DAY, 2000; GRUEN, 1997; ROWE; BARNES, 1998).

Ainda, segundo os autores, empresas focadas em participação de mercado propõem-se a identificar quais necessidades estão presentes no maior número de clientes, a fim de atender a essas necessidades padrão de forma uniformizada. Assim, o marketing de relacionamento deve buscar o conhecimento íntimo das necessidades dos clientes para estimular a recompra e a compra de outros produtos da empresa (venda cruzada).

Evans e Laskin (1994, p. 439) definiram o marketing de relacionamento como “um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais

e em perspectiva de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”. Conforme os autores, para que esses objetivos sejam alcançados, deve-se:

- Compreender as necessidades dos clientes;
- Tratar os clientes como parceiros;
- Assegurar que os empregados satisfaçam às necessidades dos consumidores;
- Prover os consumidores com a melhor qualidade possível relativa às necessidades individuais.

O marketing de relacionamento pressupõe, conforme sugerido por McKenna (1993), a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. Ações de marketing não comprometidas com o *feedback* de mercado não estão alinhadas com a estratégia de marketing de relacionamento.

Ainda, McKenna (1996) afirma que o marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do cliente e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Porém, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente.

Segundo Hunt e Morgan (1995), Marketing de Relacionamento se refere a todas as atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso. O marketing de relacionamento enfatiza que a manutenção do cliente é muito menos custosa que a conquista de novos clientes, e que o cliente fiel tende a realizar mais transações com a mesma empresa.

Conforme Vavra (1993), a conquista de novos clientes é onerosa. Será necessário que o cliente realize um número determinado de transações ao longo de um período específico para que os investimentos feitos pela empresa na conquista desse cliente sejam recuperados, ou seja, para que o cliente comece de fato a trazer resultados positivos para a empresa. Em alguns casos, os clientes abandonam o relacionamento com a empresa antes que esse ponto seja atingido. O autor diz que manter um cliente atual é muito mais barato do que conquistar novos clientes, pois

os clientes atuais estão livres dos custos de conquista (comunicação de massa, custo de tempo necessário para conhecer o novo cliente). Segundo Vavra (1993), a importância da fidelização do cliente é reforçada pelo potencial destrutivo dos clientes insatisfeitos, que deixam de realizar negócios com a empresa. Clientes que abandonam o relacionamento representam muito mais que a perda de um cliente, pois a comunicação negativa que um cliente insatisfeito realiza, pode prejudicar a conquista de novos clientes e negócios.

Peppers e Rogers (2001, p. 22) definem participação do cliente o fato de que o objetivo do marketing de relacionamento não é vender para o maior número de clientes, e sim vender cada vez mais para cada cliente atual. Neste sentido, o marketing de relacionamento deve buscar o conhecimento íntimo das necessidades dos clientes para estimular a recompra e a compra de outros produtos e serviços da empresa.

Para o mesmo autor, empresas focadas em participação de mercado propõem-se a identificar quais necessidades estão presentes no maior número de clientes, a fim de atender a essas necessidades padrão de forma uniformizada.

Dwyer, Schurr e Oh (1987), identificam que o processo de construção de relacionamentos envolve cinco fases, cada fase representa uma maior transação entre as partes. As cinco fases são: (1) **conscientização**: refere-se ao reconhecimento da outra parte como possível parceira de troca; (2) **exploração**: nesta fase os parceiros consideram as obrigações, os benefícios, as responsabilidades e a possibilidade de troca; (3) **expansão**: refere-se ao aumento de benefícios obtidos pelos parceiros e pelo aprofundamento da interdependência; (4) **comprometimento**: refere-se à implícita ou explícita promessa de continuidade relacional entre os parceiros; (5) **dissolução**: refere-se ao processo de afastamento ou rompimento da relação comercial.

Gordon (1998), afirma que marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Segundo a definição, os valores são criados com os consumidores e não para os consumidores. Portanto, o marketing de relacionamento procura criar novo valor para os clientes e reconhece o papel individual de cada cliente na definição do valor que desejam. O marketing de relacionamento busca unir progressivamente a empresa aos clientes,

construindo uma cadeia de relacionamentos a partir do reconhecimento do valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes que devem ser abordados a cada ocasião de compra.

Urdan e Urdan (2010) explicam que na abordagem de marketing de transação, o foco da empresa é na aquisição de novos clientes e na busca de rentabilidade nos curtos períodos de relacionamento. Por outro lado, na abordagem do marketing de relacionamento, a concentração é na manutenção dos clientes conquistados e na obtenção de lucros por meio das trocas repetidas ao longo do tempo.

Lovelock e Wirtz (2006) seguem na mesma linha ao afirmarem que, tradicionalmente, o marketing tem colocado uma ênfase exagerada em novos clientes, mas as organizações bem administradas se empenham muito para manter os clientes atuais.

6.5.3 Benefícios do marketing de relacionamento

Segundo Jüttner e Wherli (1994), os dois principais benefícios do marketing de relacionamento repousam no projeto de relacionamentos de longo prazo com clientes para aumentar o valor compartilhado entre as partes, e na longevidade do relacionamento em relação à cooperação entre os parceiros de troca.

Gordon (1998) afirma que o relacionamento é o único ativo que realmente importa para a empresa, capaz de trazer resultados em longo prazo. Através do marketing de relacionamento a empresa pode desenvolver competências e vínculos com o cliente dificilmente copiáveis. A partir desses vínculos, a empresa desenvolve a capacidade de personalização em massa e pode adaptar as ofertas aos clientes individualmente.

McKenna (1992) ressalta que a credibilidade gerada pelo marketing de relacionamento representa o principal benefício do relacionamento para a empresa. O autor enfatiza que o investimento em relações é a única maneira de conquistar a credibilidade do consumidor e, assim, conquistar sua fidelidade, pois apenas o relacionamento com o cliente é capaz de trazer insumos suficientes para que a empresa possa adaptar-se às necessidades mutantes dos clientes e às possibilidades mutantes da tecnologia.

Sheth e Parvatiyar (1995, p. 257) salientam que “[...] um motivo para o consumidor iniciar um relacionamento são suas expectativas quanto a reforços positivos que o relacionamento pode trazer, no futuro”. Ou seja, a criação e a continuidade de um relacionamento dependem dos benefícios que ele trouxer, segundo a percepção dos clientes.

Para os consumidores, os benefícios de um relacionamento com as empresas incluem a customização e os custos decrescentes de se tratar com provedores já conhecidos (BHATTACHARYA; BOLTON, 2000). Dowling e Uncles (1997) salientam que produtos e serviços fornecem benefícios funcionais, econômicos e psicológicos para os compradores, tais benefícios são a fonte de valor e de relacionamentos.

Uma questão importante levantada por Rosen e Surprenant (1998) diz respeito ao que os clientes recebem do relacionamento e como eles contribuem com o mesmo e sugerem que os clientes com os quais a empresa opta por estabelecer relacionamentos mais duradouros devem receber algum benefício adicional aos dados para os clientes tradicionalmente *transacionais*. Ou seja, qualquer sistema de classificação de sucesso/fracasso de estratégias de relacionamento deve incluir quais benefícios extras foram conseguidos, tanto para os clientes como para as empresas.

Baseando-se em extensa literatura, Sheedy (1997, p. 23) resume os benefícios do marketing de relacionamento para os clientes de bancos, apontando-os como maior certeza de que o crédito estará disponível, quando necessário; um *defensor* dentro do banco (por exemplo, o gerente conta); propostas personalizadas, (advindas do maior conhecimento das necessidades dos clientes); uso eficiente do tempo; risco reduzido de comprar serviços inadequados; tratamento especial e serviços gratuitos; respostas rápidas para necessidades de financiamentos e outras; acesso privilegiado às novas ideias e tratamento prioritário em situações de conflitos de interesse; e, finalmente, diminuição de custos de serviços bancários.

Os benefícios do relacionamento para o consumidor, mais do que atributos centrais do produto ou serviço adquirido, são os responsáveis, muitas vezes, em que o cliente se mantenha fiel a uma empresa. Zeithaml e Bitner (2003) destacam três tipos de benefícios do relacionamento para o consumidor:

1. Benefícios de confiança, que decorrem do conhecimento que o fornecedor tem do cliente e que o cliente tem do fornecedor. Em relacionamentos

- duradouros, o cliente sabe o que esperar do fornecedor e o fornecedor conhece o cliente a ponto de saber a melhor forma de servi-lo;
2. Benefícios sociais: Trata-se do envolvimento pessoal que se estabelece entre fornecedor e comprador por meio de um relacionamento longo. Mais adaptado a compras industriais e a serviços, trata-se da relação pessoal entre comprador e vendedor/prestador de serviço;
 3. Benefícios de tratamento especial: ocorrem quando o cliente recebe algum tratamento diferenciado por ser cliente antigo da empresa.

6.5.4 CRM: *Customer Relationship Management*

O CRM é um sistema que ajuda a empresa a reunir todo o conhecimento coletivo sobre clientes que possui dentro de si, concentrando-o em um lugar que possa ser compartilhado por todos os funcionários por meio do uso de um conjunto variado de ferramentas. Com ele, a empresa consegue entender melhor os clientes, oferecer-lhes apoio, servi-los melhor e, em última análise, ganhar novos clientes (GASET, 2001).

Segundo Ragins e Greco (2003), o objetivo maior do CRM é o de mapear e delinear as percepções dos clientes sobre a organização e seus produtos, através da identificação destes clientes, criando o conhecimento do consumidor e construindo relações com os mesmos.

Conforme Swift (2001), o aspecto mais significativo do processo de CRM é o aprendizado contínuo e a criação do conhecimento a respeito dos clientes, a fim de atingir objetivos e obter mais lucratividade em longo prazo.

Bretzke (1999, p. 139) trata o CRM como uma estratégia com raízes no marketing de relacionamento e que impacta a gestão da empresa, principalmente em termos de relacionamento com os clientes e infraestrutura do setor.

De acordo com Rigby, Reichheld e Scheffer (2002, p. 101-102), o CRM, quando eficaz, possibilita às empresas obter dados sobre seus clientes de maneira rápida, identificar os clientes de maior valor, aumentar a sua lealdade ao fornecer produtos e serviços padronizados, ao mesmo tempo em que se reduzem os custos de servi-los e se torna mais fácil conquistar clientes similares no mercado.

Sterne (2000, p. 292) afirma que são promessas do CRM serviços mais rápidos, maiores lucros, coordenação da equipe, maior satisfação do cliente, maior retenção de clientes e lealdade.

Solomon (1996) aborda que a perspectiva estratégica que almeje o longo termo e o lado humano da relação entre comprador e vendedor, bem como as interações existentes de tal natureza competem ao Marketing de Relacionamento. Este tem seu foco direcionado para o desenvolvimento dos relacionamentos de troca de longa data, para que haja a possibilidade da construção de uma relação de compromisso e confiança com o cliente.

As empresas vêm percebendo que o verdadeiro desafio está em desenvolver e gerenciar relações com os clientes de modo a modificar seu comportamento com o tempo e fortalecer o laço entre clientes e empresa (NEWELL, 2000).

Ainda para Newell (2000, p. 9) as tarefas do CRM são as seguintes:

- Identificar os valores do consumidor que são pertinentes a uma empresa específica;
- Entender a importância relativa desses valores para cada segmento de cliente;
- Determinar se a oferta desses valores afetará os resultados financeiros de uma maneira positiva;
- Comunicar e oferecer os valores adequados a cada segmento de cliente, de forma que ele queira receber as informações;
- Medir os resultados ou fornecer o retorno sobre o investimento.

Para Bretzke (2000), o valor estratégico de um sistema de CRM é fácil de ser justificado quando se avaliam os benefícios em potencial que são:

- Aumentar o conhecimento sobre o cliente;
- Registrar, manter e tratar um grande volume de informações sobre o cliente e fazer a recuperação em tempo real, para estabelecer um relacionamento diferenciado e gratificante, quando este está ocorrendo por qualquer meio;
- Aumentar a retenção e fidelidade do cliente pela experiência de marca positiva;
- Aperfeiçoar o processo decisório mercadológico e empresarial;

- Racionalizar e melhorar o fluxo do pedido, atendimento pós-venda e as vendas por meios alternativos como telemarketing e internet;
- Aperfeiçoar serviços e produtos para clientes por meio de customização em massa;
- Diferenciar seus serviços e produtos dos concorrentes, entregando exatamente o que o cliente deseja.

6.5.5 Fidelização e retenção de clientes

Conforme Zeithaml e Bitner (2003), a fidelidade do cliente é refletida através de intenções comportamentais, como fazer propaganda positiva da empresa, fazer recomendações dos serviços para amigos e parentes e de intensificar os negócios ao longo do tempo.

Segundo Oliver (1999), a fidelidade do cliente é um compromisso de recompra, ou de preferência de recompra de produtos/serviços de forma consistente no futuro, causado pela repetição da compra da mesma marca.

Reichheld (1996) considera a fidelização como uma estratégia empresarial e não como uma tática, a fim de que o gerenciamento baseado em fidelidade produza resultados.

Vavra e Pruden (1995) afirmam que a retenção de clientes é a chave para o sucesso no mercado do novo milênio, a qual é proposta como o componente mais importante para a consolidação da participação de mercado da empresa, sendo direcionada pela satisfação do cliente.

Bolton (1998) afirma que o custo de retenção de um cliente atual é menor que o custo de atração de um novo cliente.

Segundo Asbrand (1997) e Knowles (1997), a aquisição de clientes pode custar de quatro a oito vezes mais do que os custos necessários à retenção.

O **valor** percebido é o principal esteio que sustenta os relacionamentos existentes entre uma empresa e seus clientes, representando aquilo que o cliente entende como valioso para o início e para a manutenção de um relacionamento duradouro com um fornecedor específico no decorrer de sua vida útil de compra ou de consumo (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000).

Muitas vezes, a incerteza sobre a escolha ou a manutenção de um provedor de serviços se deve às experiências de consumo passadas dos indivíduos e à influência exercida pela propaganda boca a boca, uma das formas de comunicação mais eficazes. Essas variáveis estão fortemente relacionadas à reputação do provedor de serviços junto ao mercado e ao sucesso do negócio (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

6.5.6 Database marketing

Database marketing é uma ferramenta, uma técnica à disposição do administrador de marketing e refere-se ao marketing que é feito com base de dados.

Segundo Pedron (2003), *database marketing* consiste em um gerenciamento sobre uma base de dados atualizada com as informações relevantes dos clientes, sejam estes atuais ou potenciais, tendo como principal vantagem a atualização constante de um grande número de informações dos clientes.

Conforme Hughes (1998), o *database marketing* deve ser configurado com os dados que demonstram o perfil dos clientes atuais e potenciais, apresentando o seu histórico de compra, para que o sistema atenda ao propósito de agregar as informações sobre cada cliente e seja gerenciado o relacionamento personalizado.

Para a possibilidade de ser realizada uma completa solução de CRM, segundo Winer (2001), é necessária a construção de uma base de dados contendo as informações mais completas de clientes.

Fletcher (2003) relata que as empresas estão aglomerando cada vez maior quantidade de informações pessoais dos clientes nas transações. Especialmente *online*, utilizando-as para o aprimoramento das vendas e da efetividade dos serviços prestados.

6.5.7 Data Mining

Segundo Srivastana et al. (2002), *data mining* responde pela análise das informações em um banco de dados, pelo processo de extração e cruzamento de informações relevantes daquelas características que representam o modelo comportamental do cliente. O seu foco primário é voltado para a busca de

conhecimento, anteriormente não existente ou disponível, utilizado para prever o futuro e automatizar a análise de uma grande quantidade de conjuntos de dados.

Bretzke (2000) descreve a utilização de Data Mining como uma ferramenta utilizada na busca de clientes mais rentáveis, ou segmentos de clientes mais significativos para a empresa.

Ainda, Paas e Kuijlen (2001, p. 57) reportam que *data mining* é “particularmente crucial para transformar dados transacionais armazenados em insights sobre as necessidades do cliente”.

6.6 Segmentação de clientes

Segundo Meidan (1996, p. 23), o sucesso de uma instituição financeira depende, de forma significativa, da sua habilidade de avaliar as novas oportunidades de mercado, de conquistar clientes de outras instituições concorrentes e de melhorar a efetividade de sua estratégia de marketing.

Conforme Cravens e Piercy (2007, p. 99), a segmentação é caracterizada por grupos de clientes identificados de acordo com a semelhança, no que diz respeito à exigência de valor dos atributos do produto ou marca.

Para Smith (1956), a segmentação consiste em se ver um mercado heterogêneo, com determinada quantidade de mercados homogêneos menores, em resposta a diversas preferências de produtos entre importantes segmentos de mercados.

6.6.1 Surgimento da segmentação de mercado

A expressão “Segmentação de Mercado” foi cunhada por Wendell Smith, em 1956, em seu artigo “Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies”. Apesar de ter sido esta a primeira vez que se usou este termo com esta aplicação, a primeira referência ao conceito foi feita por J. Frederick, em 1934, em seu livro sobre Marketing Industrial, no qual já se referia a sua utilização por algumas empresas.

Em 1985, Winter e Thomas, em seu livro “Strategic Marketing and Management”, mencionam que o conceito de Segmentação de Mercado era

baseado nos fundamentos teóricos da economista Joan Robinson (1948), e que apenas foi introduzido por W. Smith na comunidade de marketing. Robinson e Chamberlain, na década de 30, revitalizaram a teoria econômica evoluindo da Competição Perfeita para a Competição Imperfeita – sendo a Competição Imperfeita a procura explicar como uma empresa, vendendo um produto homogêneo em um mercado heterogêneo, pode maximizar os lucros, usando as respostas marginais dos consumidores ao preço (elasticidade) para definir segmentos e estabelecer o preço ou a quantidade produzida de forma a maximizar os lucros marginais em cada segmento.

6.6.2 Definição de segmento de mercado

Conforme Bonoma e Shapiro (1982) segmentação de mercado traz um conjunto de vantagens para as empresas que a empregam. Em primeiro lugar, pode-se afirmar que ela proporciona melhor conhecimento do mercado no qual a empresa atua, permite focalizar os esforços e recursos da empresa no que é mais vantajoso e facilita e estimula o desenvolvimento de estratégias, planos e programas. Uma estratégia de segmentação bem executada pode poupar muito tempo e dinheiro. Bonoma e Shapiro colocam-na como um elemento crítico para obtenção de resultados eficazes de mercado.

Ainda, para Weinstein (1995), é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar. Comportamento de compra similar tende a estar relacionado com a resposta ao Composto de Marketing.

Em Grisi (1986), é um processo de agrupamento de indivíduos cujas reações esperadas aos esforços de marketing serão semelhantes durante um certo período de tempo. Grisi (1986) inclui na definição o aspecto dinâmico do mercado, isto é, o que funciona hoje para segmentar o mercado, pode não funcionar mais em futuro próximo.

Os objetivos da segmentação são bastante claros, não havendo diferenças significativas entre os diversos autores. Siqueira (1997) define o objetivo como sendo dividir grandes mercados em componentes menores que sejam homogêneos em relação a sua resposta de marketing; para Grisi (1986) objetiva a determinação

de diferenças significativas entre grupos de compradores, separando-os em conjuntos diferenciados, de modo que permita seleção daqueles nos quais pareça mais conveniente concentrar os esforços.

Sob o ponto de vista estratégico, o objetivo da segmentação é analisar mercados, encontrar nichos e oportunidades e capitalizar por meio de uma posição competitiva superior. Weinstein (1995) deixa claro que o objetivo último da segmentação de mercado é auxiliar uma empresa a aumentar sua base de consumidores e, assim, incrementar receitas e lucros.

6.6.3 Pressupostos

A segmentação parte de alguns pressupostos:

- Nem todas as pessoas ou empresas fazem parte de um segmento de mercado, certa percentagem pode não ser classificável;
- Os consumidores são diferentes e essas diferenças são mensuráveis. Isso pode ser fácil, se se trata em termos de idade, renda, etc., mas pode ser muito difícil se se trabalha com base em estilo de vida, personalidades, motivos e percepções, por exemplo;
- As diferenças entre os consumidores devem estar relacionadas com as diferenças nas respostas aos estímulos de marketing;
- Os segmentos devem poder ser isolados dentro do mercado geral;
- A segmentação não é somente um processo ou técnica, é ao mesmo tempo ciência e arte. É um dos primeiros elementos estratégicos no marketing e o alicerce sobre o qual outras ações de marketing serão elaboradas.

6.6.4 Segmentação setor bancário

Segundo Fischmann e Almeida (1991), o setor bancário apresenta, tradicionalmente, a seguinte Segmentação de Mercado:

- Porte do cliente: a instituição financeira opta pelo varejo ou atacado. A instituição financeira varejista capta a custo baixo e aplica a taxa alta, gerando alta margem, mas com custos administrativos e operacionais altos. A

instituição financeira atacadista trabalha com margens estreitas, no entanto, possui custos baixos;

- Serviços oferecidos: a instituição poderá optar por atuar em poucos segmentos ou oferecer uma gama ampla de serviços. Opta pela especialização ou pela sinergia de serviços;
- Localização geográfica: as organizações escolhem entre crescer no escopo regional, nacional ou internacional.

O setor bancário, obviamente, pode ser segmentado de outras formas. Segundo Arco e Flexa (1997), os bancos trabalham com três tipos básicos de clientes, sem distinção entre pessoas físicas ou pessoas jurídicas:

- Os clientes atendidos padronizadamente;
- Atendidos por meio de customização em massa;
- Servidos por marketing “um a um”.

No caso do varejo, tem-se trabalhado fortemente sobre o comportamento do cliente em seu relacionamento com o banco, complementando a segmentação baseada em seus dados demográficos.

7 CONSTRUTOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

A prática do marketing de relacionamento deve possibilitar a construção de “fortes ligações econômicas, técnicas, estruturais e sociais entre as partes” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 16).

Assim, são abordados abaixo os principais construtos do marketing de relacionamento abordados nessa pesquisa.

7.1 Comprometimento

Entende-se que “Comprometimento significa que uma parte envolvida no relacionamento se sente motivada, de alguma forma, a afazer negócios com a outra parte” (GRÖNROOS, 2000, p. 38).

Segundo Morgan e Hunt (1994), em um relacionamento de troca, o comprometimento decorre da crença por parte de cada parceiro de que o relacionamento com a outra parte é tão importante que vale a pena garantir esforços para sua manutenção.

Sheth e Parvatiyar (1995, p. 256) explicam que qualquer relacionamento que tenta desenvolver valores para o consumidor, através de parcerias é voltado à criação de vínculos entre consumidores e empresas (produtos, símbolos, processos, lojas, pessoas). Quanto maior a melhoria no relacionamento através de tais vínculos, mais comprometido com o relacionamento o cliente fica.

7.2 Confiança

A confiança é um construto bastante difundido na literatura do marketing de relacionamento. Especificamente, para o setor de serviços, a confiança é primordial, como salientam Morgan e Hunt (1994) e Berry (2002, p. 163), afirmam que “o marketing de relacionamento é fundamentado na confiança [...]”. (A confiança) é crítica para a formação de relacionamentos baseados em serviços devido à intangibilidade dos serviços. Muitos são difíceis de serem avaliados antes da compra e de serem “experimentados”.

Segundo Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992), a confiança é a disposição de dar crédito a um parceiro da troca em quem se acredita.

Doney e Cannon (1997) afirmam que a credibilidade percebida e a benevolência são aspectos importantes da confiança. Para os autores, a credibilidade é um elemento objetivo, referindo-se às expectativas de que a *palavra* da outra parte é confiável. A benevolência se refere ao interesse genuíno de uma parte no bem-estar da outra parte à dedicação oferecida.

7.3 Comunicação

Grönroos (2000, p. 34) lembra que “[...] a empresa pode criar processos de interações e de comunicação, que facilitam um relacionamento, mas é o cliente, e não a empresa, quem determina se um relacionamento irá ou não ser desenvolvido”.

Duncan e Moriarty (1998) sugerem que a nova geração do marketing (o que inclui o marketing de relacionamento) é mais bem aplicada, entendida e acompanhada a partir de um modelo baseado em comunicação para o marketing de relacionamento. As autoras acrescentam que profissionais de bancos entenderam que o papel que lhes cabe atualmente é o de conselheiro financeiro, que envolve escutar, alinhar e aproximar, ou seja, processo que requer comunicação e habilidades relativas ao processo ativo de ouvir, bem como à persuasão. Ainda conforme as autoras, o marketing de nova geração consegue ser melhor explicado, compreendido e executado utilizando-se um modelo de marketing de relacionamento baseado na comunicação. A comunicação é a atividade humana que vincula as pessoas e cria relacionamentos.

Conforme esclarecem Doney e Cannon (1997), como a confiança requer credibilidade e benevolência, é necessário que as partes envolvidas, reciprocamente, tenham informações sobre comportamento passado e promessas cumpridas. Essa observação é importante no contexto de bancos, pois, tanto o banco tem que se informar sobre os clientes (em termos de comportamentos passados) quanto os clientes também devem se informar sobre as características do banco.

7.4 Satisfação com o relacionamento

Segundo Hassay (1999), a satisfação com o relacionamento é descrita como uma comparação entre os resultados obtidos através do relacionamento e padrões internos (que combinam experiência com relacionamentos passados e preferências) ou conjunto de expectativas.

Parvatiyar e Sheth (2000, p. 25) esclarecem que

outra medida global usada pelas empresas para monitorar a sua performance no marketing de relacionamento é a satisfação com o relacionamento [...], que pode ajudar na determinação de 'quanto' os seus parceiros de relacionamento estão satisfeitos com o relacionamento cooperativo e colaborativo atual.

Para Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994), o paradigma atual de satisfação se baseia em assumir que as ações dos clientes se alicerçam na percepção que eles têm da satisfação e da qualidade, que os consumidores são livres para agir e escolher e que um consumidor fiel é mais lucrativo do que outro que não seja fiel. Os autores explicam que, na perspectiva de relacionamento, o foco não está nos encontros (transações). Os encontros de serviço são vistos como uma sequência de episódios entre o consumidor e o provedor de serviços. Assim, o marketing, a qualidade e a satisfação do cliente devem ser analisados tanto em níveis de episódios, quanto em termos de relacionamento.

7.5 Orientação para longo prazo

A diferença entre as orientações de curto e de longo prazo pode ser explicada pela natureza da troca interorganizacional. Empresas com uma orientação de curto prazo se baseiam na eficiência de suas ações mercadológicas para maximizar seus lucros em cada transação. Já as empresas que são orientadas para o longo prazo baseiam-se nas trocas relacionais com seus parceiros de negócios para maximizar seus lucros ao longo de uma série de transações (GANESAN, 1994).

Ainda segundo o autor, a mera probabilidade de interações futuras não é o suficiente para que se inicie e se consolide um relacionamento. Assim, Ganesan (1994) propõe que, além do desejo de interagir no futuro com algum parceiro e da

utilidade inerente à continuidade relacional, o desejo das partes em participar, ativa e efetivamente, em prol de benefícios mútuos resultantes de um relacionamento de longo prazo, é fundamental para que o mesmo seja bem-sucedido.

Para Day (2000), a orientação para longo prazo deve permear todas as áreas e atividades da organização, influenciando, dessa forma, todas as interações com clientes, transformando-se em uma crença filosófica.

7.6 Investimentos no relacionamento

Segundo Wilson (1995), Kothandaraman e Wilson (2000), os investimentos no relacionamento podem ser definidos como investimentos não recuperáveis, uma vez que tais investimentos não podem ser recuperados caso o relacionamento termine. A existência, não apenas de investimentos não recuperáveis, mas também de quantias expressivas de dinheiro que possam estar em jogo, geram uma hesitação natural entre as partes no que tange ao término do relacionamento. Sendo assim, a magnitude dos investimentos codetermina a escolha do mecanismo de governança do relacionamento, podendo reforçar ou suprimir a importância do comportamento relacional entre as partes.

Grosh e Jonh (1999) observam que os investimentos específicos ao relacionamento têm importância significativa na criação de valor para os parceiros. Da mesma forma em que são valiosos para o relacionamento, podem gerar relativa vulnerabilidade.

7.7 Troca de informações

Conforme Weitz e Jap (1995), o processo de comunicação facilita que os parceiros de troca desenvolvam normas de comportamento e estilos de interação, representando elementos que podem capacitar os envolvidos a participar de um processo de comunicação muito eficiente, resultando em um esteio para o desenvolvimento da confiança mútua.

Segundo Mohr e Spekman (1994), o padrão de comunicação estabelecido em um relacionamento configura em um indicador de avaliação da vitalidade da interação entre as partes. Assim, o nível de interação existente no relacionamento

desempenha um papel fundamental, seja para ampliar a confiança, seja para elevar o sentimento de certeza e integridade de um parceiro em relação ao outro (MORGAN; HUNT, 1994; ANDERSON; NARUS, 1990).

8 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia empregada para a realização desta pesquisa, bem como, a fundamentação encontrada na teoria.

O projeto de pesquisa tratou de um estudo de caso único de uma agência bancária do Banco Presença, localizado na cidade de Venâncio Aires - RS.

O método de pesquisa utilizado neste trabalho contemplou a realização de duas etapas. A primeira etapa teve a finalidade de realizar uma pesquisa de natureza exploratória e qualitativa, a identificação das principais dimensões em relação ao marketing de relacionamento oferecidas na agência bancária em estudo.

A segunda etapa foi de natureza descritiva e quantitativa, englobando procedimentos de coleta de dados, instrumentos de coleta de dados, e tratamento de dados.

A seguir serão discutidas as principais etapas desta pesquisa.

8.1 Pesquisa exploratória e qualitativa

Para Malhotra (2001), o objetivo da pesquisa exploratória é buscar entender as razões e as motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas. A pesquisa exploratória proporciona a formação de ideias para o entendimento do conjunto de problemas e um melhor entendimento sobre o tema.

Não existe um método de pesquisa melhor ou pior que outro, no entanto, é preciso buscar o método que melhor se adapte à pergunta de pesquisa e às condições de pesquisa. O estudo de caso se mostra adequado a pesquisas com perguntas do tipo COMO (e por que?), em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos (YIN, 2001).

A pesquisa qualitativa serve para explorar, identificar e proporcionar clareza com os tipos de variáveis que demandam mais investigação, que será realizada na fase quantitativa (GRAY, 2012). Também a fase qualitativa é adequada porque é capaz de analisar dados concretos em sua particularidade temporal e local.

A pesquisa na fase qualitativa é de natureza exploratória, consiste em proporcionar maior intimidade com o problema que a pesquisa quer responder, com intenção de explicitá-lo melhor ou contribuir na composição de hipóteses (GIL, 2002).

Babbie (2001, p. 92) observa que os estudos exploratórios são mais comumente conduzidos em três situações: para satisfazer a curiosidade e o desejo de melhor compreensão do assunto por parte do pesquisador, para testar a viabilidade de se conduzirem estudos mais extensivos, ou para desenvolver métodos a serem empregados em qualquer estudo subsequente.

Neste sentido, uma das formas de pesquisa qualitativa é o estudo de caso. Segundo Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo de caso intrínseco é aquele realizado em virtude do interesse do pesquisador em compreender melhor um caso em particular, não porque o caso represente outros casos, ou porque ilustre um problema ou situação específica, mas porque, em sua particularidade e seus aspectos comuns, o caso é, por si, de interesse.

Considerando os conceitos da literatura sobre pesquisa exploratória e qualitativa, foi realizado um estudo qualitativo de natureza exploratória com os clientes Pessoa Jurídica da agência bancária do Banco Presença na cidade de Venâncio Aires - RS. As informações coletadas nesta etapa serviram de base para a confecção do questionário que foi utilizado na etapa quantitativa.

8.1.1 Coleta de dados na fase qualitativa

A coleta de dados na fase qualitativa teve uma amostra de 15 clientes Pessoa Jurídica da agência em estudo, escolhidos de forma aleatória. Esta pesquisa compreende entrevistas em profundidade com clientes atuais e atuantes com a agência. Percebeu-se que a partir da décima entrevista os aspectos citados se repetiam, sendo assim realizadas mais cinco entrevistas para a confirmação de que novos aspectos não surgiriam, o que foi confirmado nas entrevistas. Para Malhotra

(2005, p. 58), a pesquisa exploratória auxilia na compreensão do problema de pesquisa e na obtenção de dados adicionais, caracteriza-se por um processo de pesquisa flexível e não estruturado, cujos dados primários são de natureza qualitativa.

O instrumento que foi utilizado nesta etapa é o chamado Incidente Crítico, (FLANAGAN, 1954), no qual o respondente é convidado a indicar ações positivas de relacionamento da agência bancária e ações que podem ser melhoradas.

O incidente crítico foi inicialmente proposto em um artigo por Flanagan (1954) nos Estados Unidos em estudos na área da Psicologia. Posteriormente a técnica foi adaptada por diversas áreas, como sugere Hayes (2001) ao propor a utilização da técnica do incidente crítico para identificar aspectos ou incidentes positivos e/ou negativos em serviços com base na percepção do cliente. O levantamento do incidente crítico se dá por meio de relatos das experiências positivas e negativas vivenciadas pelo cliente, para uma posterior análise do conteúdo.

Conforme Bitner, Booms e Tetreault (1990), Kelley, Hoffman e Davis (1993) e Grove e Fisk (1997), este método consiste em um conjunto de procedimentos utilizados para coletar, analisar e classificar observações do comportamento humano em um incidente crítico, que se caracteriza como uma situação que se desvia, tanto positiva quanto negativamente, do que seria normal ou esperado acontecer.

Para Dela Coleta (1974), o incidente crítico deve seguir os seguintes passos:

- a) Determinação dos objetivos da atividade a ser desenvolvida;
- b) Elaboração das perguntas a serem aplicadas às pessoas que fornecerão os incidentes críticos a partir dos relatos;
- c) Delimitação da população e da amostra;
- d) Coleta dos incidentes críticos;
- e) Análise do conteúdo dos incidentes coletados, destacando-se os comportamentos evidenciados;
- f) Agrupamento e categorização dos comportamentos críticos;
- g) Levantamento das frequências dos comportamentos críticos positivos e negativos.

A análise do conteúdo das respostas obtidas nas 15 entrevistas permitiu a identificação de dimensões de marketing de relacionamento apontadas pelos

clientes. A fase finalizou com a seleção das microdimensões de marketing de relacionamento e a construção de escalas a serem utilizados na fase quantitativa.

Após o encerramento da fase qualitativa da pesquisa, teve início a fase quantitativa, na qual, segundo Gil (1999), a pesquisa quantitativa permite registrar e analisar dados numéricos que se referem às atitudes e aos comportamentos de um determinado público-alvo.

8.2 Pesquisa descritiva e quantitativa

Posteriormente à fase exploratória e qualitativa, deu-se continuidade com a fase descritiva e quantitativa.

A fase quantitativa desta pesquisa, por sua natureza, é caracterizada como descritiva, que, segundo Malhotra (2005), pressupõe-se que o pesquisador conheça anteriormente o problema a ser pesquisado, o que nesta pesquisa ocorreu na fase qualitativa.

Pesquisa descritiva é “um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo”, normalmente características ou funções do mercado (MALHOTRA, 2001, p. 108).

O método de pesquisa descritiva é mais indicado para o estudo a ser realizado porque é planejado para explorar associações entre variáveis específicas, pois as informações necessárias são brevemente definidas. Por isso, a pesquisa descritiva é pré-planejada e estruturada (MALHOTRA, 2001).

Na pesquisa descritiva é necessário coletar uma série de informações sobre seu objeto de estudo, tendo como principal objetivo informar sobre fatos, situações, opiniões ou comportamentos da população analisada, buscando, assim, mapear a distribuição de um fenômeno (TRIVINÕS, 2007).

Neste sentido na fase seguinte foi efetuada uma análise quantitativa, segundo Cooper e Schindler (2011, p. 166), a abordagem quantitativa permite a mensuração precisa de algo; considerando o mais importante neste aspecto.

8.2.1 População e amostra

Após o término da pesquisa qualitativa, deu-se início a fase quantitativa, com a elaboração do questionário. Neste questionário utilizaram-se dos resultados da fase qualitativa, ou seja, os resultados obtidos na aplicação do incidente crítico. As questões referentes a essas importâncias levantadas foram organizadas em um questionário estruturado e com escala *likert* de cinco pontos, totalizando 32 questões.

Quanto à população a ser pesquisada, foram os 350 clientes Pessoa Jurídica atuais e ativos da agência bancária em estudo. A agência possui no seu cadastro a totalidade de 500 contas Pessoa Jurídica, sendo que 150 contas foram excluídas da pesquisa por estarem as empresas com as atividades encerradas ou contas inativas. Por fim, estas 150 contas não operam mais com a agência em estudo.

A técnica de amostragem adotada foi a não probabilística por conveniência, considerando o fácil acesso do pesquisador à população-alvo da pesquisa, que serão os clientes pessoa jurídica da agência bancária do Banco Presença da cidade de Venâncio Aires - RS.

Tagliacarne (1978, p. 145) coloca que a teoria das amostras indica “um número suficientemente grande de casos sorteados para um universo apresenta, quase certamente, os mesmos caracteres do universo”.

Ainda conforme Tagliacarne (1978), para conhecer os resultados de uma pesquisa, estabelecendo a sua validade, com um coeficiente de confiança de 95,5% e uma margem de 2% para uma população total ou inferior a 500, deve-se obter 20% desta totalidade.

Neste caso, em um universo de 350 contas pessoa jurídica da agência em estudo, deverá se obter no mínimo 70 amostras desta totalidade.

8.2.2 Instrumento de coleta de dados

Os dados quantitativos da pesquisa foram obtidos através de questionários autoperenchidos em formulários *online* a serem respondidos pelos 350 clientes pessoa jurídica da agência em estudo.

Foi utilizado o método *survey*, que pode ser descrito como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (TANUR citado por PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

O levantamento *survey* foi por meio de um questionário estruturado e com escala *likert* de cinco pontos e com 32 questões aplicadas aos 350 clientes Pessoa Jurídica da agência.

8.2.3 Análise dos dados

Após a coleta dos dados da fase quantitativa, os mesmos foram tratados através de programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

Além disso, conforme Malhotra (2005, p. 419), a estratégia de seleção de uma análise de dados depende dos estágios anteriores do processo de pesquisa de marketing. As técnicas de estatísticas podem ser classificadas como univariadas, bivariadas ou multivariadas.

Análises univariadas são técnicas estatísticas adequadas para a análise de dados quando há uma medida única de cada elemento na amostra, ou, no caso de haver várias medidas de cada elemento, quando cada variável é analisada isoladamente. São utilizadas para analisar isoladamente, de forma descritiva os dados estatísticos como frequência mediana, média, desvio padrão e etc.

Análise multivariada, para Malhotra (2005, p. 419), são técnicas estatísticas para a análise de dados quando há duas ou mais medidas para cada elemento e as variáveis são analisadas simultaneamente. Referem-se a relações simultâneas entre dois ou mais fenômenos. Conforme Hair et al. (2009, p. 23), as técnicas de análise multivariada possibilitam o diagnóstico de múltiplas medidas com poderosa capacidade analítica e preditiva, como a análise de *cluster* e análise fatorial.

Assim, foram utilizadas nesta pesquisa análise univariada e multivariada, análise fatorial e análise de *cluster*. Também foram utilizados gráficos e tabelas para uma melhor compreensão e manipulação dos dados obtidos.

8.3 Limitações da pesquisa

Este estudo estará limitado às informações colhidas dos clientes pessoas jurídicas do Banco Presença da cidade de Venâncio Aires - RS.

9 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados buscou verificar quais as ações de marketing de relacionamento necessárias para reter e fidelizar os clientes de pessoa jurídica por longo prazo e identificar as dimensões do relacionamento, medir o relacionamento do Banco sob a perspectiva dos clientes pessoa jurídica e segmentar os clientes pessoa jurídica.

Sendo assim, os resultados serão demonstrados em dois capítulos: o primeiro reservado à análise e discussão da etapa qualitativa da pesquisa, e o segundo destinado à parte quantitativa, que será subdividida em duas partes (a análise descritiva ou univariada dos dados obtidos na pesquisa e a análise com uso de estatística, multivariada ou análise de *cluster*).

Os testes também foram calculados com escore Z e os dados não mudaram, ou seja, foram idênticos aos encontrados na análise.

9.1 Análise da fase qualitativa

A fase qualitativa teve como amostra 15 clientes Pessoa Jurídica, de acordo com o referencial teórico apontado no Capítulo 7.1.1, através da entrevista com estes clientes Pessoa Jurídica, obteve-se a lista de incidentes críticos, classificados em itens de importância e que serviram de base para a elaboração do questionário que será aplicado na fase descritiva.

Observou-se que a partir da décima entrevista, as macro e microdimensões, positivas e negativas, começaram a se repetir, sendo assim, foram aplicadas mais 5 entrevistas, totalizando 15 entrevistas. A classificação dos incidentes críticos relacionaram-se com os construtos do marketing de relacionamento descritos no referencial teórico no Capítulo 6.6.

Chegou-se a 32 itens de importância no relacionamento, que, após classificados, resultaram em 8 necessidades específicas.

Quadro 2 – Oito necessidades e 32 itens de importância

COMUNICAÇÃO
01 – Funcionamento do <i>site</i> do Banco e do Net Empresa?
02 – Qualidade de comunicação do Gerente de Conta
03 – Facilidade de comunicação com o Gerente Geral da Agência
04 – Atendimento telefônico na agência
05 – Facilidade de comunicação com o Seu Gerente de Conta
ATENDIMENTO
06 – Atendimento pessoal e presencial do Gerente Geral
07 – Atendimento pessoal e presencial dos Gerentes de Contas
08 – Frequência das visitas do Gerente Geral
09 – Frequência das visitas dos Gerentes de Contas
10 – Cumprimento do que foi acordado e prometido para a Empresa
11 – Atendimento do retorno das consultas de operações solicitadas
12 – Capacitação e treinamento dos funcionários para atender e resolver às necessidades da empresa
13 - Agilidade no atendimento às demandas da empresa
14 - Cordialidade dos funcionários no atendimento à empresa.
CONFIANÇA
15 – Confiabilidade das informações prestadas pelos Gerentes?
16 – Oferecimento da melhor alternativa do Banco quanto a sua necessidade junto ao Banco
17 – Segurança das operações prestadas pelo Banco
18 – Confiança nos produtos e serviços oferecidos pelo Banco
COMPROMETIMENTO
19 – Comprometimento dos Gerentes e funcionários quanto ao atendimento para sua empresa

20 – Preocupação do Banco com as reais necessidades da empresa
SATISFAÇÃO
21 - Atendimento presencial na agência
22 - Número de visitas presenciais dos gerentes de contas a sua empresa
23 - Localização geográfica da agência, em Venâncio Aires
LINHAS DE CRÉDITO
24 – Alternativas de linhas de crédito oferecidas para a empresa
25 - Capacidade dos gerentes de contas em identificar a real necessidade de crédito da sua empresa
26 - Linhas de crédito oferecidas e implantadas para sua empresa
TAXAS, TARIFAS E JUROS
27 - Taxas de juros praticadas pelo Banco, em relação à concorrência
28 – Proporcionar e oferecer as melhores taxas de juros possíveis
29 – Tarifas cobradas pela agência em relação às outras agencias concorrentes na praça
PRODUTOS E SERVIÇOS
30 – Os produtos oferecidos pela agência de relacionamento atendem às necessidades da empresa
31 - Serviços prestados à sua empresa pela agência
32 - Confiança nos produtos e serviços oferecidos e prestados pela agência

Fonte: Pesquisa Dados do autor.

As 08 necessidades específicas apontadas e utilizadas no questionário *survey* na pesquisa quantitativa são:

- Atendimento
- Comunicação
- Confiança

- Comprometimento
- Satisfação
- Linhas de Crédito
- Taxas, tarifas e Juros
- Produtos e Serviços

9.2 Análise da fase quantitativa

A análise da fase quantitativa dos dados foi realizada em três etapas: a primeira, análise univariada, para posicionar e elucidar os dados coletados, a segunda etapa foi realizada através da aplicação de técnica estatística multivariada, e a terceira análise de *cluster*.

O universo da pesquisa contemplou 350 questionários enviados via *e-mail* aos clientes pessoa jurídica da agência do Banco Presença da cidade de Venâncio Aires - RS. Deste total, obteve-se o retorno de 75 questionários, montante este, suficiente para fazer as análises, conforme o método aplicado.

9.2.1 Instrumento de coleta de dados (fase quantitativa)

Após o término da fase qualitativa, deu-se início a fase quantitativa, a qual começou com a elaboração do questionário. Esse questionário utilizou os resultados da fase qualitativa para definir as importâncias específicas a serem pesquisadas. As questões referentes a estas importâncias foram organizadas então, em um questionário estruturado e com escala *likert* de cinco pontos, totalizando 32 questões.

A escala *likert* é uma escala de mensuração com cinco categorias de respostas, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma das várias afirmações relacionadas aos objetos de estímulo (MALHOTRA, 2001).

Ainda segundo Malhotra (2001), a escala *likert* tem várias vantagens, é fácil de construir e de aplicar, os entrevistados entendem rapidamente como utilizar a escala, o que a torna adequada para entrevistas postais, telefônicas ou pessoais.

Nesse sentido, o questionário desta pesquisa foi enviado aos pesquisados via *e-mail* com explicação prévia sobre do que tratava essa pesquisa.

Conforme Marconi e Lakatos (2008), questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor para que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

Segundo Malhotra (2001), o processo de elaboração do questionário é longo e complexo, exige cuidado na seleção das questões, levando em consideração sua importância, isto é, oferece condições para obtenção de informações válidas. Os temas escolhidos devem estar de acordo com os objetivos geral e específicos.

9.2.2 Análise univariada ou descritiva

A análise univariada ou descritiva será apresentada em 3 seções, sendo a seção A, a caracterização da empresa, a seção B a caracterização da gestão e valores pessoais dos respondentes e a seção C as escalas de classificação correspondentes as 8 dimensões levantadas do incidente crítico.

9.2.2.1 Caracterização da empresa

Primeiramente na Seção A – Caracterização da sua empresa – analisaram-se os dados da empresa pesquisada, como: número de funcionários que trabalham na empresa, tempo de existência da empresa, cidade de localização da empresa, melhor designação da empresa, faturamento anual da empresa, setor da empresa, tempo de relacionamento com o Banco/agência e competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes.

SEÇÃO A – CARACTERIZAÇÃO DA SUA EMPRESA

Tabela 1 – Número de funcionários da empresa

A.1 Número de funcionários que trabalham neste momento na sua empresa: (Faixas)	n	%	% Válido	% Acumulado
menos de 5	17	22,7	23,3	23,3
5 a 9 funcionários	18	24,0	24,7	47,9
10 a 19 funcionários	17	22,7	23,3	71,2
20 a 29 funcionários	4	5,3	5,5	76,7
30 a 39 funcionários	4	5,3	5,5	82,2
40 a 160 funcionários	13	17,3	17,8	100,0
Total Válido	73	97,3	100,0	
Sem resposta	2	2,7		
Total Geral	75	100,0		

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Em relação ao número de funcionários que trabalha na sua empresa, apurou-se que 71,2% das empresas avaliadas possuem até 19 funcionários.

Tabela 2 – Tempo de existência da empresa

Tempo de existência da empresa (anos) (Faixas)	n	%	% Válido	% Acumulado
menos de 10 anos	36	48,0	50,0	50,0
10 a 19 anos	17	22,7	23,6	73,6
20 a 29 anos	11	14,7	15,3	88,9
30 a 101 anos	8	10,7	11,1	100,0
Total válido	72	96,0	100,0	
Sem resposta	3	4,0		
Total geral	75	100,0		

	n	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
A.1 Número de funcionários que trabalham neste momento na sua empresa:	73	23,55	10,00	34,731	0	160
Tempo de existência da empresa (anos)	72	15,19	9,50	16,288	0	101

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Quanto ao tempo de existência de vida da empresa em anos, apurou-se que 73,6% possuem até 19 anos de existência.

Tabela 3 – Localização da empresa

A.3 Em que cidade está localizada a sede da sua empresa:	n	%	% Válido	% Acumulado
Venâncio Aires	64	85,3	85,3	85,3
Mato Leitão	5	6,7	6,7	92,0
Não respondeu	2	2,7	2,7	94,7
Cruzeiro do Sul	1	1,3	1,3	96,0
Lajeado	1	1,3	1,3	97,3
Portão	1	1,3	1,3	98,7
Vale Verde	1	1,3	1,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Quanto à cidade onde está localizada a sede da empresa, constatou-se que 85,3% das empresas pesquisadas têm sua localização no município de Venâncio Aires - RS.

Tabela 4 – Designação da empresa

A.4 Qual das seguintes designações melhor define a sua empresa?	n	%	% Válido	% Acumulado
Sociedade por quotas (Ltda.)	48	64,0	71,6	71,6
Outros	19	25,3	28,4	100,0
Total Válido	67	89,3	100,0	
Sem Resposta	8	10,7		
Total Geral	75	100,0		

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Em relação às designações das empresas pesquisadas, apurou-se que 71,6% são de sociedade por quotas (Ltda.).

Tabela 5 – Designação (outros)

A.4 Qual das seguintes designações melhor definem a sua empresa? [Outros]	n	%	% Válido	% Acumulado
Não se aplica	56	74,7	74,7	74,7
Não respondeu	9	12,0	12,0	86,7
Eireli/EPP	5	6,7	6,7	93,3
Empresário Individual	4	5,3	5,3	98,7
M.E.	1	1,3	1,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Tabela 6 – Faturamento anual da empresa

A.5 Qual o faturamento anual da empresa?	n	%	% Válido	% Acumulado
até 1 milhão de reais	29	38,7	43,9	43,9
de 1 milhão a 10 milhões de reais	30	40,0	45,5	89,4
de 10 milhões a 30 milhões de reais	5	6,7	7,6	97,0
mais de 30 milhões de reais	2	2,7	3,0	100,0
Total Válido	66	88,0	100,0	
Sem Resposta	9	12,0		
Total Geral	75	100,0		

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Quanto ao faturamento anual das empresas, 89,4% possuem faturamento anual até R\$ 10 milhões de reais.

Tabela 7 – Setor atuação da empresa

A.6 Qual o setor da Empresa:	n	%	% Válido	% Acumulado
Indústria	24	32,0	33,3	33,3
Serviços	22	29,3	30,6	63,9
Comércio	16	21,3	22,2	86,1
Outros	10	13,3	13,9	100,0
Total Válido	72	96,0	100,0	
Não Respondeu	3	4,0		
Total Geral	75	100,0		

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Tabela 8 – Setor atuação da empresa (outros)

A.6 Qual o setor da Empresa: [Outros]	n	%	% Acumulado
Indústria e Comércio	2	20,0	20,0
Atelier de Calçados	1	10,0	30,0
Comércio e Serviços	1	10,0	40,0
Hortifruti	1	10,0	50,0
Transportes	1	10,0	60,0
Não Respondeu	4	40,0	100,0
Total	10	100,0	

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

No que tange ao setor das empresas pesquisadas, 33,3% é representado pela indústria, 29,3% pelo setor de serviços e 22,2% pelo comércio.

Tabela 9 – Tempo de relacionamento da empresa com o Banco/Agência

A.7 Tempo de relacionamento com o Banco/Agência	n	%	% Válido	% Acumulado
Menos de 1 ano	8	10,7	11,1	11,1
De 1 a menos de 5 anos	30	40,0	41,7	52,8
De 5 a menos de 10 anos	14	18,7	19,4	72,2
10 anos ou mais	20	26,7	27,8	100,0
Total Válido	72	96,0	100,0	
Sem Resposta	3	4,0		
Total Geral	75	100,0		

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Quanto ao tempo de relacionamento das empresas com o Banco/Agência apurou-se que 52,8% têm um relacionamento com a agência de 1 ano a menos de 5 anos.

Tabela 10 – Competitividade da empresa em relação aos concorrentes

A.8 Como compara a competitividade da sua empresa com a competitividade dos concorrentes? [Grau de competitividade]	n	%	% Válido	% Acumulado
Menos competitiva	4	5,3	5,7	5,7
Igualmente competitiva	36	48,0	51,4	57,1
Mais competitiva	22	29,3	31,4	88,6
Muito mais competitiva	8	10,7	11,4	100,0
Total Válido	70	93,3	100,0	
Sem Resposta	5	6,7		
Total Geral	75	100,0		

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Tabela 11 – Competição das empresas com a concorrência

Itens	Discordo Plenamente		2		3		4		Concordo Plenamente		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
a) A competição no mercado que minha empresa esta inserida é acirrada	1	1,4	3	4,2	10	14,1	14	19,7	43	60,6	71	100,0
b) Há muitas “guerras” promocionais nesse mercado que minha empresa atua	5	7,1	5	7,1	11	15,7	18	25,7	31	44,3	70	100,0
c) Qualquer coisa que um concorrente possa oferecer será facilmente copiado pelos demais	7	10,0	11	15,7	18	25,7	9	12,9	25	35,7	70	100,0
d) Competição pelo preço é uma característica marcante no mercado da minha empresa	10	14,3	8	11,4	10	14,3	15	21,4	27	38,6	70	100,0
e) Acontecem movimentos dos competidores feitos pela concorrência praticamente todos os dias	9	13,0	11	15,9	16	23,2	14	20,3	19	27,5	69	100,0

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Ordenação dos itens, de acordo com a concordância (média da escala):

Tabela 12 – Média e desvio padrão da competitividade das empresas

Itens	n	Média	Desvio-Padrão
a) A competição no mercado que minha empresa esta inserida é acirrada	71	4,34	,970
b) Há muitas “guerras” promocionais nesse mercado que minha empresa atua	70	3,93	1,243
d) Competição pelo preço é uma característica marcante no mercado da minha empresa	70	3,59	1,380
c) Qualquer coisa que um concorrente possa oferecer será facilmente copiada pelos demais	70	3,49	1,460
e) Acontecem movimentos dos competidores feitos pela concorrência praticamente todos os dias	69	3,33	1,379

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Em relação à competitividade da empresa com a competitividade dos concorrentes, apurou-se que 51,4% das empresas consideram sua empresa igualmente competitiva com os concorrentes e 31,4 consideraram sua empresa mais competitiva que a concorrência.

9.2.2.2 Caracterização da gestão

Na Seção B – Caracterização da Gestão – foram analisados alguns itens referente à gestão da empresa, como: função profissional, idade, sexo, grau de instrução, tempo de serviço na respectiva empresa, tempo de experiência no setor e tempo de experiência com o produto ou serviço.

SEÇÃO B – CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO

Tabela 13 – Função profissional dos respondentes

B1 Agrupada: Função profissional agrupada por cargos semelhantes	n	%	% Válido	% Acumulado
Diretor Geral	21	28,0	28,0	28,0
Proprietário	7	9,3	9,3	37,3
Gerente	6	8,0	8,0	45,3
Socioadministrativo/Gerente	6	8,0	8,0	53,3
Administrador	5	6,7	6,7	60,0
Financeiro	4	5,3	5,3	65,3
Gerente Financeiro	4	5,3	5,3	70,7
Não respondeu	4	5,3	5,3	76,0
Diretor	3	4,0	4,0	80,0
Diretor Comercial	3	4,0	4,0	84,0
Supervisor Administrativo/Financeiro	3	4,0	4,0	88,0
Assistente/Auxiliar Financeiro	2	2,7	2,7	90,7
Gerente Comercial	2	2,7	2,7	93,3
Contador	1	1,3	1,3	94,7
Diretor Administrativo	1	1,3	1,3	96,0
Diretor Financeiro	1	1,3	1,3	97,3
Outro	1	1,3	1,3	98,7
Representante Comercial	1	1,3	1,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Na apuração da caracterização da gestão, apurou-se que 28% dos respondentes informaram ser Diretor geral da empresa, 9,3% proprietário 8,0% ser o gerente da empresa e 8,0% ser gerente socioadministrativo/gerente da empresa, totalizando 53,3% dos pesquisados.

Tabela 14 – Idade dos respondentes

B.2 Qual é a sua idade? (Faixas)	n	%	% Válido	% Acumulado
23 a 29 anos	10	13,3	14,1	14,1
30 a 39 anos	26	34,7	36,6	50,7
40 a 49 anos	21	28,0	29,6	80,3
50 a 59 anos	11	14,7	15,5	95,8
60 a 66 anos	3	4,0	4,2	100,0
Total Válido	71	94,7	100,0	
Sem Resposta	4	5,3		
Total Geral	75	100,0		

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Em relação à faixa etária, 50,7% têm até 39 anos de idade.

Tabela 15 – Sexo dos respondentes

B.3 Sexo:	n	%	% Válido	% Acumulado
Masculino	46	61,3	65,7	65,7
Feminino	24	32,0	34,3	100,0
Total Válido	70	93,3	100,0	
Não Respondeu	5	6,7		
Total Geral	75	100,0		

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Apurou-se que 65,7 % dos pesquisados são do sexo masculino e 34,3% do sexo feminino.

Tabela 16 – Grau de instrução dos respondentes

B.4 Grau de Instrução:	n	%	% Válido	% Acumulado
Fundamental	5	6,7	7,0	7,0
Médio	30	40,0	42,3	49,3
Superior	31	41,3	43,7	93,0
Pós-Graduação	5	6,7	7,0	100,0
Total Válido	71	94,7	100,0	
Não Respondeu	4	5,3		
Total Geral	75	100,0		

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Em relação ao grau de instrução, 7% informaram ter apenas o ensino fundamental, 42,3% têm o ensino médio e 41,3% possuem ensino superior.

Tabela 17 – Tempo de trabalho na empresa

B.5 Há quantos anos trabalha nesta empresa? (Faixas)	n	%	% Válido	% Acumulado
menos de 5 anos	25	33,3	35,2	35,2
5 a 9 anos	16	21,3	22,5	57,7
10 a 14 anos	13	17,3	18,3	76,1
15 a 19 anos	8	10,7	11,3	87,3
20 a 24 anos	6	8,0	8,5	95,8
25 a 31 anos	3	4,0	4,2	100,0
Total Válido	71	94,7	100,0	
Sem Resposta	4	5,3		
Total Geral	75	100,0		

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Quanto ao tempo que trabalha na empresa pesquisada, 35,2% informaram que trabalham menos de 5 anos e 22,5% trabalham de 5 a 9 anos na respectiva empresa, totalizando 57,7% dos pesquisados.

Tabela 18 – Anos de experiência no setor

B.6 Quantos anos de experiência você tem no setor? (Faixas)	n	%	% Válido	% Acumulado
menos de 5 anos	10	13,3	14,1	14,1
5 a 9 anos	18	24,0	25,4	39,4
10 a 14 anos	12	16,0	16,9	56,3
15 a 19 anos	7	9,3	9,9	66,2
20 a 24 anos	12	16,0	16,9	83,1
25 a 43 anos	12	16,0	16,9	100,0
Total Válido	71	94,7	100,0	
Sem Resposta	4	5,3		
Total Geral	75	100,0		

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Na questão quanto aos anos de experiência que você tem no setor, 14,1% responderam ter menos de 5 anos de experiência e 25,4% responderam ter experiência de 5 a 9 anos.

Tabela 19 – Anos de experiência com o tipo de produto/serviço

B.7 Quantos anos de experiência você tem com o tipo de produto/serviço? (Faixas)	n	%	% Válido	% Acumulado
menos de 5 anos	11	14,7	15,5	15,5
5 a 9 anos	12	16,0	16,9	32,4
10 a 14 anos	14	18,7	19,7	52,1
15 a 19 anos	13	17,3	18,3	70,4
20 a 24 anos	11	14,7	15,5	85,9
25 a 42 anos	10	13,3	14,1	100,0
Total Válido	71	94,7	100,0	
Sem Resposta	4	5,3		
Total Geral	75	100,0		

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Tabela 20 – Média, mediana e desvio padrão

	n	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
B.2 Qual é a sua idade?	71	40,89	39,0	9,969	23	66
B.5 Há quantos anos trabalha nesta empresa?	71	9,62	8,0	7,427	1	31
B.6 Quantos anos de experiência você tem no setor?	71	14,39	12,0	9,699	1	43
B.7 Quantos anos de experiência você tem com o tipo de produto/serviço?	71	14,24	13,0	8,781	1	42

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Apurou-se que 15,5% possuem menos de 5 anos de experiência com o tipo de produto/serviços com que trabalham, e 16,9% possuem de 5 a 9 anos de experiência com o tipo e de produto/serviço.

9.2.2.3 Escalas de importância das oito dimensões

Na Seção C – Escalas de Importância abaixo – analisaram-se as escalas de importância das oito dimensões resultantes da pesquisa qualitativa, ou seja, o atendimento, a comunicação, a confiança, o comprometimento, a satisfação, as linhas de crédito, as taxas, as tarifas, os juros e os produtos e serviços.

SEÇÃO C - ESCALAS DE IMPORTÂNCIA

Tabela 21 – Escala de importância do item atendimento

ITENS DE ATENDIMENTO	Nada Importante		Pouco Importante		Indiferente		Importante		Muito Importante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ATENDIMENTO: 01 – Atendimento pessoal e presencial do Gerente Geral	1	1,3	0	,0	4	5,3	26	34,7	44	58,7	75	100,0
ATENDIMENTO: 02 – Atendimento pessoal e presencial dos Gerentes de Contas	1	1,4	0	,0	2	2,7	12	16,4	58	79,5	73	100,0
ATENDIMENTO: 03 – Frequência das visitas do Gerente Geral	3	4,1	4	5,4	16	21,6	34	45,9	17	23,0	74	100,0
ATENDIMENTO: 04 – Frequência das visitas dos Gerentes de Contas	3	4,1	4	5,5	9	12,3	28	38,4	29	39,7	73	100,0
ATENDIMENTO: 05 – Cumprimento do que foi acordado e prometido para a Empresa	1	1,3	1	1,3	0	,0	13	17,3	60	80,0	75	100,0
ATENDIMENTO: 06 – Atendimento do retorno das consultas de operações solicitadas	1	1,4	1	1,4	0	,0	11	14,9	61	82,4	74	100,0
ATENDIMENTO: 07 – Capacitação e treinamento dos funcionários para atender e resolver as necessidades da empresa	1	1,4	0	,0	2	2,7	15	20,3	56	75,7	74	100,0
ATENDIMENTO: 08 – Agilidade no atendimento às demandas da empresa	1	1,4	1	1,4	0	,0	12	16,2	60	81,1	74	100,0
ATENDIMENTO: 09 – Cordialidade dos funcionários no atendimento à empresa	1	1,3	0	,0	1	1,3	15	20,0	58	77,3	75	100,0

Ordenação dos itens, de acordo com a importância (média da escala):

	n	Média	Desvio-Padrão
ATENDIMENTO: 06 – Atendimento do retorno das consultas de operações solicitadas	74	4,76	,658
ATENDIMENTO: 08 – Agilidade no atendimento às demandas da empresa	74	4,74	,663
ATENDIMENTO: 05 – Cumprimento do que foi acordado e prometido para a Empresa	75	4,73	,664
ATENDIMENTO: 02 – Atendimento pessoal e presencial dos Gerentes de Contas	73	4,73	,651
ATENDIMENTO: 09 – Cordialidade dos funcionários no atendimento à empresa	75	4,72	,627
ATENDIMENTO: 07 – Capacitação e treinamento dos funcionários para atender e resolver as necessidades da empresa	74	4,69	,661
ATENDIMENTO: 01 – Atendimento pessoal e presencial do Gerente Geral	75	4,49	,724
ATENDIMENTO: 04 – Frequência das visitas dos Gerentes de Contas	73	4,04	1,060
ATENDIMENTO: 03 – Frequência das visitas do Gerente Geral	74	3,78	,997

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Em relação à dimensão atendimento, apurou-se que a maior média atribuída 4,76, foi quanto ao atendimento do retorno das consultas de operações solicitadas pelos clientes, seguida pela agilidade no atendimento às demandas da empresa com 4,74 de média. Surpreendeu a menor média atribuída, frequência das visitas do gerente geral com 3,78 de média.

Tabela 22 – Escala de importância do item comunicação

ITENS DE COMUNICAÇÃO	Nada Importante		Pouco Importante		Indiferente		Importante		Muito Importante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
COMUNICAÇÃO: 10 – Funcionamento do <i>site</i> do Banco e do Net Empresa?	2	2,9	1	1,4	4	5,7	11	15,7	52	74,3	70	100,0
COMUNICAÇÃO: 11 – Qualidade de comunicação do Gerente de Conta	1	1,4	0	,0	2	2,7	21	28,4	50	67,6	74	100,0
COMUNICAÇÃO: 12 – Facilidade de comunicação com o Gerente Geral da Agência	1	1,4	0	,0	4	5,5	24	32,9	44	60,3	73	100,0
COMUNICAÇÃO: 13 – Atendimento telefônico na agência	2	2,7	0	,0	2	2,7	27	36,5	43	58,1	74	100,0
COMUNICAÇÃO: 14 – Facilidade de comunicação com o Seu Gerente de Conta	1	1,3	0	,0	2	2,7	10	13,3	62	82,7	75	100,0

Ordenação dos itens, de acordo com a importância (média da escala):

	n	Média	Desvio- Padrão
COMUNICAÇÃO: 14 – Facilidade de comunicação com o Seu Gerente de Conta	75	4,76	,633
COMUNICAÇÃO: 11 – Qualidade de comunicação do Gerente de Conta	74	4,61	,679
COMUNICAÇÃO: 10 – Funcionamento do <i>site</i> do Banco e do Net Empresa?	70	4,57	,894
COMUNICAÇÃO: 12 – Facilidade de comunicação com o Gerente Geral da Agência	73	4,51	,729
COMUNICAÇÃO: 13 – Atendimento telefônico na agência	74	4,47	,798

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Quanto à dimensão comunicação, apurou-se que a facilidade de comunicação com o seu gerente de conta obteve a maior média com 4,76% e o atendimento telefônico na agência com a menor média, com 4,47%.

Tabela 23 – Escala de importância do item confiança

ITENS DE CONFIANÇA	Nada Importante		Pouco Importante		Indiferente		Importante		Muito Importante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	CONFIANÇA: 15 – Confiabilidade das informações prestadas pelos Gerentes?	1	1,3	1	1,3	1	1,3	4	5,3	68	90,7	75
CONFIANÇA: 16 – Oferecimento da melhor alternativa do Banco quanto à Sua necessidade junto ao Banco	1	1,4	0	,0	2	2,7	15	20,5	55	75,3	73	100,0
CONFIANÇA: 17 – Segurança das operações prestadas pelo Banco	1	1,4	0	,0	0	,0	12	16,2	61	82,4	74	100,0
CONFIANÇA: 18 – Confiança nos produtos e serviços oferecidos pelo Banco	1	1,3	0	,0	2	2,7	16	21,3	56	74,7	75	100,0

Ordenação dos itens, de acordo com a importância (média da escala):

	n	Média	Desvio Padrão
CONFIANÇA: 15 – Confiabilidade das informações prestadas pelos Gerentes?	75	4,83	,645
CONFIANÇA: 17 – Segurança das operações prestadas pelo Banco	74	4,78	,580
CONFIANÇA: 16 – Oferecimento da melhor alternativa do Banco quanto à sua necessidade junto ao Banco	73	4,68	,664
CONFIANÇA: 18 – Confiança nos produtos e serviços oferecidos pelo Banco	75	4,68	,661

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

No item confiança, constatou-se que a confiabilidade das informações prestadas pelos gerentes foi a dimensão mais representativa com 4,83 de média e a

confiança nos produtos e serviços oferecidos pelo Banco a menos representativa, com 4,68% de média.

Tabela 24 - Escala de Importância do Item Comprometimento

ITENS DE COMPROMETIMENTO	Nada Importante		Pouco Importante		Indiferente		Importante		Muito Importante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
COMPROMETIMENTO: 19 – Comprometimento dos Gerentes e funcionários quanto ao atendimento para sua empresa	1	1,4	1	1,4	0	,0	16	21,9	55	75,3	73	100,0
COMPROMETIMENTO: 20 – Preocupação do Banco com as reais necessidades da empresa	1	1,4	1	1,4	1	1,4	22	30,1	48	65,8	73	100,0

Ordenação dos itens, de acordo com a importância (média da escala):

	n	Média	Desvio Padrão
COMPROMETIMENTO: 19 – Comprometimento dos Gerentes e funcionários quanto ao atendimento para sua empresa	73	4,68	,685
COMPROMETIMENTO: 20 – Preocupação do Banco com as reais necessidades da empresa	73	4,58	,725

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

No item comprometimento, apurou-se que o comprometimento dos gerentes e funcionários da agência para o atendimento para sua empresa teve a maior representatividade, com 4,68 de média.

Tabela 25 – Escala de importância do item satisfação

ITENS DE SATISFAÇÃO	Nada Importante		Pouco Importante		Indiferente		Importante		Muito Importante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
SATISFAÇÃO: 21 – Atendimento presencial na agência	1	1,4	0	,0	3	4,1	29	39,2	41	55,4	74	100,0
SATISFAÇÃO: 22 – Número de visitas presenciais dos gerentes de contas a sua empresa	2	2,7	2	2,7	15	20,5	37	50,7	17	23,3	73	100,0
SATISFAÇÃO: 23 – Localização geográfica da agência, em Venâncio Aires	2	2,7	1	1,4	12	16,4	26	35,6	32	43,8	73	100,0

Ordenação dos itens, de acordo com a importância (média da escala):

	n	Média	Desvio Padrão
SATISFAÇÃO: 21 – Atendimento presencial na agência	74	4,47	,707
SATISFAÇÃO: 23 – Localização geográfica da agência, em Venâncio Aires	73	4,16	,943
SATISFAÇÃO: 22 – Número de visitas presenciais dos gerentes de contas a sua empresa	73	3,89	,891

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Na dimensão da satisfação, o atendimento presencial na agência foi o item maior média com 4,47 da média e o menor item apurado, com 3,89 da média, foi o número de visitas presenciais dos gerentes de contas a sua empresa.

Tabela 26 – Escala de importância do item linhas de crédito

LINHAS DE CRÉDITO	Nada Importante		Pouco Importante		Indiferente		Importante		Muito Importante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
LINHAS DE CRÉDITO: 24 – Alternativas de linhas de crédito oferecidas para a empresa	1	1,4	1	1,4	2	2,8	24	33,8	43	60,6	71	100,0
LINHAS DE CRÉDITO: 25 – Capacidade dos gerentes de contas em identificar a real necessidade de crédito da sua empresa	1	1,4	1	1,4	1	1,4	22	31,0	46	64,8	71	100,0
LINHAS DE CRÉDITO: 26 – Linhas de crédito oferecidas e implantadas para sua empresa	2	2,8	0	,0	2	2,8	25	35,2	42	59,2	71	100,0

Ordenação dos itens, de acordo com a importância (média da escala):

	n	Média	Desvio Padrão
LINHAS DE CRÉDITO: 25 – Capacidade dos gerentes de contas em identificar a real necessidade de crédito da sua empresa	71	4,56	,732
LINHAS DE CRÉDITO: 24 – Alternativas de linhas de crédito oferecidas para a empresa	71	4,51	,754
LINHAS DE CRÉDITO: 26 – Linhas de crédito oferecidas e implantadas para sua empresa	71	4,48	,808

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Nas linhas de crédito, apurou-se com a maior média com 4,56, foi a capacidade dos gerentes de contas identificar a real necessidade de crédito para a empresa e a menor media com 4,48 foi com as linhas de crédito oferecidas e implantadas na empresa.

Tabela 27 – Escala de importância do item taxas, tarifas e juros

TAXAS, TARIFAS E JUROS	Nada Importante		Indiferente		Importante		Muito Importante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	TAXAS, TARIFAS E JUROS: 27 – Taxas de juros praticadas pelo Banco, em relação à concorrência	1	1,4	6	8,6	15	21,4	48	68,6	70
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 28 – Proporcionar e oferecer as melhores taxas de juros possíveis	1	1,4	6	8,5	9	12,7	55	77,5	71	100,0
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 29 – Tarifas cobradas pela agência em relação às outras agências concorrentes na praça	1	1,4	6	8,5	17	23,9	47	66,2	71	100,0

Ordenação dos itens, de acordo com a importância (média da escala):

	n	Média	Desvio Padrão
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 28 – Proporcionar e oferecer as melhores taxas de juros possíveis	71	4,65	,758
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 27 – Taxas de juros praticadas pelo Banco, em relação à concorrência	70	4,56	,773
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 29 – Tarifas cobradas pela agência em relação às outras agências concorrentes na praça	71	4,54	,771

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

No item de taxas, tarifas e juros, apurou-se a maior média com 4,65 o item de proporcionar e oferecer as melhores taxas de juros possíveis ao cliente e a menor média com 4,56 foi quanto às tarifas cobradas pela agência em relação às outras agências concorrentes na praça.

Tabela 28 – Escala de importância do item produtos e serviços

PRODUTOS E SERVIÇOS	Nada Importante		Pouco Importante		Indiferente		Importante		Muito Importante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	PRODUTOS E SERVIÇOS: 30 – Os produtos oferecidos pela agência de relacionamento atendem às necessidades da empresa	2	2,7	0	,0	3	4,1	29	39,7	39	53,4	73
PRODUTOS E SERVIÇOS: 31 – Serviços prestados à sua empresa pela agência	2	2,7	0	,0	4	5,4	27	36,5	41	55,4	74	100,0
PRODUTOS E SERVIÇOS: 32 – Confiança nos produtos e serviços oferecidos e prestados pela agência	1	1,4	1	1,4	3	4,1	24	32,4	45	60,8	74	100,0

Ordenação dos itens, de acordo com a importância (média da escala):

	n	Média	Desvio Padrão
PRODUTOS E SERVIÇOS: 32 – Confiança nos produtos e serviços oferecidos e prestados pela agência	74	4,50	,763
PRODUTOS E SERVIÇOS: 31 – Serviços prestados à sua empresa pela agência	74	4,42	,828
PRODUTOS E SERVIÇOS: 30 – Os produtos oferecidos pela agência de relacionamento atendem às necessidades da empresa	73	4,41	,814

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Na dimensão de produtos e serviços, apurou-se com a maior média, 4,50, a confiança nos produtos e serviços oferecidos e prestados pela agência e com menor média, 4,41 os produtos oferecidos pela agência de relacionamento atender a real necessidade da empresa.

10 ANÁLISE MULTIVARIADA DOS DADOS

Este capítulo é destinado à análise multivariada dos dados coletados nesta pesquisa, já descritos no capítulo da análise univariada e está estruturado com duas divisões, a primeira destinada à análise fatorial e a segunda trará a análise de *cluster*.

10.1 Análise fatorial

A análise fatorial foi utilizada com a finalidade de agrupar os dados obtidos através da pesquisa de relacionamento das empresas de Venâncio Aires - RS com os Bancos. Os resultados da análise fatorial permite verificar a correlação dos dados e de que forma as variáveis da pesquisa de relacionamento se agrupam em fatores.

A análise fatorial permite verificar um grupo de variáveis que tendem a ser correlacionadas umas as outras e identificar dimensões subjacentes que explicam essas correlações (MALHOTRA, 2001). Também visa efetuar a relação entre as variáveis e os fatores, explicando a quais fatores pertence cada variável e o quanto cada variável explica cada fator.

Na análise fatorial, os valores do indicador de adequação de dados amostrais à análise fatorial, denominado KMO-MAS, iguais ou maiores que 0,9 são ótimos e valores abaixo de 0,5 são inaceitáveis. Os valores entre 0,6 e 0,7 são considerados medíocres e 0,7 e 0,8 são considerados medianos.

Segundo Hair (2005), o KMO – MAS é um indicador de adequação dos dados amostrais à análise fatorial. Sugere que os valores iguais ou maiores que 0,9 são ótimos e valores abaixo de 0,5 são inaceitáveis.

Nesse sentido, utilizado o indicador de adequação de dados amostrais à análise fatorial denominado KMO-MAS, foram retirados da análise os itens com as menores comunalidades abaixo relacionados, com a exclusão dos 4 itens com as menores comunalidades, a medida KMO passou de 0,611, considerada medíocre, para 0,714. Assim, com os dados aqui analisados pode-se considerar que o valor encontrado para a adequação amostral é mediano (KMO = 0,714).

Tabela 29 – Comunalidades excluídas

	Inicial	Cargas Fatoriais
ATENDIMENTO: 02 – Atendimento pessoal e presencial dos Gerentes de Contas	1,000	,600
CONFIANÇA: 18 – Confiança nos produtos e serviços oferecidos pelo Banco	1,000	,605
SATISFAÇÃO: 22 – Número de visitas presenciais dos gerentes de contas a sua empresa	1,000	,646
SATISFAÇÃO: 23 – Localização geográfica da agência, em Venâncio Aires	1,000	,617

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

A partir da análise fatorial realizada para vinte oito variáveis constantes no questionário aplicado, foram obtidos sete fatores para a solução da análise.

A tabela abaixo representa os sete fatores, as cargas fatoriais o autovalor e o % da variância explicada.

Tabela 30 – Os 07 fatores com o % variância explicada

Fator	Variável	Cargas Fatoriais	Autovalor	% da Variância Explicada
Comunicação	COMUNICAÇÃO: 14	,830	4,212	15,042
	ATENDIMENTO: 07	,754		
	CONFIANÇA: 17	,737		
	COMUNICAÇÃO: 11	,694		
	CONFIANÇA: 16	,678		
	SATISFAÇÃO: 21	,549		
	ATENDIMENTO: 09	,499		
Atendimento	ATENDIMENTO: 05	,858	3,955	14,124
	ATENDIMENTO: 06	,855		
	ATENDIMENTO: 08	,770		
	COMPROMETIMENTO: 20	,717		
	LINHAS DE CRÉDITO: 25	,643		
Taxas, tarifas e juros e linhas de crédito	TAXAS, TARIFAS E JUROS: 28	,789	3,848	13,741
	TAXAS, TARIFAS E JUROS: 27	,779		
	LINHAS DE CRÉDITO: 26	,772		
	TAXAS, TARIFAS E JUROS: 29	,771		
	LINHAS DE CRÉDITO: 24	,634		
Produtos e Serviços	PRODUTOS E SERVIÇOS: 30	,934	2,957	10,562
	PRODUTOS E SERVIÇOS: 31	,932		
	PRODUTOS E SERVIÇOS: 32	,909		
Relacionamento do cliente com o banco	COMUNICAÇÃO: 10	,812	2,867	10,239
	ATENDIMENTO: 04	,810		
	COMUNICAÇÃO: 13	,716		

Atendimento do Gerente Geral	ATENDIMENTO: 01	,795	2,385	8,516
	COMUNICAÇÃO: 12	,782		
	ATENDIMENTO: 03	,644		
Confiança	CONFIANÇA: 15	,718	1,885	6,732
	COMPROMETIMENTO: 19	,606		
Percentual acumulado da variância explicada				78,956

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Com o uso da técnica de análise fatorial verificou-se que os fatores resultantes são sete e que se mantiveram os mesmos determinados na fase qualitativa. Os sete fatores resultantes da análise fatorial são capazes de explicar 78,95% da variância dos dados fornecidos pelas vinte oito variáveis originais de relacionamento.

Conclui-se que o modelo explica 78,95% dos itens de relacionamento das empresas de Venâncio Aires com os Bancos. Essa explicação acontece através de sete fatores confirmados, sendo eles: comunicação (15,04%), atendimento (14,12%), taxas, tarifas, juros e linhas de crédito (13,74%), produtos e serviços (10,56%), relacionamento do cliente com o Banco (10,23%), atendimento do gerente geral (8,51%), e confiança (6,73%).

Nos sete fatores resultantes da análise também foi aplicado o coeficiente de confiabilidade denominado alfa de Cronbach. O coeficiente alfa, ou alfa de Cronbach, é a média de todos os coeficientes meio a meio que resultam das diferentes maneiras de dividir os itens da escala. Este coeficiente varia de 0 a 1, e um valor de 0,6 ou menos, geralmente indica confiabilidade de consistência interna insatisfatória. O coeficiente alfa tende a aumentar com o aumento do número de itens na escala (MALHOTRA, 2001).

A tabela abaixo representa os 28 itens com as suas respectivas comunalidades extraídas, o que representa então um KMO de 0,714, considerado uma adequação amostral mediana.

Tabela 31 - Comunalidades

	Inicial	Cargas Fatoriais
ATENDIMENTO: 01 – Atendimento pessoal e presencial do Gerente Geral	1,000	,731
ATENDIMENTO: 03 – Frequência das visitas do Gerente Geral	1,000	,855
ATENDIMENTO: 04 – Frequência das visitas dos Gerentes de Contas	1,000	,732
ATENDIMENTO: 05 – Cumprimento do que foi acordado e prometido para a Empresa	1,000	,775
ATENDIMENTO: 06 – Atendimento do retorno das consultas de operações solicitadas	1,000	,777
ATENDIMENTO: 07 – Capacitação e treinamento dos funcionários para atender e resolver as necessidades da empresa	1,000	,743
ATENDIMENTO: 08 – Agilidade no atendimento às demandas da empresa	1,000	,734
ATENDIMENTO: 09 – Cordialidade dos funcionários no atendimento à empresa	1,000	,656
COMUNICAÇÃO: 10 – Funcionamento do <i>site</i> do Banco e do Net Empresa?	1,000	,800
COMUNICAÇÃO: 11-- Qualidade de comunicação do Gerente de Conta	1,000	,674
COMUNICAÇÃO: 12 – Facilidade de comunicação com o Gerente Geral da Agência	1,000	,817
COMUNICAÇÃO: 13 – Atendimento telefônico na agência	1,000	,786
COMUNICAÇÃO: 14 – Facilidade de comunicação com o Seu Gerente de Conta	1,000	,792
CONFIANÇA: 15 – Confiabilidade das informações prestadas pelos Gerentes?	1,000	,815
CONFIANÇA: 16 – Oferecimento da melhor alternativa do Banco quanto à sua necessidade junto ao Banco	1,000	,667
CONFIANÇA: 17 – Segurança das operações prestadas pelo Banco	1,000	,645
COMPROMETIMENTO: 19 – Comprometimento dos Gerentes e funcionários quanto ao atendimento para sua empresa	1,000	,729
COMPROMETIMENTO: 20 – Preocupação do Banco com as reais necessidades da empresa	1,000	,743
SATISFAÇÃO: 21 – Atendimento presencial na agência	1,000	,741
LINHAS DE CRÉDITO: 24 – Alternativas de linhas de crédito oferecidas para a empresa	1,000	,826
LINHAS DE CRÉDITO: 25 – Capacidade dos gerentes de contas em identificar a real necessidade de crédito da sua empresa	1,000	,847
LINHAS DE CRÉDITO: 26 – Linhas de crédito oferecidas e implantadas para sua empresa	1,000	,877
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 27 - Taxas de juros praticadas pelo Banco, em relação à concorrência	1,000	,871
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 28 – Proporcionar e oferecer as melhores taxas de juros possíveis	1,000	,898
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 29 – Tarifas cobradas pela agência em relação às outras agencias concorrentes na praça	1,000	,796
PRODUTOS E SERVIÇOS: 30 – Os produtos oferecidos pela agência de relacionamento atendem às necessidades da empresa	1,000	,903
PRODUTOS E SERVIÇOS: 31 - Serviços prestados a sua empresa pela agência	1,000	,948
PRODUTOS E SERVIÇOS: 32 - Confiança nos produtos e serviços oferecidos e prestados pela agência	1,000	,930

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Comunalidades: Deve-se ter cuidado com valores próximos de zero na coluna “Cargas fatoriais” (solução final da análise). Uma baixa comunalidade (valor muito próximo de zero) indica uma variável que tem pouca variação em comum com as outras variáveis, devendo ser, eventualmente, retirada da análise.

A seguir serão apresentados os sete fatores com as suas respectivas cargas fatoriais

COMPOSIÇÃO DOS FATORES (DE ACORDO COM A SOLUÇÃO ROTACIONADA):

Tabela 32 – Análise fatorial fator comunicação

1 Variável	Cargas Fatoriais
COMUNICAÇÃO: 14 – Facilidade de comunicação com o Seu Gerente de Conta	,830
ATENDIMENTO: 07 – Capacitação e treinamento dos funcionários para atender e resolver as necessidades da empresa	,754
CONFIANÇA: 17 – Segurança das operações prestadas pelo Banco	,737
COMUNICAÇÃO: 11 – Qualidade de comunicação do Gerente de Conta	,694
CONFIANÇA: 16 – Oferecimento da melhor alternativa do Banco quanto à sua necessidade junto ao Banco	,678
SATISFAÇÃO: 21 – Atendimento presencial na agência	,549
ATENDIMENTO: 09 – Cordialidade dos funcionários no atendimento à empresa	,499

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

O primeiro fator obtido é o referente à comunicação, sendo este o fator com maior percentual, pois carrega a maior porcentagem de variância explicada (15,00%), é representado por sete variáveis que, por ordem decrescente de acordo com a carga fatorial que assumiram, são: facilidade de comunicação com o Seu Gerente de Conta (0,830), capacitação e treinamento dos funcionários para atender e resolver as necessidades da empresa (0,754), segurança das operações prestadas pelo Banco (0,737), qualidade de comunicação do gerente de Conta (0,694), oferecimento da melhor alternativa do Banco quanto à sua necessidade junto ao Banco (0,678), atendimento presencial na agência (0,549) e cordialidade dos funcionários no atendimento à empresa (0,499).

Neste fator fica representada a importância da facilidade de comunicação do cliente pessoa jurídica com o seu gerente de conta para atender e resolver as necessidades específicas de cada empresa. O alfa de Cronbach deste fator resultou no coeficiente de 0,946.

Tabela 33 - Fator 2: Análise fatorial fator Atendimento

2 Variável	Cargas Fatoriais
ATENDIMENTO: 05 – Cumprimento do que foi acordado e prometido para a Empresa	,858
ATENDIMENTO: 06 – Atendimento do retorno das consultas de operações solicitadas	,855
ATENDIMENTO: 08 – Agilidade no atendimento às demandas da empresa	,770
COMPROMETIMENTO: 20 – Preocupação do Banco com as reais necessidades da empresa	,717
LINHAS DE CRÉDITO: 25 – Capacidade dos gerentes de contas em identificar a real necessidade de crédito da sua empresa	,643

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

O segundo fator é o atendimento e apresenta a segunda maior porcentagem de variância explicada (14,1%), representado por cinco variáveis em ordem decrescente de acordo com suas cargas fatoriais, são: o cumprimento do que foi acordado e prometido para a empresa (0,858), atendimento do retorno das consultas de operações solicitadas (0,855), agilidade no atendimento às demandas da empresa (0,770), Preocupação do Banco com as reais necessidades da empresa (0,717) e capacidade dos gerentes de contas em identificar a real necessidade de crédito da empresa (0,643). A ética de cumprir acordos e promessas efetuados pelos bancos com as empresas predominou neste fator, além do *feedback* que as empresas esperam dos Bancos em todas as negociações efetuadas. O alfa de Cronbach deste fator resultou no coeficiente de 0,839.

Tabela 34 - Fator 3: análise fatorial fator taxas, tarifas, linhas de crédito

3 Variável	Cargas Fatoriais
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 28 – Proporcionar e oferecer as melhores taxas de juros possíveis	,789
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 27 – Taxas de juros praticadas pelo Banco, em relação à concorrência	,779
LINHAS DE CRÉDITO: 26 – Linhas de crédito oferecidas e implantadas para sua empresa	,772
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 29 – Tarifas cobradas pela agência em relação às outras agências concorrentes na praça	,771
LINHAS DE CRÉDITO: 24 – Alternativas de linhas de crédito oferecidas para a empresa	,634

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

O terceiro fator apresentado na Tabela 34 refere-se às taxas, tarifas, juros e linhas de crédito com porcentagem de variância explicada de (13,7%), representado por cinco variáveis em ordem decrescente de acordo com as cargas fatoriais, são: proporcionar e oferecer as melhores taxas de juros possíveis (0,789), taxas de juros

praticadas pelo Banco em relação à concorrência (0,779), linhas de crédito oferecidas e implantadas para sua empresa (0,772), tarifas cobradas pela agência em relação às outras agências concorrentes na praça (0,771) e alternativas de linhas de crédito oferecidas para a empresa (0,634).

Oferecer taxas de juros competitivas em relação à concorrência na praça foi o principal item determinante neste fator de taxas, tarifas e linhas de crédito. O alfa de Cronbach deste fator resultou no coeficiente de 0,873.

Tabela 35 - Fator 4: análise fatorial fator produtos e serviços

4	Variável	Cargas Fatoriais
	PRODUTOS E SERVIÇOS: 30 – Os produtos oferecidos pela agência de relacionamento atendem às necessidades da empresa	,934
	PRODUTOS E SERVIÇOS: 31 – Serviços prestados à sua empresa pela agência	,932
	PRODUTOS E SERVIÇOS: 32 – Confiança nos produtos e serviços oferecidos e prestados pela agência	,909

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

O quarto fator é produtos e serviços que tem como variância explicada um percentual de (10,6%), cujas variáveis em ordem decrescente de carga fatorial são: os produtos oferecidos pela agência de relacionamento atendem às necessidades da empresa (0,934), serviços prestados à sua empresa pela agência (0,932) e confiança nos produtos e serviços oferecidos e prestados pela agência (0,909). A variável predominante neste fator é que o banco oferece produtos que atendem às necessidades da empresa em seu contexto, além de valorizar os serviços prestados pelo Banco à sua empresa.

O alfa de Cronbach deste fator resultou em 0,958.

Tabela 36 - Fator 5: análise fatorial relacionamento cliente com o banco

5	Variável	Cargas Fatoriais
	COMUNICAÇÃO: 10 – Funcionamento do <i>site</i> do Banco e do Net Empresa?	,812
	ATENDIMENTO: 04 – Frequência das visitas dos Gerentes de Contas	,810
	COMUNICAÇÃO: 13 – Atendimento telefônico na agência	,716

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

O quinto fator é o relacionamento do cliente com o Banco com (10,2%) de porcentagem de variância explicada, cujas variáveis em ordem decrescente de

carga fatorial são o funcionamento do *site* do Banco e do Net empresa (0,812), frequência das visitas dos gerentes de contas (0,810) e atendimento telefônico na agência (0,716). O alfa de Cronbach deste fator resultou em 0,833.

Tabela 37 - Fator 6: Análise fatorial Atendimento Gerente Geral

6	Variável	Cargas Fatoriais
	ATENDIMENTO: 01 – Atendimento pessoal e presencial do Gerente Geral	,795
	COMUNICAÇÃO: 12 – Facilidade de comunicação com o Gerente Geral da Agência	,782
	ATENDIMENTO: 03 – Frequência das visitas do Gerente Geral	,644

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

O sexto fator é o atendimento do gerente geral que tem como variância explicada de (8,5%), cujas variáveis em ordem decrescente de carga fatorial são: atendimento pessoal e presencial do gerente geral (0,795), facilidade de comunicação com o gerente geral da agência (0,782) e frequência das visitas do gerente geral (0,644). A variável de maior percentual neste fator é o atendimento pessoal e presencial do Gerente Geral a empresa na agência, além da facilidade de comunicação com o mesmo.

Observa-se que o item de frequência de visitas presencial do Gerente Geral na empresa não é muito relevante para as empresas pesquisadas. O alfa de Cronbach deste fator resultou em 0,801.

Tabela 38 - Fator 7: análise fatorial confiança

7	Variável	Cargas Fatoriais
	CONFIANÇA: 15 – Confiabilidade das informações prestadas pelos Gerentes?	,718
	COMPROMETIMENTO: 19 – Comprometimento dos Gerentes e funcionários quanto ao atendimento para sua empresa	,606

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

O sétimo e último fator é a confiança com (6,7%) da variância explicada e tem como variáveis em ordem decrescente de carga fatorial a confiabilidade das informações prestadas pelos gerentes (0,718) e o comprometimento dos gerentes e funcionários quanto ao atendimento para sua empresa (0,606). A variável de maior percentual no fator confiança é a confiabilidade das informações prestadas pelos gerentes às empresas, o que identifica a necessidade dos Gerentes de se manterem

atualizados com o mercado, com as linhas de crédito que o banco oferece além dos produtos e serviços. O alfa de Cronbach desse fator resultou em 0,910.

A aplicação da análise fatorial mostrou-se adequada, pois aglomerou as variáveis possibilitando melhor entendimento destas.

10.2 Análise de *Cluster*

A análise de *cluster* é um processo de partição de uma população heterogênea em vários subgrupos mais homogêneos. No agrupamento, não há classes pré-definidas, os elementos são agrupados de acordo com a semelhança, o que a diferencia da tarefa de classificação.

Ainda, a análise de *cluster* busca agrupar elementos de dados baseando-se na similaridade entre eles. Os grupos são determinados de forma a se obter homogeneidade dentro dos grupos e heterogeneidade entre eles. Ou seja, os grupos formados através da análise de *cluster* têm similaridade entre as empresas que o compõem. Os objetos em cada *cluster* tendem a ser semelhantes entre si, mas diferentes de objetos em outros *clusters* (MALHOTRA, 2001).

A análise de *cluster* foi realizada com os dados resultantes da análise fatorial, sendo que os fatores não têm correlação entre eles no que diz respeito ao relacionamento das empresas com os Bancos em Venâncio Aires - RS. Conforme pode ser visualizado na tabela abaixo, a análise de *cluster* resultou em dois grupos, o primeiro com 45 empresas e o segundo com 14 empresas. Portanto, foram consideradas para análise 59 empresas.

Tabela 39 - Frequência e porcentagem dos dois *clusters*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	45	60,0	76,3	76,3
	2	14	18,7	23,7	100,0
	Total	59	78,7	100,0	
Ausente	Sistema	16	21,3		
Total		75	100,0		

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Examina-se aqui a análise de *cluster* identificando as respostas de cada um dos grupos para cada um dos sete fatores identificados e suas variáveis.

Abaixo a descrição do grupo 1 e do grupo 2 em função das características sociodemográficas do grupo.

Tabela 40 – Localização das empresas dos *clusters*

A.3 Em que cidade está localizada a sede da sua empresa:	1		2		Total	
	n	%	n	%	n	%
Lajeado	1	2,2	0	,0	1	1,7
Mato Leitão	0	,0	3	21,4	3	5,1
Não respondeu	1	2,2	0	,0	1	1,7
Portão	1	2,2	0	,0	1	1,7
Venâncio Aires	42	93,3	11	78,6	53	89,8
Total	45	100,0	14	100,0	59	100,0

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Em relação à cidade onde está localizada a sede da empresa, 93,3% das empresas do grupo 1 estão localizadas na cidade de Venâncio Aires - RS, enquanto no grupo 2 este percentual é de 78,6%.

Tabela 41 – Número de funcionários dos *clusters*

A.1 Número de funcionários que trabalham neste momento na sua empresa: (Faixas)	Ward Method - 2 grupos					
	1		2		Total	
	n	%	n	%	n	%
menos de 5	9	20,5	5	35,7	14	24,1
5 a 9 funcionários	10	22,7	2	14,3	12	20,7
10 a 19 funcionários	11	25,0	4	28,6	15	25,9
20 a 29 funcionários	1	2,3	1	7,1	2	3,4
30 a 39 funcionários	4	9,1	0	,0	4	6,9
40 a 160 funcionários	9	20,5	2	14,3	11	19,0
Total	44	100,0	14	100,0	58	100,0

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Quanto ao número de funcionários que trabalham nesse momento na empresa, 68,20% das empresas do grupo 1 têm até 19 funcionários, enquanto no grupo 2 este percentual é de 78,60%.

Tabela 42 – Tempo de existência da empresa

Tempo de existência da empresa (anos) (Faixas)	1		2		Total	
	n	%	n	%	n	%
menos de 10 anos	21	48,8	7	50,0	28	49,1
10 a 19 anos	8	18,6	5	35,7	13	22,8
20 a 29 anos	8	18,6	1	7,1	9	15,8
30 a 101 anos	6	14,0	1	7,1	7	12,3
Total	43	100,0	14	100,0	57	100,0

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Sobre o tempo de existência das empresas, 48,8% das empresas do grupo 1 têm menos de 10 anos, enquanto no grupo 2 este percentual é de 50,00%.

Tabela 43 – Designação da empresa

A.4 Qual das seguintes designações melhor define a sua empresa?	1		2		Total	
	n	%	n	%	n	%
Sociedade por quotas (Ltda.)	29	70,7	11	78,6	40	72,7
Outros	12	29,3	3	21,4	15	27,3
Total	41	100,0	14	100,0	55	100,0

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Em relação à designação das empresas, 70,7% das empresas do grupo 1 são de Sociedade por quotas (Ltda.), enquanto no grupo 2 esse percentual é de 78,6%.

Tabela 44 – Faturamento anual da empresa

A.5 Qual o faturamento anual da empresa.	1		2		Total	
	n	%	n	%	n	%
até 1 milhão de reais	17	40,5	4	40,0	21	40,4
de 1 milhão a 10 milhões de reais	19	45,2	6	60,0	25	48,1
de 10 milhões a 30 milhões de reais	4	9,5	0	,0	4	7,7
mais de 30 milhões de reais	2	4,8	0	,0	2	3,8
Total	42	100,0	10	100,0	52	100,0

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Em relação ao faturamento anual, 40,5% das empresas do grupo 1 faturam até 1 milhão de reais anual, enquanto no grupo 2, este percentual é de 40%.

Tabela 45 – Setor de atuação da empresa

A.6 Qual o setor da Empresa:	1		2		Total	
	n	%	n	%	n	%
Indústria	14	31,8	3	23,1	17	29,8
Comércio	9	20,5	5	38,5	14	24,6
Serviços	14	31,8	4	30,8	18	31,6
Outros	7	15,9	1	7,7	8	14,0
Total	44	100,0	13	100,0	57	100,0

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Quanto ao setor da empresa, 31,8% das empresas do grupo 1 são do setor da indústria, enquanto 38,5% das empresas do grupo 2 são do setor de comércio.

Tabela 46 – Tempo de relacionamento com o Banco/Agência

A.7 Tempo de relacionamento com o Banco/Agência	Ward Method - 2 grupos					
	1		2		Total	
	n	%	n	%	n	%
Menos de 1 ano	1	2,3	2	15,4	3	5,3
De 1 a menos de 5 anos	19	43,2	7	53,8	26	45,6
De 5 a menos de 10 anos	9	20,5	1	7,7	10	17,5
10 anos ou mais	15	34,1	3	23,1	18	31,6
Total	44	100,0	13	100,0	57	100,0

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Sobre o tempo de relacionamento da empresa com o Banco/Agência, 43,2% das empresas do grupo 1 possuem de 1 a menos de 5 anos, enquanto do grupo 2 este percentual é de 53,8% no mesmo período.

Tabela 47 – Competitividade da empresa em relação à concorrência

A.8 Como compara a competitividade da sua empresa com a competitividade dos concorrentes? [Grau de competitividade]	1		2		Total	
	n	%	n	%	n	%
Menos competitiva	3	7,0	1	8,3	4	7,3
Igualmente competitiva	19	44,2	8	66,7	27	49,1
Mais competitiva	15	34,9	1	8,3	16	29,1
Muito mais competitiva	6	14,0	2	16,7	8	14,5
Total	43	100,0	12	100,0	55	100,0

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Em relação de como a empresa compara a competitividade da sua empresa com a competitividade dos concorrentes, 34,9% das empresas do grupo 1 se

definem mais competitivas em relação à concorrência, enquanto no grupo 2 este percentual é de 8,3%.

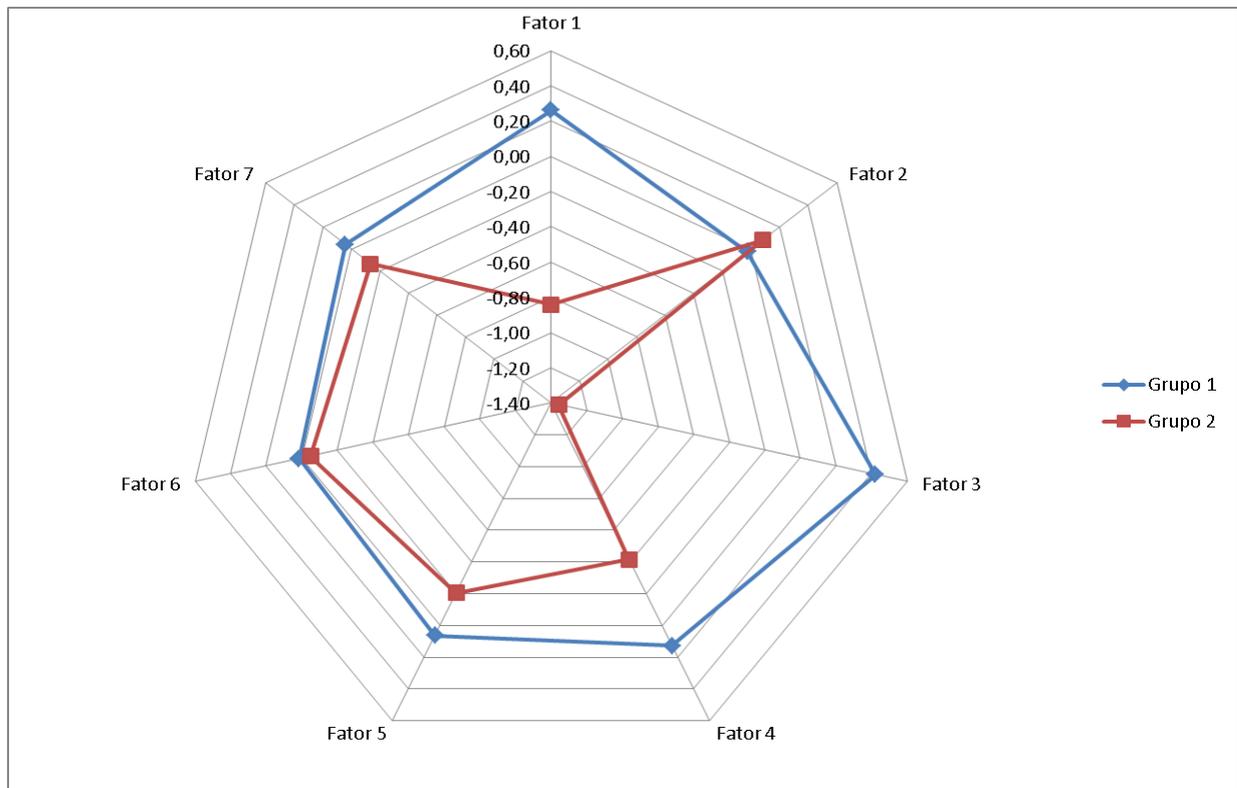
Concluída a descrição do grupo 1 e do grupo 2 em função das principais características sociodemográficas de cada grupo, verifica-se na tabela abaixo, a média, a mediana e o desvio padrão dos sete fatores, tanto no grupo um assim como no grupo dois.

Tabela 48 – Médias, medianas e desvio padrão dos 7 fatores

	Grupo 1				Grupo 2				Total			
	n	Média	Mediana	Desvio Padrão	n	Média	Mediana	Desvio Padrão	n	Média	Mediana	Desvio Padrão
Comunicação	45	,26144	,27775	,46860	14	-,84034	-,59492	1,64962	59	,00000	,21561	1,00000
Atendimento	45	-,02489	,38623	1,09086	14	,08002	,34381	,65183	59	,00000	,38623	1,00000
Taxas, Tarifas e Linhas de Crédito	45	,42194	,42664	,54999	14	-1,35623	-,92442	,91685	59	,00000	,26622	1,00000
Produtos e Serviços	45	,12926	,58941	1,04191	14	-,41548	-,58211	,73723	59	,00000	,53027	1,00000
Relacionamento Cliente com o Banco	45	,06376	,09731	,64927	14	-,20493	,26234	1,72495	59	,00000	,19822	1,00000
Atendimento Gerente Geral	45	,01514	,40418	,95866	14	-,04865	-,42077	1,16089	59	,00000	,38274	1,00000
Confiança	45	,04233	-,06725	,57899	14	-,13606	,27330	1,81680	59	,00000	-,06725	1,00000

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Gráfico 1 - Média dos escores fatoriais, por grupo



Fonte: Dados Pesquisa do autor.

MÉDIA DOS ESCORES FATORIAIS, POR GRUPO

Tabela 49 – Frequência dos *Clusters*

	Grupo 1			Grupo 2			Teste t de Student			
	n	Média	Mediana	Desvio Padrão	n	Média	Mediana	Desvio Padrão	Valor-p	Conclusão
Comunicação	45	,26144	,27775	,46860	14	-,84034	-,59492	1,64962	0,027	Significante
Atendimento	45	-,02489	,38623	1,09086	14	,08002	,34381	,65183	0,735	Não significativa
Taxas, Tarifas e Linhas de Crédito	45	,42194	,42664	,54999	14	-1,35623	-,92442	,91685	< 0,001	Significante
Produtos e Serviços	45	,12926	,58941	1,04191	14	-,41548	-,58211	,73723	0,075	Significante
Relacionamento Cliente com o Banco	45	,06376	,09731	,64927	14	-,20493	,26234	1,72495	0,577	Não significativa
Atendimento Gerente Geral	45	,01514	,40418	,95866	14	-,04865	-,42077	1,16089	0,837	Não significativa
Confiança	45	,04233	-,06725	,57899	14	-,13606	,27330	1,81680	0,723	Não significativa

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

No que se refere ao fator de comunicação, percebe-se, conforme gráfico e tabela acima, que existem diferenças significativas entre o *cluster 1* e o *cluster 2*. Isso conclui que as empresas do *cluster 1* necessitam de maior comunicação com os Gerentes de Contas e com a agência em geral para atender e sanar suas necessidades financeiras *que* as empresas do *cluster 2*.

Ao se aplicar o teste t, foi verificado que as diferenças entre os *clusters* são estatisticamente significativas, ou seja, no que se referem à Comunicação os dois *clusters* são realmente diferentes.

O fator de taxas, tarifas e linhas de crédito, também evidencia diferenças entre o *cluster 1* e o *cluster 2*, pois as empresas que formam o grupo 1 aparecem com médias maiores do que as do grupo 2. Portanto, as empresas do grupo 1 dão mais importância às taxas, tarifas e linhas de crédito do que as empresas do grupo 2.

Conclui-se com isso que as empresas do *cluster 1* são tomadoras de crédito e dão muita importância aos itens do fator taxas, tarifas e linhas de crédito. Já as empresas do *cluster 2* não são tomadoras de crédito e conseqüentemente dão menos importância aos itens deste fator.

No fator produtos e serviços, também existe diferenças entre o *cluster 1* e o *cluster 2*. As empresas do *cluster 1* dão mais importância aos produtos e serviços do que as empresas do *cluster 2*.

Nas tabelas abaixo é apresentado o teste t de todas as variáveis dos sete fatores comparando o grupo 1 e o grupo 2.

Tabela 50 - Frequência dos *clusters* em relação à comunicação

FATOR 1 - Comunicação	Grupos						Teste t de Student	
	Grupo 1		Grupo 2		Total		Valor-p	Conclusão
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
COMUNICAÇÃO: 14 – Facilidade de comunicação com o Seu Gerente de Conta	5,00	,000	4,43	,646	4,86	,392	0,006	Significante
ATENDIMENTO: 07 – Capacitação e treinamento dos funcionários para atender e resolver as necessidades da empresa	4,87	,344	4,36	,745	4,75	,512	0,026	Significante
CONFIANÇA: 17 – Segurança das operações prestadas pelo Banco	4,98	,149	4,64	,497	4,90	,305	0,026	Significante
COMUNICAÇÃO: 11 – Qualidade de comunicação do Gerente de Conta	4,80	,405	4,36	,633	4,69	,500	0,025	Significante
CONFIANÇA: 16 – Oferecimento da melhor alternativa do Banco quanto à sua necessidade junto ao Banco	4,89	,318	4,21	,699	4,73	,520	0,003	Significante
SATISFAÇÃO: 21 – Atendimento presencial na agência	4,69	,514	4,14	,535	4,56	,565	0,001	Significante
ATENDIMENTO: 09 – Cordialidade dos funcionários no atendimento à empresa	4,80	,405	4,71	,611	4,78	,457	0,545	Não significativa

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Verifica-se na tabela acima, a frequência dos *clusters* quanto às variáveis referente à comunicação. Percebe-se que o *cluster* do grupo 1 tem médias maiores em relação ao *cluster* do grupo 2 e que se aplicando o teste t, as diferenças são estatisticamente significativas, com exceção da variável atendimento.

Tabela 51 - Frequência dos *clusters* em relação ao atendimento

FATOR 2- Atendimento	Grupos						Teste t de Student	
	Grupo 1		Grupo 2		Total		Valor-p	Conclusão
	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão		
ATENDIMENTO: 05 – Cumprimento do que foi acordado e prometido para a Empresa	4,80	,548	4,71	,469	4,78	,527	0,600	Não significativa
ATENDIMENTO: 06 – Atendimento do retorno das consultas de operações solicitadas	4,82	,535	4,71	,469	4,80	,518	0,501	Não significativa
ATENDIMENTO: 08 – Agilidade no atendimento às demandas da empresa	4,82	,535	4,79	,426	4,81	,508	0,817	Não significativa
COMPROMETIMENTO: 20 – Preocupação do Banco com as reais necessidades da empresa	4,80	,548	4,29	,469	4,68	,571	0,002	Significante
LINHAS DE CRÉDITO: 25 – Capacidade dos gerentes de contas em identificar a real necessidade de crédito da sua empresa	4,67	,798	4,07	,475	4,53	,774	0,011	Significante

Fonte: Dados pesquisa do autor.

No que se refere às variáveis que estão relacionados com o atendimento, verifica-se conforme tabela acima, que as médias das variáveis do *cluster* do grupo 1 correspondente às variáveis de comprometimento e linhas de crédito são maiores que as médias das mesmas variáveis do *cluster* do grupo 2. Ao se aplicar ao teste t, verificou-se que as diferenças entre os *clusters* são estatisticamente significativas, ou seja, no que tange ao comprometimento e às linhas de crédito.

Tabela 52 - Frequência dos *clusters* em relação a taxas, tarifas e linhas de crédito

FATOR 3 – Taxas, Tarifas e Linhas de Crédito	Grupos						Teste t de Student	
	Grupo 1		Grupo 2		Total		Valor-p	Conclusão
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 28 – Proporcionar e oferecer as melhores taxas de juros possíveis	5,00	,000	3,79	,699	4,71	,617	< 0,001	Significante
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 27 - Taxas de juros praticadas pelo Banco, em relação à concorrência	4,93	,252	3,64	,497	4,63	,641	< 0,001	Significante
LINHAS DE CRÉDITO: 26 - Linhas de crédito oferecidas e implantadas para sua empresa	4,76	,679	3,64	,842	4,49	,858	< 0,001	Significante
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 29 – Tarifas cobradas pela agência em relação às outras agências concorrentes na praça	4,89	,318	3,64	,497	4,59	,646	< 0,001	Significante
LINHAS DE CRÉDITO: 24 – Alternativas de linhas de crédito oferecidas para a empresa	4,69	,793	3,86	,363	4,49	,796	< 0,001	Significante

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

As variáveis que compõem o fator taxas, tarifas e linhas de crédito evidenciam que o *cluster* do grupo 1 possui médias maiores que o *cluster* do grupo 2. Ao se aplicar o teste t, verificou-se que as diferenças entre os *clusters* são estatisticamente significativas, ou seja, no que se refere a taxas, tarifas e linhas de crédito os *clusters* são diferentes entre si.

Tabela 53 - Frequência dos *clusters* em relação a produtos e serviços

FATOR 4 – Produtos e Serviços	Grupos						Teste t de Student	
	Grupo 1		Grupo 2		Total		Valor-p	Conclusão
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
PRODUTOS E SERVIÇOS: 30 – Os produtos oferecidos pela agência de relacionamento atendem as necessidades da empresa	4,58	,753	4,00	,555	4,44	,749	0,010	Significante
PRODUTOS E SERVIÇOS: 31 – Serviços prestados à sua empresa pela agência	4,60	,751	4,00	,555	4,46	,750	0,008	Significante
PRODUTOS E SERVIÇOS: 32 – Confiança nos produtos e serviços oferecidos e prestados pela agência	4,69	,633	4,07	,475	4,54	,652	0,001	Significante

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

As variáveis que compõem o fator produtos e serviços, cujos dados estão demonstrados na tabela acima, também evidenciam ser significativamente diferentes entre os *clusters* 1 e 2, as empresas que formam o grupo 1 aparecem com médias superiores nas três variáveis em relação às empresas que formam o grupo 2. Ao se aplicar o teste t, verificou-se que as diferenças entre os *clusters* são estatisticamente significativas nas três variáveis.

Tabela 54 - Frequência dos *clusters* em relação ao relacionamento do cliente com o Banco

FATOR 5 – Relacionamento Cliente com o Banco	Grupos						Teste t de Student	
	Grupo 1		Grupo 2		Total		Valor-p	Conclusão
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
COMUNICAÇÃO: 10 – Funcionamento do <i>site</i> do Banco e do Net Empresa?	4,80	,505	4,14	1,167	4,64	,760	0,059	Não significativa
ATENDIMENTO: 04 – Frequência das visitas dos Gerentes de Contas	4,36	,743	3,86	1,167	4,24	,878	0,063	Não significativa
COMUNICAÇÃO: 13 – Atendimento telefônico na agência	4,73	,447	3,93	,997	4,54	,703	0,011	Significante

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Na tabela acima, verificam-se os resultados referente ao fator relacionamento cliente com o Banco. A média na variável comunicação é maior no grupo 1 em relação ao grupo 2. Aplicando-se o teste t verifica-se que a diferença é estatisticamente significativa apenas na variável comunicação.

Tabela 55 - Frequência dos *clusters* em relação ao atendimento gerente geral

FATOR 6 – Atendimento Gerente Geral	Grupos						Teste t de Student	
	Grupo 1		Grupo 2		Total		Valor-p	Conclusão
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
ATENDIMENTO: 01 – Atendimento pessoal e presencial do Gerente Geral	4,69	,557	4,29	,611	4,59	,591	0,024	Significante
COMUNICAÇÃO: 12 – Facilidade de comunicação com o Gerente Geral da Agência	4,69	,468	4,36	,745	4,61	,558	0,135	Não significativa
ATENDIMENTO: 03 – Frequência das visitas do Gerente Geral	4,07	,720	3,71	1,326	3,98	,900	0,356	Não significativa

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

No que se refere às variáveis que estão relacionadas com o atendimento do gerente geral, verifica-se, conforme tabela acima, que apenas a variável atendimento mostrou-se significativa. Ao se aplicar ao teste t, verificou-se que as diferenças entre os *clusters* não são estatisticamente significativas.

Tabela 56 - Frequência dos *clusters* em relação à confiança

FATOR 7 - Confiança	Grupos						Teste t de Student	
	Grupo 1		Grupo 2		Total		Valor-p	Conclusão
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
CONFIANÇA: 15 – Confiabilidade das informações prestadas pelos Gerentes	5,00	,000	4,57	,852	4,90	,443	0,082	Não significativa
COMPROMETIMENTO: 19 – Comprometimento dos Gerentes e funcionários quanto ao atendimento para sua empresa	4,87	,344	4,43	,852	4,76	,536	0,081	Não significativa

Fonte: Dados Pesquisa do autor.

Quanto às variáveis que compõem o fator confiança, verifica-se, conforme tabela acima, que não houve significância. Ao se aplicar o teste t, constatou-se que as diferenças entre os *clusters* não é significativa.

11 RECOMENDAÇÕES MERCADOLÓGICAS

A partir das diversas análises realizadas e apresentadas nas seções anteriores é possível estabelecer, com base em dados e informações da pesquisa, recomendações mercadológicas ao Banco Presença de Venâncio Aires - RS.

Diante disso, de acordo com os dados analisados e a fundamentação teórica encontrada, seguem abaixo recomendações para cada um dos sete fatores levantados na análise fatorial para a agência do Banco Presença na cidade de Venâncio Aires - RS. Também seguem recomendações para os três fatores com variância significativa na análise de *cluster*.

1. Comunicação: recomenda-se que a agência crie novas alternativas para os clientes pessoa jurídica poderem se comunicar com o seu Gerente de conta, Gerente geral e a agência como um todo. Ficou claro nas análises efetuadas, que o telefone, fax e *e-mail*, atualmente utilizados pela agência, não atendem às necessidades e expectativas dos clientes. Conforme lembra Grönroos (2000, p. 34), “a empresa pode criar processos de interações e de comunicação, que facilitam um relacionamento, mas é o cliente, e não a empresa, quem determina se um relacionamento irá ou não ser desenvolvido”.

Recomenda-se também maior capacitação e treinamento dos funcionários da agência para atender e solucionar necessidades específicas das empresas, como nas opções de financiamento e de investimento, pois isso gera confiança aos clientes quanto à segurança das operações prestadas pelo Banco.

A partir da análise de *clusters* observou-se diferença significativa no comportamento de dois grupos de clientes.

Na análise sociodemográfica dos dois grupos, o maior percentual de empresas do grupo 1 é do setor da indústria com 31,8% do total, enquanto no grupo 2, o maior percentual das empresas com 38,5% é do setor de comércio.

Por isso, ao grupo 1, recomenda-se uma comunicação mais específica dos Gerentes de contas e Gerente geral com as empresas, na maioria indústrias, sobre as linhas de créditos disponíveis e ofertadas pelo Banco, pois estas

precisam de recurso do banco para suas necessidades financeiras, ou seja, são tomadoras de recursos e por isso deve haver uma linha direta e ágil com o Banco. Ao grupo 2, recomenda-se uma frequência maior de visitas presenciais dos Gerentes de contas a estes clientes e, através de uma comunicação direcionada, oferecer e explicar as modalidades de investimento para estes clientes e com isso conseguir trazer os recursos destes clientes de outros Bancos.

2. Atendimento: a análise do fator atendimento destaca o compromisso, o *feedback* e a agilidade no atendimento às demandas das empresas.

Por isso, recomenda-se que o Gerente geral da agência, reveja e acompanhe pessoalmente o método de controle sobre o que foi acordado e prometido aos clientes pessoa jurídica pelos Gerentes de contas em negociações presenciais na agência e/ou em visitas realizadas nas empresas. Segundo Hassay (1999), a satisfação com o relacionamento é descrita como uma comparação entre os resultados obtidos através do relacionamento e padrões internos (que combinam experiência com relacionamentos passados e preferências) ou conjunto de expectativas. Também deverá ser revisto pelo Gerente geral o aperfeiçoamento e o retorno aos clientes pessoa jurídica quando estes solicitarem operações de crédito para a agência, uma vez que a agilidade e o não retorno de uma solicitação poderão fazer o cliente procurar outro Banco.

A partir da análise de *clusters* não se observou diferença significativa no comportamento dos dois grupos de clientes.

3. Taxas, Tarifas e Linhas de Crédito: Na análise fatorial observou-se que os itens de proporcionar e oferecer as melhores taxas de juros possíveis, comparação das taxas praticadas pelo Banco em relação à concorrência e as linhas de crédito implantadas e oferecidas aos clientes foram as variáveis que mais se destacaram. Diante disso, recomenda-se que o Gerente geral, conjuntamente com os Gerentes de contas pessoa jurídica, faça uma pesquisa mais aprofundada referente às taxas, tarifas e juros praticados pela concorrência na praça aos clientes pessoa jurídica da agência e, diante disso, conseguir junto ao Banco Presença taxas, tarifas e juros mais competitivos para os seus clientes, firmando com isso um relacionamento de longo prazo,

pois, conforme diz Ganesan (1994), a diferença entre as orientações de curto e de longo prazo pode ser explicada pela natureza da troca interorganizacional. Empresas com uma orientação de curto prazo se baseiam na eficiência de suas ações mercadológicas para maximizar seus lucros em cada transação. Já as empresas que são orientadas para o longo prazo se baseiam nas trocas relacionais com seus parceiros de negócios para maximizar seus lucros ao longo de uma série de transações.

A partir da análise de *clusters*, observou-se diferença significativa no comportamento dos dois grupos de clientes.

Conforme a análise efetuada, observou-se que o grupo 1 dá mais importância a taxas, tarifas e linhas de crédito do que o grupo 2.

Diante disso, para o grupo 1, recomenda-se ao Banco Presença rever as taxas, tarifas cobradas e linhas de crédito oferecidas e disponibilizadas a estes clientes, pois, conforme o resultado da análise de *cluster*, são empresas tomadoras de crédito no mercado financeiro, ou seja, Bancos e por isso este fator é muito significativo e determinante para a manutenção do relacionamento com a agência.

Ao *cluster* 2, recomenda-se ao Banco averiguar a cobrança de taxas e tarifas acima da concorrência, pois estas são preponderantes para essas empresas manterem o relacionamento com a agência. Quanto às linhas de crédito, esses clientes dão menos importância que o grupo 1.

4. Produtos e Serviços: Na análise fatorial, observou-se que os produtos e serviços oferecidos pela agência aos clientes atendem às necessidades da empresa, assim como a confiança nos mesmos é destacada pelos clientes. Recomenda-se, a este fator, que a agência fique atenta a novos produtos e serviços bancários oferecidos aos clientes pessoa jurídica pela concorrência, criando um instrumento de pesquisa do cliente com a agência para identificar isso, além de questionar isso sempre nas visitas presenciais aos clientes uma vez que é um mercado dinâmico e de muitas mudanças no que se refere a produtos e serviços. Segundo Weitz e Jap (1995), o processo de comunicação facilita que os parceiros de troca desenvolvam normas de comportamento e estilos de interação, representando elementos que podem capacitar os envolvidos a participar de um processo de comunicação muito

eficiente, resultando em um esteio para o desenvolvimento da confiança mútua.

Identificado algum produto ou serviço oferecido pela concorrência aos clientes, informar imediatamente ao setor responsável no Banco Presença.

A partir da análise de *clusters*, observou-se diferença significativa no comportamento dos dois grupos de clientes.

Ao grupo 1 recomenda-se oferecer e direcionar produtos e serviços mais específicos para clientes tomadores de recursos do Banco.

Ao grupo 2, recomenda-se à agência rever os atuais produtos e serviços oferecidos e direcionados, pois, neste grupo de clientes, observou-se menos importância a este fator do que o grupo 1. Por isso devem ser reavaliados os produtos e serviços deste grupo de clientes.

5. Relacionamento Cliente com o Banco: Na análise fatorial deste fator, observou-se que o funcionamento do *site* do Banco e do Net Empresa, este direcionado a pessoa jurídica, e a frequência das visitas presenciais dos Gerentes de contas foram as variáveis mais importantes para os clientes.

Portanto, recomenda-se que os Gerentes de contas da agência se certifiquem de que todos os clientes pessoa jurídica estejam cadastrados no Net Empresa, modalidade denominada do banco do internet Banking, uma vez que é a maneira mais utilizada pelos clientes para se relacionar com o Banco. Incentivar e acompanhar o uso dessa ferramenta tecnológica para incrementar ações de relacionamento de longo prazo. Segundo Wilson (1995); Kothandaraman e Wilson (2000), os investimentos no relacionamento podem ser definidos como investimentos não recuperáveis, uma vez que tais investimentos não podem ser recuperados, caso o relacionamento termine. A existência, não apenas de investimentos não recuperáveis, mas também de quantias expressivas de dinheiro que possam estar em jogo, geram uma hesitação natural entre as partes, no que tange ao término do relacionamento. Sendo assim, a magnitude dos investimentos codetermina a escolha do mecanismo de governança do relacionamento, podendo reforçar ou suprimir a importância do comportamento relacional entre as partes.

Também deverá ser feita uma escala de visitas aos clientes pelos Gerentes de contas. McKenna (1992) enfatiza que o investimento em relações é a única

maneira de conquistar a credibilidade do consumidor e, assim, conquistar sua fidelidade, pois apenas o relacionamento com o cliente é capaz de trazer insumos suficientes para que a empresa possa adaptar-se às necessidades mutantes dos clientes e às possibilidades mutantes da tecnologia.

Dessa forma, a frequência de visitas efetuadas e a presença física dos Gerentes de contas no ambiente das empresas é muito valorizado pelos clientes pessoa jurídica e é determinante em um relacionamento de longo prazo.

A partir da análise de *clusters* não se observou diferença significativa no comportamento dos dois grupos de clientes, entretanto, vale ressaltar na análise sociodemográfica uma diferença dos dois grupos. Referente ao tempo de relacionamento da empresa com o Banco/agência, 43,2 % das empresas do grupo 1 possuem de 1 a menos de 5 anos de relacionamento com a agência, enquanto nas empresas do grupo 2, um percentual de 53,8% possuem o mesmo tempo de relacionamento com a agência.

6. Atendimento Gerente Geral: Na análise fatorial observou-se que o atendimento pessoal e presencial do Gerente geral, além da facilidade de comunicação com o mesmo, são as variáveis mais importantes para os clientes pessoa jurídica. Recomenda-se ao Gerente geral uma permanência maior na agência durante o período em que está aberta ao atendimento ao público, pois o cliente pessoa jurídica valoriza o atendimento pessoal e presencial do gerente geral quando este se dirige à agência. Esse contato presencial com os clientes na agência cria valor com os clientes e proporciona relacionamentos de longo prazo. Grosh e Jonh (1999) observam que os investimentos específicos ao relacionamento têm importância significativa na criação de valor para os parceiros. Da mesma forma que são valiosos para o relacionamento, podem gerar relativa vulnerabilidade.

A partir da análise de *clusters* não se observou diferença significativa no comportamento dos dois grupos de clientes no fator atendimento Gerente geral.

7. Confiança: Na análise fatorial deste fator, a confiabilidade das informações prestadas pelos Gerentes e o comprometimento dos gerentes e funcionários da agência com a empresa foram os itens mais destacados na análise. Doney

e Cannon (1997) afirmam que a credibilidade percebida e a benevolência são aspectos importantes da confiança, portanto, recomenda-se ao Gerente geral da agência, acompanhar as informações prestadas pelos Gerentes de contas pessoa jurídica e também de todo quadro de funcionários aos clientes pessoa jurídica, averiguando se essas informações estão corretas e de acordo com as normas e diretrizes do Banco Presença, pois uma informação incorreta afeta a confiança e a manutenção de relacionamento de longo prazo.

Segundo Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992), a confiança é a disposição de dar crédito a um parceiro da troca em quem se acredita. Nesse aspecto, apesar do Banco se valer de documentos oficiais como balanços, balancetes, faturamentos, endividamento do cliente no sistema financeiro para aprovar crédito a um cliente Pessoa Jurídica, o estabelecimento e a concretização da confiança do Gerente de conta na empresa são cruciais.

A empatia, a impressão, o cumprimento de negócios acordados são fundamentais para o Gerente de conta aprimorar e para conquistar a confiança do cliente, pois, conforme Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992), a credibilidade é um elemento objetivo, referindo-se às expectativas de que a *palavra* da outra parte é confiável. A benevolência se refere ao interesse genuíno de uma parte no bem-estar da outra parte à dedicação oferecida.

A partir da análise de *clusters* não se observou diferença significativa no comportamento dos dois grupos de clientes.

12 CONCLUSÃO

Nesse capítulo serão abordadas as conclusões sobre os principais resultados encontrados no presente trabalho.

O capítulo está dividido em quatro seções: inicialmente com a discussão e conclusões obtidas pelo pesquisador acerca de cada objetivo, elencado no presente trabalho, implicações de caráter acadêmico e científico, implicações de ordem gerencial dos estudos para o Banco Presença e, por fim, as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

12.1 Discussões dos objetivos da pesquisa

O objetivo geral do presente estudo foi identificar quais as ações de marketing de relacionamento necessárias para reter e fidelizar os clientes pessoa jurídica por longo prazo. Para tanto, foi necessário contemplar os seguintes objetivos específicos estabelecidos a baixo.

O primeiro objetivo específico proposto foi Identificar as macro e microdimensões do relacionamento das pessoas jurídicas com a agência bancária do Banco Presença de Venâncio Aires, mediante um estudo exploratório qualitativo, o qual foi realizado com o emprego da técnica do incidente crítico, a partir de uma amostra de 15 clientes Pessoa Jurídica da agência em estudo. Observou-se que a partir da décima entrevista as macro e microdimensões positivas e negativas, começaram a se repetir, sendo assim foram aplicados mais 5 entrevistas totalizando 15 entrevistas.

Esses dados, depois de filtrados e agrupados por semelhança de significado, resultaram definitivamente em 32 itens de importância no relacionamento, que, após classificados, resultou em 8 necessidades específicas.

As 8 necessidades específicas apontadas e utilizadas no questionário *survey* foram: atendimento, comunicação, confiança, comprometimento, satisfação, linhas de crédito, taxas, tarifas e juros e produtos e serviços.

O segundo objetivo específico foi medir o relacionamento do Banco, sob a perspectiva dos clientes pessoa jurídica. Este objetivo foi atingido quando realizada

a análise fatorial da pesquisa, que culminou na análise de vinte e oito variáveis constantes no questionário aplicado.

Os resultados da análise fatorial convergiram em sete fatores que explicam 78,95% da variância dos dados. Foram excluídas quatro variáveis da escala, que correspondem às questões 2, 18, 22 e 23 do questionário.

O primeiro fator evidenciado na análise fatorial corresponde à comunicação, responsável por 15,04% da variância explicada. O segundo fator corresponde ao atendimento, responsável por 14,12% da variância explicada. O terceiro fator corresponde a taxas, tarifas e linhas de crédito, responsável por 13,74% da variância explicada. O quarto fator corresponde a produtos e serviços responsável por 10,56% da variância explicada. Já o quinto fator corresponde ao relacionamento do cliente com o Banco, responsável por 10,23% da variância explicada. O sexto fator corresponde ao atendimento do Gerente geral, responsável por 8,51% da variância explicada. O sétimo e último fator corresponde à confiança, responsável por 6,73% da variância explicada.

O terceiro objetivo específico foi segmentar os clientes pessoa jurídica da agência do Banco Presença da cidade de Venâncio Aires - RS.

Para atingir este objetivo, foi utilizada a análise de *cluster*, que buscou identificar grupos homogêneos de clientes conforme as avaliações e características dos respondentes. Essa análise culminou na identificação de dois grupos de respondentes: *cluster 1* e *cluster 2*.

Em função das características sociodemográficas do *cluster 1*, este se caracteriza por: 45 empresas respondentes, 93,3% estão localizadas na cidade de Venâncio Aires - RS, 68,20% das empresas possuem até 19 funcionários, 48,8% das empresas têm menos de 10 anos de existência, 70,75% das empresas são de sociedade por quotas Ltda., 40,5% das empresas faturam até um milhão de reais anual, 31,8% das empresas são do setor da indústria, 43,2% das empresas possuem de 1 a menos de 5 anos de relacionamento com a agência do Banco Presença e 34,9% das empresas se definiram mais competitivas que a concorrência.

As características sociodemográficas do *Cluster 2*, caracteriza-se por: 14 empresas respondentes, 78,6% estão localizadas na cidade de Venâncio Aires, 78,60% das empresas possuem até 19 funcionários, 50% das empresas têm menos de 10 anos de existência, 78,6% das empresas são de sociedade por quotas Ltda.,

40% das empresas faturam até um milhão de reais anual, 38,5% das empresas são do setor de comércio, 53,8% das empresas possuem de 1 a menos de 5 anos de relacionamento com a agência do Banco Presença e 8,3% das empresas se definiram mais competitivas que a concorrência.

O quarto objetivo específico foi propor ações de marketing de relacionamento. Este objetivo foi atingido no capítulo anterior, no qual são apontadas recomendações mercadológicas a cada um dos sete fatores identificados na análise deste estudo.

12.2 Implicações acadêmicas

A realização de pesquisas sobre ações de marketing de relacionamento no setor bancário são fundamentais para novas práticas administrativas e gerenciais no setor bancário brasileiro, por causa da constante mudança nas relações de clientes e bancos e vice-versa.

A presente pesquisa teve como base identificar quais as ações de marketing de relacionamento necessárias para reter e fidelizar clientes pessoa jurídica por longo prazo em uma agência específica do Banco Presença. Até o momento, não se tem conhecimento de nenhum estudo semelhante envolvendo ações de marketing de relacionamento especificamente para clientes pessoa jurídica bancária, o que por si só, representa uma referência acadêmica para novos estudos nesse campo futuramente.

Os resultados dessa pesquisa reforçam as abordagens teóricas sobre marketing de relacionamento, no que tange às empresas orientadas ao marketing, que buscam maximizar o seu valor através da retenção e fidelização por longo prazo dos seus clientes pessoa jurídica.

Os resultados desse estudo estão baseados na análise de 75 empresas clientes do Banco Presença na cidade de Venâncio Aires - RS. O estudo ressalta a importância do marketing de relacionamento na manutenção e fidelização desses clientes. Através desta pesquisa podem-se obter informações fundamentais em um relacionamento como a questão da "importância" que as empresas dão em manter e continuar um relacionamento com o Banco.

Também se destacam as identificações das dimensões de marketing de relacionamento apontadas pelos clientes, assim como a mensuração dos fatores de

relacionamento levantados nessa pesquisa, o que deve ser considerado como referência para futuras pesquisas com Bancos.

12.3 Implicações gerenciais

Para os bancos é fundamental identificar e buscar novas formas de relacionamento, estar atento às necessidades dos clientes e desenvolver novas formas de interação para se manterem no mercado altamente competitivo.

Cabe aos executivos de alto nível assimilar como a tecnologia afeta o desempenho global da organização, eleva a qualidade das decisões gerenciais, reduz a incerteza e amplia os horizontes de negócios (XAVIER, 1990).

Os bancos cada vez mais precisam estar atentos às necessidades e expectativas dos seus clientes e o marketing de relacionamento constitui um esforço integrado das empresas para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos individuais com clientes, em um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo (BERRY, 2002; PARVATIYAR; SHETH, 2000). Os clientes bancários cada vez mais estão interessados nos benefícios que o relacionamento irá lhes proporcionar, ou seja, identificar o motivo de manter uma relação com determinado banco. Por isso, segundo Jüttner e Wherli (1994), os dois principais benefícios do marketing de relacionamento repousam no projeto de relacionamentos de longo prazo com clientes para aumentar o valor compartilhado entre as partes, e na longevidade do relacionamento em relação à cooperação entre os parceiros de troca.

A pesquisa em marketing de relacionamento apresentada neste estudo representa importante fonte de opinião e percepção dos clientes pessoa jurídica de uma agência bancária do Banco Presença, além de uma oportunidade ímpar ao gestor dessa agência em aprimorar os relacionamentos com os respectivos clientes e conseqüentemente melhorar os resultados e o desempenho dessa agência. Essa oportunidade se deve principalmente em função das recomendações mercadológicas, a qual proporciona uma importante fonte de subsídio gerencial para o Gerente geral da agência e também para o Banco.

Dos resultados alcançados no presente trabalho, pode-se observar o que os clientes pessoa jurídica de um Banco consideram relevante, ou seja, importante para manter um relacionamento de longo prazo com o respectivo Banco.

Espera-se que os resultados desse estudo possam trazer contribuição para a agência em estudo e também para todo o Banco em geral.

12.4 Limitações e sugestões

Uma limitação deste estudo é que a presente pesquisa foi realizada especificamente na cidade de Venâncio Aires - RS e com os clientes pessoa jurídica da agência do Banco Presença de Venâncio Aires - RS, não contemplando clientes pessoa jurídica de outras cidades, regiões e estados do Banco Presença.

Como sugestão para futuras pesquisas nesta área, propõe-se que o método aplicado nesta pesquisa, seja replicado com outros clientes pessoa jurídica do Banco Presença, em outras cidades, regiões e estados onde o Banco possua agência bancária estabelecida.

Sugere-se para futuras pesquisas, a replicação da metodologia adotada neste estudo, com amostras dos clientes pessoa jurídica do Banco Presença a nível estadual e também nacional, no intuito de identificar e comparar os resultados auferidos e com isso propor novas ações de marketing de relacionamento para o Banco Presença a nível nacional.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, 1990.
- ARCO E FLEXA, Iberê. **Um significado da distribuição para os bancos varejistas: análise e conseqüências sob o ponto de vista de marketing**. 1997. Tese (Doutorado) - EAESP/FGV. São Paulo, 1997.
- ASBRAND, D. Is your automated customer service killing you? **Datamation**, v. 43, n. 5, p. 62-67, may 1997.
- BABBIE, E. R. **The practice of social research**. 9th ed. Belmont: Thompson Learning, 2001.
- BARAKAT, Livia Lopes; LARA, José Edson; GOSLING, Marlusa. O surgimento da escola de pensamento do marketing de relacionamento e seus fundamentos. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 29-46, jul./set. 2011.
- BARNES, J. G. **The issues of establishing relationships with customers in services companies: when are relationships feasible and what from should they take?** Third Frontiers in Services Conference. Nashville: AMA – American Marketing Association and Vanderbilt University, 1994.
- BARNES, J. G.; HOWLETT, D. M. Predictors of equity in relationships between financial services providers and retail customers. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 1, p. 15-23, 1998.
- BARTELS, R. **Marketing theory and metatheory**. Homewood: Irwin, 1970.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMANN, K. D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- BEJOU, D.; ENNEW, C. T.; PALMER, A. Trust, ethics and relationship satisfaction. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 4, p. 170-175, 1998.
- BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Miami, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.
- _____. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Marketing de serviços: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- BHATTACHARYA C. B.; BOLTON, R. N. Relationship marketing in mass markets. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (eds.). **Handbook of relationship marketing**. London: Sage, 2000. p. 327-354.

BITNER, M. J. Building service relationships: it's all about promises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 246-251, 1995.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAUULT, M. S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 71-84, jan. 1990.

BOLTON, R. N. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with continuous service provider: the role of satisfaction. **Marketing Science**, v. 17, n. 1, p. 45-65, 1998.

BONOMA, T.; SHAPIRO, B. Industrial marketing segmentation: revision 2.1. **Harvard University Graduate School of Business Administration**, jul. 1982.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAREY, C. C. Customers become customers...again! The direct marketing opportunity. **Directions**, v. 11, n. 2, p. 2, mar./apr. 1989.

CASOTTI, L.; SUAREZ, M. (Org.). **Relações com os consumidores: experiências brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COWELL, Donald W. **Mercadeo de servicios: un nuevo enfoque, del operativo al perceptivo**. Bogotá: Legis, 1991.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. **Marketing estratégico**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 68-81, jul. 1990.

CZEPIEL, J. Service encounters and service relationships: implications for research. **Journal of Business Research**, v. 20, n. 1, p. 13-21, 1990.

D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LARÁN, Juliano Aita. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 1, jan./mar. 2006: 73-93.

DAY, G. Managing market relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 24-30, 2000.

DELA COLETA, J. A. A técnica dos incidentes críticos: aplicações e resultados. **Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada**, v. 26, n. 2, p. 35-58, 1974.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, p. 35-51, apr.1997.

DOWLING, G. R.; UNCLES, M. Do customer loyalty programs really work? **Sloan Management Review**, p. 71-82, 1997.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2001.

DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. A communication-based marketing model for managing relationships. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 1-13, apr. 1998.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, apr. 1987.

EVANS, J. R., LASKIN, R. L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**, v. 23, p. 439-52, dec. 1994.

FEBRABAN. **Pesquisa Ciab FEBRABAN 2012: o setor bancário em números**. [s. l.]: FEBRABAN, 2012.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, v. 5 n. 4, p. 327-358, 1954.

FLETCHER, K. Consumer power and privacy: the changing nature of CRM. **International Journal of Advertising**, v. 22, p. 249-272, 2003.

FULLERTON, R. A. How modern is modern marketing? Marketing's evolution and the myth of the "production era". **Journal of Marketing**, v. 52, p. 108-125, Jan. 1988.

GALÃO, Fabiano Palhares; BACCARO, Thais Accioly; CHIUSOLI, Cláudio Luiz. Marketing de relacionamento no setor de software: um estudo exploratório. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 8, n. 16, jul./dez. 2012.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, apr. 1994.

GASET, P. J. C. O CRM não é sofrer: é uma nova filosofia. **HSM Management**, São Paulo, n. 28, p. 116-121, set./out. 2001.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, L. H. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, I. H. **Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customer you want and keep them forever**. Toronto: John Wiley & Sons Canada, 1998.

GOSLING, M. **Estratégias de relacionamento no setor bancário brasileiro: um estudo empírico**. Belo Horizonte, 2001. Tese (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2001.

GRANEMANN, Sérgio Ronaldo; TOSTA, Cristiane Martins; ROCHA, Carlos Henrique. Escolha de serviços bancários sob a ótica da preferência declarada. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 14, n. 1 jan./abr. 2008.

GRAY, D. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GROSH, M.; JOHN, G. Governance value analysis and marketing strategy. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 131-145, oct. 1999.

GRISI, C. H. **Contribuições ao estudo das técnicas de segmentação de mercado**. 1986. Dissertação (Mestrado) - FEA USP. São Paulo, 1986.

GRÖNROOS, C. **From marketing mix to relationship marketing**. [s. l.]: Management Decision, 1994.

_____. **Marketing gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Marketing: gerenciamento e serviços, a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. **Service management and marketing: a customer relationship management approach**. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 2000.

_____. **Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition**. Lexington: Free Press, Lexington Books, 1990.

GROVE, S. J.; FISK, R. P. The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of "getting along". **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p. 63-85, 1997.

GRUEN, T. W. Relationship marketing: the route to marketing efficiency and effectiveness. **Business Horizons**, v. 40, n. 6, p. 32-38, nov./dec. 1997.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HASSAY, D. N. **Three dimensions of relationship commitment**: differential effects on the development and maintenance of interorganizational exchange relations. 1999. 347p. Tese (Doutorado em Marketing) – Faculdade de Gestão, Universidade de Manitoba. Winnipeg, 1999.

HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente**: desenvolvimento e uso de questionários. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

HOFFMANN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de services**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HUGHES, A. M. **Data base marketing estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1998.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Santa Barbara, v. 21, n. 2, p. 72-87, 2006.

HUNT, S.; MORGAN, R. Relationship marketing in the era of network competition. **Marketing Management**, v. 3, n. 1, p. 19-27, 1995.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 2 nov. 2013.

IACOBUCCI, D.; OSTROM, A. Commercial and interpersonal relationships: using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 1, p. 53-72, 1996.

JÜTTNER, U.; WEHRLI, H. P. Relationship marketing from a value system perspective. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 54-73, 1994.

KELLEY, S. W.; HOFFMAN, K. D.; DAVIS, M. A. A typology of retail failures and recoveries. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 4, p. 429-452, 1993.

KNOWLES, A. Get the complete picture. **Datamation**, v. 43, n. 10, p. 74-79, oct. 1997.

KOTHANDARAMAN, P.; WILSON D. T. Implementing relationship strategy. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 339-349, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LARENTIS, Fabiano; SLONGO, Luiz Antonio. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 209-223, jul./set. 2008.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva. Cultura brasileira e marketing de relacionamento: um estudo etnográfico no varejo. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, v. 13, n. 5, jul./set. 2014.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, N. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. LAKATOS, E. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCKENNA, R. **Competindo em tempo real**: estratégias vencedoras para era do cliente nunca satisfeito. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Marketing de relacionamento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MEIDAN, A. **Marketing financial services**. Londres: Macmillan Business, 1996.

MELLO MOYANO, Carlos. **Desenvolvimento de um instrumento de pesquisa para a avaliação da satisfação do consumidor de serviços de turismo**. 1999, 163 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

MILAN, Gabriel Sperandio; TONI, Deonir De. A construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviços. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 72, n. 2, p. 433-467, maio/ago. 2012.

- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, **communication behavior and conflict resolution techniques**. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDÉ, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, v. 29, p. 314-328, aug. 1992.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38, jul. 1994.
- NEWELL, F. **Fidelidade.com - CRM: o gerenciamento das relações com o consumidor na era do marketing pela internet**. São Paulo: Makron, 2000.
- NICKELS, E.; WOOD W. G. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. 2nd ed. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2010.
- _____. Whence consumer loyalty. *Journal of Marketing*, v. 63, p. 33-44. Spe. Issue, 1999.
- OLKOSKI, Guilherme et al. Marketing de relacionamento e software de crm: estudo de caso em uma concessionária de automóveis. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 417-432, set./dez. 2009.
- PAAS, L.; KUIJLEN, T. Towards a general definition of customer relationship management. *Journal os Database Marketing*, v. 9, n. 1, p. 51-60, 2001.
- PAIVA, João Carlos Neves de; BARBOSA, Francisco Vidal; RIBEIRO, Áurea Helena Puga. Proposta de escala para mensurar o valor percebido no varejo bancário brasileiro. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 310-327, abr./jun. 2009.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (Eds.). **Handbook of Relationship Marketing**. London: Sage, 2000. p. 3-38.
- PEDRON, C. D. **Estratégia de CRM: em direção a identificação de indicadores de desempenho**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNISINOS, 2003.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. **1 to 1**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- PINSONNEAUT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: na assesement. *Journal of Management Information System*, 1993.

PORTAL DO MARKETING. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

RAPP, S.; COLLINS, T. **5a geração do marketing**: maximarketing II. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

REGAN, William J. The service revolution. **Journal of Marketing**, v. 27, n. 3, p. 57-62, jul. 1963.

RAGINS, E. J.; GRECO, A. J. Customer relationship management and e-business: more than a software solution. **Review of Business**, p. 25-30, 2003.

REICHHELD, F. A **Estratégia da lealdade**: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RIGBY, D. K.; REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P. Avoid the four perils of CRM. **Harvard Business Review**, Boston, p. 101-109, feb. 2002.

ROCHA, Angela da; LUCE, Fernando Bins. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, p. 87-93, jul./set. 2006.

ROSEN, D. E.; SURPRENATN, C. Evaluating relationships: are satisfaction and quality enough? **International Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 2, p. 103-125, 1998.

ROSENBERGER, G. Relationship marketing from a consumer policy perspective. In: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Eds.). **Relationship marketing**: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention. Berlin: Springer-Verlag, 2000. p. 353-367.

ROWE, W. G.; BARNES, J. G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. **Journal of Market- Focused Management**, Boston, v. 2, n. 3, p. 281-297, sept. 1998.

RUST; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. N. **Driving customer equity**: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy. New York: The Free Press, 2000.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SHEEDY, Elizabeth. Marketing derivatives: a question of trust. **International Journal of Bank Marketing**, v. 15, n. 1, p. 22-31, 1997.

SHETH, Jagdish; GARDNER, David; GARRET, Dennis. **Marketing theory**: evolution and evaluation. New York: John Wiley & Sons, 1988.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. **Journal of The Academy of Marketing Science**: v. 23, n. 4, p. 255-271, 1995.

SILVA, Leonardo Aureliano da et al. Marketing de relacionamento em redes associativistas de varejo. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 174-197, maio/ago. 2012.

SIQUEIRA, A. C. B. **Contribuições ao estudo de segmentação de mercados industriais**. 1997. Tese - (Doutorado), FEA USP. São Paulo, 1997.

SMITH, W. R. Product differentiation and marketing segmentation as alternative marketing strategies. **American Marketing Association. Journal of Marketing**, v. 21, p. 3-8, jul. 1956.

SOLOMON, M. R. **Consumer behavior**: buying, having, and being. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

SOUZA NETO, A. et al. Voltando o carro para trás dos bois: busca pela compreensão de nuances do “relacionamento” no contexto de consumo como forma de subsidiar a prática consciente do “marketing de relacionamento” por empresas de serviço. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1., 2004, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2004.

SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 49, n. 3, jul./set. 2009, p. 309-322.

SRIVASTANA, J. et al. A case for analytical customer relationship management. **Springer-Verlag Berlin Heidelberg**, p. 14-27, 2002.

STERNE, J. **Customer service on the Internet**: building relationships, increasing loyalty, and staying competitive. 2nd ed. New York: John Wiley, 2000.

STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; GRÖNROOS, C. Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 21-38, 1994.

SWIFT, R. C. R. M. **Customer relationship management**: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TAGLIACARNE, G. **Pesquisa de mercado**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

TOLEDO, G. L. **Marketing bancário**: análise, planejamento, processo decisório. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. **Marketing bancário**: análise, planejamento, processo decisório. São Paulo: Atlas, 1993.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing estratégico no Brasil**: teoria e aplicações. São Paulo: Atlas, 2010.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

VAVRA, T. G.; PRUDEN, D. R. Using aftermarketing to maintain a customer base. **Discount Merchandiser**, v. 35, n. 5, p. 86-88, may 1995.

VOSS; VOSS, Z. G. Implementing a relationship marketing program: a case study and managerial implications. **Journal of Services Marketing**, v. 11, n. 4, p. 278-298, 1997.

XAVIER, E. P. **Marketing bancário**: supremacia do cliente. Porto Alegre: IBCB, 1990.

YAMASHITA, Sandra Sayuri; GOUVÊA, Maria Aparecida. Marketing de relacionamento: importância e implicações no mercado consumidor. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 103-124, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

20 ANOS de publicações sobre marketing de relacionamento no Brasil: uma análise da produção acadêmica de 1992 a 2012. **Brazilian Journal Of Marketing = BJM Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 1, jan./mar. 2014.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WEITZ, B. A; JAP, S. D. Relationship marketing and distribution channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 305-320, 1995.

WETZELS, M.; RUYTER, K.; BIGERLEN, M. Marketing service relationships: the role of commitment. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 406-423, 1998.

WILSON, D. Na integrated model os buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-346, 1995.

WINER, R. S. A framework for customer relationship management. **California Management Review**, v. 43 n. 4, p. 89-105, 2001.

WINTER, F.; THOMAS, H. **Strategic marketing and management**. New York: [s. n.], 1985.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

Questionário de Pesquisa sobre Relacionamento das Empresas com os Bancos

Nº

A pesquisa que você responderá integra um projeto acadêmico. Solicitamos que suas respostas sejam as mais sinceras possíveis com a finalidade de dar credibilidade ao nosso trabalho. Por gentileza, leia as seguintes frases e, para cada uma delas, responda como foi a sua experiência no ambiente de trabalho da AGÊNCIA DO BANCO PRESEÇA DE VENÂNCIO AIRES - RS. Assinale apenas uma alternativa por questão.

COMO PREENCHER O QUESTIONÁRIO:

As questões apresentadas podem ser de dois tipos:

- 1. Preenchimento de espaços vazios:** uma linha em branco, como a que se segue _____, deve ser preenchida com palavra ou número apropriado.
- 2. Escalas de Classificação:** neste caso, selecionar ✓ a opção que melhor represente a sua sugestão ou opinião.
- 3. Indique o grau de importância** da sua empresa, em relação aos seguintes itens:

Avalie a importância de cada um dos itens abaixo para o seu relacionamento com a Agência Presença de Venâncio Aires no item ATENDIMENTO. Procure ser o mais discricionário possível.	1 – Nada Importante	2 – Pouco Importante	3 – Indiferente	4 – Importante	5 – Muito Importante
01 – Atendimento pessoal e presencial do Gerente Geral	[]	[]	[]	[]	[]
02 – Atendimento pessoal e presencial dos Gerentes de Contas	[]	[]	[]	[]	[]
03 – Frequência das visitas do Gerente Geral	[]	[]	[]	[]	[]
04 – Frequência das visitas dos Gerentes de Contas	[]	[]	[]	[]	[]
05 – Cumprimento do que foi acordado e prometido para a Empresa	[]	[]	[]	[]	[]
06 – Atendimento do retorno das consultas de operações solicitadas	[]	[]	[]	[]	[]
07 – Capacitação e treinamento dos funcionários para atender e resolver as necessidades da empresa	[]	[]	[]	[]	[]
08 – Agilidade no atendimento às demandas da empresa	[]	[]	[]	[]	[]
09 – Cordialidade dos funcionários no atendimento à empresa.	[]	[]	[]	[]	[]

Avalie a importância de cada um dos itens abaixo para o seu relacionamento com a Agência Presença de Venâncio Aires no item COMUNICAÇÃO:	1 – Nada Importante	2 – Pouco Importante	3 – Indiferente	4 – Importante	5 – Muito Importante
--	---------------------	----------------------	-----------------	----------------	----------------------

10 – Funcionamento do <i>site</i> do Banco e do Net Empresa?	[]	[]	[]	[]	[]
11 – Qualidade de comunicação do Gerente de Conta	[]	[]	[]	[]	[]
12 – Facilidade de comunicação com o Gerente Geral da Agência	[]	[]	[]	[]	[]
13 – Atendimento telefônico na agência	[]	[]	[]	[]	[]
14 – Facilidade de comunicação com o Seu Gerente de Conta	[]	[]	[]	[]	[]
Avalie a importância de cada um dos itens abaixo para o Seu relacionamento com a Agência Presença de Venâncio Aires no item CONFIANÇA:					
	1 – Nada Importante	2 – Pouco Importante	3 – Indiferente	4 – Importante	5 – Muito Importante
15 – Confiabilidade das informações prestadas pelos Gerentes	[]	[]	[]	[]	[]
16 – Oferecimento da melhor alternativa do Banco quanto à sua necessidade junto ao Banco	[]	[]	[]	[]	[]
17 – Segurança das operações prestadas pelo Banco	[]	[]	[]	[]	[]
18 – Confiança nos produtos e serviços oferecidos pelo Banco	[]	[]	[]	[]	[]
Avalie a importância de cada um dos itens abaixo para o seu relacionamento com a Agência Presença de Venâncio Aires no item COMPROMETIMENTO:					
	1 – Nada Importante	2 – Pouco Importante	3 – Indiferente	4 – Importante	5 – Muito Importante
19 – Comprometimento dos gerentes e funcionários quanto ao atendimento para sua empresa	[]	[]	[]	[]	[]
20 – Preocupação do Banco com as reais necessidades da empresa	[]	[]	[]	[]	[]
Avalie a importância de cada um dos itens abaixo para o seu relacionamento com a Agência Presença de Venâncio Aires no item SATISFAÇÃO:					
	1 – Nada Importante	2 – Pouco Importante	3 – Indiferente	4 – Importante	5 – Muito Importante
21 – Atendimento presencial na agência	[]	[]	[]	[]	[]
22 – Número de visitas presenciais dos Gerentes de Conta a sua empresa	[]	[]	[]	[]	[]
23 – Localização geográfica da agência, em Venâncio Aires	[]	[]	[]	[]	[]
Avalie a importância de cada um dos itens abaixo para o seu relacionamento com a Agência Presença de Venâncio Aires no item LINHAS DE CRÉDITO:					
	1 – Nada Importante	2 – Pouco Importante	3 – Indiferente	4 – Importante	5 – Muito Importante
24 – Alternativas de linhas de crédito oferecidas para a empresa	[]	[]	[]	[]	[]
25 – Capacidade dos Gerentes de Conta em identificar a real necessidade de crédito da sua empresa	[]	[]	[]	[]	[]
26 – Linhas de crédito oferecidas e implantadas para sua empresa	[]	[]	[]	[]	[]
Avalie a importância de cada um dos itens abaixo para o seu relacionamento com a Agência Presença de Venâncio Aires, no item TAXAS, TARIFAS E JUROS:					
	1 – Nada Importante	2 – Pouco Importante	3 – Indiferente	4 – Importante	5 – Muito Importante
27 – Taxas de juros praticadas pelo Banco, em relação à concorrência	[]	[]	[]	[]	[]

28 – Proporcionar e oferecer as melhores taxas de juros possíveis	[]	[]	[]	[]	[]	
29 – Tarifas cobradas pela agência em relação às outras agências concorrentes na praça	[]	[]	[]	[]	[]	
Avalie a importância de cada um dos itens abaixo para o seu relacionamento com a Agência Presença de Venâncio Aires, no item PRODUTOS E SERVIÇOS:						
	1 – Totalmente insatisfeito	1 – Nada Importante	2 – Pouco Importante	3 – Indiferente	4 – Importante	5 – Muito Importante
30 – Os produtos oferecidos pela agência de relacionamento atendem às necessidades da empresa	[]	[]	[]	[]	[]	
31 – Serviços prestados à sua empresa pela agência	[]	[]	[]	[]	[]	
32 – Confiança nos produtos e serviços oferecidos e prestados pela agência	[]	[]	[]	[]	[]	

SEÇÃO A – CARACTERIZAÇÃO DA SUA EMPRESA

As questões desta seção têm como objetivo obter alguma informação geral sobre a sua empresa.

A.1 Número de funcionários que trabalham neste momento na sua empresa: _____

A.2 Ano de constituição da empresa (ex: 1985): _____

A.3 Em que cidade está localizada a sede de sua empresa: _____

A.4 Qual das seguintes designações melhor define a sua empresa? (selecione ✓ uma opção apenas)

- Sociedade por quotas (Ltda.)
- Sociedade anônima (S.A.)
- Outro

(especifique) _____

A.5 Qual o faturamento anual da empresa.

- até 1 milhão de reais
- de 1 milhão a 10 milhões de reais
- de 10 milhões a 30 milhões de reais
- mais de 30 milhões de reais

A.6 Qual o setor da Empresa:

- indústria
- comércio
- serviços
- outros _____

A.7 Tempo de relacionamento com o Banco/Agência

- menos de 1 ano
- de 1 a menos de 5 anos
- de 5 a menos de 10 anos
- 10 anos ou mais

A.8 Como compara a competitividade De Sua Empresa com a competitividade dos concorrentes ?

Muito menos competitiva	Menos competitiva	Igualmente competitiva	Mais competitiva	Muito mais competitiva
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

A.9 Indique o grau de concordância em relação a cada um dos seguintes itens:

	Concordo plenamente				Discordo plenamente
	1	2	3	4	5
a) A competição no mercado que minha empresa esta inserida é acirrada	<input type="checkbox"/>				
b) Há muitas "guerras" promocionais nesse mercado que minha empresa atua	<input type="checkbox"/>				
c) Qualquer coisa que um concorrente possa oferecer será facilmente copiada pelos demais	<input type="checkbox"/>				
d) Competição pelo preço é uma característica marcante no mercado da minha empresa	<input type="checkbox"/>				
e) Acontecem movimentos dos competidores feitos pela concorrência praticamente todos os dias	<input type="checkbox"/>				

SEÇÃO B – CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO

B.1 Qual é a sua função profissional? (ex: diretor geral, diretor comercial)

B.2 A sua idade: _____ anos

B.3 Sexo: Masculino Feminino

B.4 Grau de instrução: (selecione ✓ uma opção apenas)

Fundamental Médio Superior Pós-graduação

B.5 Há quantos anos trabalha nesta empresa? _____ anos

B.6 Quantos anos de experiência você tem no setor? _____ anos

B.7 Quantos anos de experiência você tem na empresa? _____ anos

B.8 Quantos anos de experiência você tem com o tipo de produto/serviço? _____ anos

APÊNDICE B – Média e desvio padrão dos itens avaliados

Média e desvio padrão dos itens avaliados:

Itens	n	Média	Desvio Padrão
ATENDIMENTO: 01 – Atendimento pessoal e presencial do Gerente Geral	75	4,49	,724
ATENDIMENTO: 02 – Atendimento pessoal e presencial dos Gerentes de Contas	73	4,73	,651
ATENDIMENTO: 03 – Frequência das visitas do Gerente Geral	74	3,78	,997
ATENDIMENTO: 04 – Frequência das visitas dos Gerentes de Contas	73	4,04	1,060
ATENDIMENTO: 05 – Cumprimento do que foi acordado e prometido para a Empresa	75	4,73	,664
ATENDIMENTO: 06 – Atendimento do retorno das consultas de operações solicitadas	74	4,76	,658
ATENDIMENTO: 07 – Capacitação e treinamento dos funcionários para atender e resolver as necessidades da empresa	74	4,69	,661
ATENDIMENTO: 08 – Agilidade no atendimento às demandas da empresa	74	4,74	,663
ATENDIMENTO: 09 – Cordialidade dos funcionários no atendimento à empresa	75	4,72	,627
COMUNICAÇÃO: 10 – Funcionamento do <i>site</i> do Banco e do Net Empresa?	70	4,57	,894
COMUNICAÇÃO: 11 – Qualidade de comunicação do Gerente de Conta	74	4,61	,679
COMUNICAÇÃO: 12 – Facilidade de comunicação com o Gerente Geral da Agência	73	4,51	,729
COMUNICAÇÃO: 13 – Atendimento telefônico na agência	74	4,47	,798
COMUNICAÇÃO: 14 – Facilidade de comunicação com o Seu Gerente de Conta	75	4,76	,633
CONFIANÇA: 15 – Confiabilidade das informações prestadas pelos Gerentes?	75	4,83	,645
CONFIANÇA: 16 – Oferecimento da melhor alternativa do Banco quanto à sua necessidade junto ao Banco	73	4,68	,664
CONFIANÇA: 17 – Segurança das operações prestadas pelo Banco	74	4,78	,580
CONFIANÇA: 18 – Confiança nos produtos e serviços oferecidos pelo Banco	75	4,68	,661
COMPROMETIMENTO: 19 – Comprometimento dos Gerentes e funcionários quanto ao atendimento para sua empresa	73	4,68	,685
COMPROMETIMENTO: 20 – Preocupação do Banco com as reais necessidades da empresa	73	4,58	,725
SATISFAÇÃO: 21 – Atendimento presencial na agência	74	4,47	,707
SATISFAÇÃO: 22 – Número de visitas presenciais dos gerentes de contas a sua empresa	73	3,89	,891
SATISFAÇÃO: 23 – Localização geográfica da agência, em Venâncio Aires	73	4,16	,943
LINHAS DE CRÉDITO: 24 – Alternativas de linhas de crédito oferecidas para a empresa	71	4,51	,754
LINHAS DE CRÉDITO: 25 – Capacidade dos gerentes de contas em identificar a real necessidade de crédito da sua empresa	71	4,56	,732
LINHAS DE CRÉDITO: 26 – Linhas de crédito oferecidas e implantadas para sua empresa	71	4,48	,808
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 27 – Taxas de juros praticadas pelo Banco, em relação à concorrência	70	4,56	,773
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 28 – Proporcionar e oferecer as melhores taxas de juros possíveis	71	4,65	,758
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 29 – Tarifas cobradas pela agência em relação às outras agências concorrentes na praça	71	4,54	,771
PRODUTOS E SERVIÇOS: 30 – Os produtos oferecidos pela agência de relacionamento atendem as necessidades da empresa	73	4,41	,814
PRODUTOS E SERVIÇOS: 31 – Serviços prestados à sua empresa pela agência	74	4,42	,828
PRODUTOS E SERVIÇOS: 32 – Confiança nos produtos e serviços oferecidos e prestados pela agência	74	4,50	,763

Fonte: Dados Pesquisa do autor

Média e desvio-padrão dos itens avaliados, em ordem decrescente das médias:

Itens	n	Média	Desvio Padrão
CONFIANÇA: 15 – Confiabilidade das informações prestadas pelos Gerentes?	75	4,83	,645
CONFIANÇA: 17 – Segurança das operações prestadas pelo Banco	74	4,78	,580
COMUNICAÇÃO: 14 – Facilidade de comunicação com o Seu Gerente de Conta	75	4,76	,633
ATENDIMENTO: 06 – Atendimento do retorno das consultas de operações solicitadas	74	4,76	,658
ATENDIMENTO: 08 - Agilidade no atendimento às demandas da empresa	74	4,74	,663
ATENDIMENTO: 05 – Cumprimento do que foi acordado e prometido para a Empresa	75	4,73	,664
ATENDIMENTO: 02 – Atendimento pessoal e presencial dos Gerentes de Contas	73	4,73	,651
ATENDIMENTO: 09 - Cordialidade dos funcionários no atendimento à empresa	75	4,72	,627
ATENDIMENTO: 07 – Capacitação e treinamento dos funcionários para atender e resolver as necessidades da empresa	74	4,69	,661
COMPROMETIMENTO: 19 – Comprometimento dos Gerentes e funcionários quanto ao atendimento para sua empresa	73	4,68	,685
CONFIANÇA: 16 – Oferecimento da melhor alternativa do Banco quanto à Sua necessidade junto ao Banco	73	4,68	,664
CONFIANÇA: 18 – Confiança nos produtos e serviços oferecidos pelo Banco	75	4,68	,661
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 28 – Proporcionar e oferecer as melhores taxas de juros possíveis	71	4,65	,758
COMUNICAÇÃO: 11 - Qualidade de comunicação do Gerente de Conta	74	4,61	,679
COMPROMETIMENTO: 20 – Preocupação do Banco com as reais necessidades da empresa	73	4,58	,725
COMUNICAÇÃO: 10 - Funcionamento do site do Banco e do Net Empresa?	70	4,57	,894
LINHAS DE CRÉDITO: 25 - Capacidade dos gerentes de contas em identificar a real necessidade de crédito da sua empresa	71	4,56	,732
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 27 - Taxas de juros praticadas pelo Banco, em relação à concorrência	70	4,56	,773
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 29 – Tarifas cobradas pela agência em relação às outras agências concorrentes na praça	71	4,54	,771
LINHAS DE CRÉDITO: 24 – Alternativas de linhas de crédito oferecidas para a empresa	71	4,51	,754
COMUNICAÇÃO: 12 – Facilidade de comunicação com o Gerente Geral da Agência	73	4,51	,729
PRODUTOS E SERVIÇOS: 32 - Confiança nos produtos e serviços oferecidos e prestados pela agência	74	4,50	,763
ATENDIMENTO: 01 – Atendimento pessoal e presencial do Gerente Geral	75	4,49	,724
LINHAS DE CRÉDITO: 26 - Linhas de crédito oferecidas e implantadas para sua empresa	71	4,48	,808
SATISFAÇÃO: 21 - Atendimento presencial na agência	74	4,47	,707
COMUNICAÇÃO: 13 – Atendimento telefônico na agência	74	4,47	,798
PRODUTOS E SERVIÇOS: 31 - Serviços prestados à sua empresa pela agência	74	4,42	,828
PRODUTOS E SERVIÇOS: 30 – Os produtos oferecidos pela agência de relacionamento atendem as necessidades da empresa	73	4,41	,814
SATISFAÇÃO: 23 - Localização geográfica da agência, em Venâncio Aires	73	4,16	,943
ATENDIMENTO: 04 – Frequência das visitas dos Gerentes de Contas	73	4,04	1,060
SATISFAÇÃO: 22 - Número de visitas presenciais dos gerentes de contas a sua empresa	73	3,89	,891
ATENDIMENTO: 03 – Frequência das visitas do Gerente Geral	74	3,78	,997

Fonte: Dados Pesquisa/Autor

APÊNDICE C - Análise fatorial das variáveis que compõem cada fator

Análise Fatorial das Variáveis que compõem cada Fator

	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
COMUNICAÇÃO: 14 – Facilidade de comunicação com o Seu Gerente de Conta	,830	,023	,253	,014	,129	-,105	-,107
ATENDIMENTO: 07 – Capacitação e treinamento dos funcionários para atender e resolver as necessidades da empresa	,754	,269	,066	,117	,190	,181	,125
CONFIANÇA: 17 – Segurança das operações prestadas pelo Banco	,737	,113	,174	-,042	,001	,008	,240
COMUNICAÇÃO: 11 – Qualidade de comunicação do Gerente de Conta	,694	,066	-,013	,129	,177	,327	,185
CONFIANÇA: 16 – Oferecimento da melhor alternativa do Banco quanto à Sua necessidade junto ao Banco	,678	,167	,243	,252	,107	,128	,168
SATISFAÇÃO: 21 – Atendimento presencial na agência	,549	,330	,062	,179	,395	,164	-,335
ATENDIMENTO: 09 – Cordialidade dos funcionários no atendimento à empresa	,499	,417	-,238	,074	,277	-,002	,307
ATENDIMENTO: 05 – Cumprimento do que foi acordado e prometido para a Empresa	,148	,858	-,050	,022	,027	,110	,039
ATENDIMENTO: 06 – Atendimento do retorno das consultas de operações solicitadas	,115	,855	,019	,074	-,042	-,087	,132
ATENDIMENTO: 08 – Agilidade no atendimento às demandas da empresa	,090	,770	-,046	,038	,242	-,209	,163
COMPROMETIMENTO: 20 – Preocupação do Banco com as reais necessidades da empresa	,265	,717	,320	,151	-,065	,169	,011
LINHAS DE CRÉDITO: 25 – Capacidade dos gerentes de contas em identificar a real necessidade de crédito da sua empresa	,030	,643	,547	,032	-,053	,299	-,198
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 28 – Proporcionar e oferecer as melhores taxas de juros possíveis	,139	-,051	,789	,254	,176	,101	,384
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 27 – Taxas de juros praticadas pelo Banco, em relação à concorrência	,270	-,030	,779	,213	,163	,034	,343
LINHAS DE CRÉDITO: 26 – Linhas de crédito oferecidas e implantadas para sua empresa	,000	,242	,772	-,022	,339	,275	-,180
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 29 – Tarifas cobradas pela agência em relação às outras agências concorrentes na praça	,287	-,007	,771	,167	,230	-,140	,139
LINHAS DE CRÉDITO: 24 – Alternativas de linhas de crédito oferecidas para a empresa	,076	,563	,634	,028	-,029	,250	-,192
PRODUTOS E SERVIÇOS: 30 – Os produtos oferecidos pela agência de relacionamento atendem às necessidades da empresa	,064	,088	,113	,934	-,052	,036	-,034
PRODUTOS E SERVIÇOS: 31 – Serviços prestados à sua empresa pela agência	,024	,138	,142	,932	,148	,088	,100
PRODUTOS E SERVIÇOS: 32 – Confiança nos produtos e serviços oferecidos e prestados pela agência	,237	,011	,109	,909	,066	,119	,133
COMUNICAÇÃO: 10 – Funcionamento do site do Banco e do Net Empresa?	,268	,082	,214	,092	,812	-,065	,054
ATENDIMENTO: 04 – Frequência das visitas dos Gerentes de Contas	,142	,046	,087	,028	,810	,140	,158
COMUNICAÇÃO: 13 – Atendimento telefônico na agência	,197	-,047	,417	,016	,716	,192	-,143
ATENDIMENTO: 01 – Atendimento pessoal e presencial do Gerente Geral	,073	,032	,200	,122	,194	,795	,005
COMUNICAÇÃO: 12 – Facilidade de comunicação com o Gerente Geral da Agência	,399	,055	-,002	,094	-,074	,782	,169
ATENDIMENTO: 03 – Frequência das visitas do Gerente Geral	,098	-,031	,086	,063	,560	,644	,323
CONFIANÇA: 15 – Confiabilidade das informações prestadas pelos Gerentes?	,399	,130	,225	,108	,070	,237	,718
COMPROMETIMENTO: 19 – Comprometimento dos Gerentes e funcionários quanto ao atendimento para sua empresa	,319	,356	,177	,192	,156	,202	,606

Obs.: Na tabela acima, as variáveis que compõem cada fator estão separadas pelas linhas horizontais

APÊNDICE D – Tabela de correlação

Nº	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
ATENDIMENTO: 01	1	,589**	,587**	,341**	,530**	,430**	,605**	,469**	,398**	,415**	,597**	,726**	,508**	,468**	,562**	,535**	,546**	,589**	,530**	,575**	,494**	,553**	,362**	,204	,233	,348**	,559**	,581**	,498**	,417**	,467**	,482**
ATENDIMENTO: 02	,589**	1	,416**	,498**	,633**	,563**	,690**	,540**	,574**	,474**	,638**	,544**	,464**	,568**	,668**	,737**	,661**	,729**	,624**	,640**	,578**	,563**	,483**	,201	,217	,179	,579**	,540**	,566**	,565**	,549**	,606**
ATENDIMENTO: 03	,587**	,416**	1	,727**	,288**	,153	,276**	,247**	,315**	,414**	,364**	,521**	,543**	,290	,437**	,346**	,338**	,417**	,410**	,275	,354**	,659**	,380**	,103	,097	,300	,396**	,432**	,324**	,182	,340**	,337**
ATENDIMENTO: 04	,341**	,498**	,727**	1	,290	,214	,398**	,353**	,392**	,541**	,389**	,336**	,633**	,427**	,416**	,389**	,442**	,435**	,444**	,296	,449**	,677**	,402**	,147	,078	,340**	,354**	,335**	,401**	,175	,322**	,346**
ATENDIMENTO: 05	,530**	,633**	,288**	,290	1	,845**	,645**	,799**	,629**	,413**	,549**	,543**	,372**	,585**	,616**	,596**	,590**	,572**	,625**	,756**	,613**	,377**	,334**	,373**	,454**	,117	,405**	,397**	,421**	,430**	,448**	,447**
ATENDIMENTO: 06	,430**	,563**	,153	,214	,845**	1	,654**	,778**	,670**	,381**	,489**	,499**	,305**	,510**	,572**	,610**	,593**	,517**	,602**	,713**	,521**	,296**	,311**	,371**	,460**	,084	,460**	,424**	,475**	,427**	,445**	,407**
ATENDIMENTO: 07	,605**	,690**	,276**	,398**	,645**	,654**	1	,627**	,706**	,615**	,749**	,649**	,489**	,729**	,734**	,762**	,772**	,686**	,725**	,669**	,670**	,415**	,345**	,213	,258	,190	,561**	,527**	,572**	,445**	,457**	,554**
ATENDIMENTO: 08	,469**	,540**	,247**	,353**	,799**	,778**	,627**	1	,707**	,535**	,559**	,473**	,440**	,563**	,594**	,579**	,637**	,534**	,638**	,695**	,551**	,382**	,307**	,239	,356**	,136	,421**	,410**	,443**	,423**	,495**	,442**
ATENDIMENTO: 09	,398**	,574**	,315**	,392**	,629**	,670**	,706**	,707**	1	,481**	,715**	,590**	,434**	,577**	,614**	,639**	,729**	,563**	,635**	,594**	,572**	,342**	,357**	,130	,130	,026	,443**	,443**	,399**	,421**	,441**	,498**
COMUNICAÇÃO: 10	,415**	,474**	,414**	,541**	,413**	,381**	,615**	,535**	,481**	1	,576**	,314**	,713**	,594**	,570**	,577**	,550**	,486**	,539**	,394**	,521**	,442**	,145	,132	,109	,460**	,594**	,570**	,612**	,311**	,411**	,423**
COMUNICAÇÃO: 11	,597**	,638**	,364**	,389**	,549**	,489**	,749**	,559**	,715**	,576**	1	,688**	,470**	,759**	,744**	,729**	,708**	,641**	,676**	,605**	,629**	,493**	,427**	,192	,102	,132	,592**	,565**	,557**	,441**	,444**	,561**
COMUNICAÇÃO: 12	,726**	,544**	,521**	,336**	,543**	,499**	,649**	,473**	,590**	,314**	,688**	1	,443**	,589**	,630**	,675**	,621**	,679**	,626**	,596**	,572**	,437**	,353**	,166	,264	,129	,499**	,503**	,391**	,386**	,452**	,513**
COMUNICAÇÃO: 13	,508**	,464**	,543**	,633**	,372**	,305**	,489**	,440**	,434**	,713**	,470**	,443**	1	,526**	,480**	,523**	,466**	,491**	,480**	,414**	,568**	,453**	,336**	,275**	,222	,541**	,542**	,572**	,553**	,311**	,399**	,368**
COMUNICAÇÃO: 14	,468**	,568**	,290	,427**	,585**	,510**	,729**	,563**	,577**	,594**	,759**	,589**	,526**	1	,724**	,757**	,761**	,653**	,659**	,597**	,685**	,470**	,344**	,216	,204	,232	,624**	,581**	,641**	,410**	,404**	,506**
CONFIANÇA: 15	,562**	,668**	,437**	,416**	,616**	,572**	,734**	,594**	,614**	,570**	,744**	,630**	,480**	,724**	1	,765**	,735**	,693**	,836**	,572**	,513**	,427**	,342**	,236**	,211	,213	,651**	,688**	,551**	,458**	,530**	,601**
CONFIANÇA: 16	,535**	,737**	,346**	,389**	,596**	,610**	,762**	,579**	,639**	,577**	,729**	,675**	,523**	,757**	,765**	1	,699**	,705**	,707**	,660**	,647**	,353**	,475**	,291**	,338**	,253	,666**	,641**	,657**	,526**	,597**	,673**
CONFIANÇA: 17	,546**	,661**	,338**	,442**	,590**	,593**	,772**	,637**	,729**	,550**	,708**	,621**	,466**	,761**	,735**	,699**	1	,811**	,670**	,663**	,584**	,413**	,302**	,171	,152	,195	,639**	,623**	,626**	,477**	,440**	,547**
CONFIANÇA: 18	,589**	,729**	,417**	,435**	,572**	,517**	,686**	,534**	,563**	,486**	,641**	,679**	,491**	,653**	,693**	,705**	,811**	1	,621**	,683**	,531**	,509**	,312**	,166	,164	,180	,650**	,660**	,614**	,582**	,553**	,650**
COMPROMETIMENTO: 19	,530**	,624**	,410**	,444**	,625**	,602**	,725**	,638**	,635**	,539**	,676**	,626**	,480**	,659**	,836**	,707**	,670**	,621**	1	,678**	,600**	,482**	,331**	,308**	,355**	,244	,615**	,648**	,517**	,455**	,546**	,580**
COMPROMETIMENTO: 20	,575**	,640**	,275**	,296**	,756**	,713**	,669**	,695**	,594**	,394**	,605**	,596**	,414**	,597**	,572**	,660**	,663**	,683**	,678**	1	,631**	,440**	,313**	,552**	,548**	,320**	,589**	,624**	,608**	,498**	,522**	,519**
SATISFAÇÃO: 21	,494**	,578**	,354**	,449**	,613**	,521**	,670**	,551**	,572**	,521**	,629**	,572**	,568**	,685**	,513**	,647**	,584**	,531**	,600**	,631**	1	,414**	,545**	,252**	,289**	,268	,420**	,422**	,462**	,397**	,472**	,492**
SATISFAÇÃO: 22	,553**	,563**	,659**	,677**	,377**	,296	,415**	,382**	,342**	,442**	,493**	,437**	,453**	,470**	,427**	,353**	,413**	,509**	,482**	,440**	,414**	1	,486**	,154	,163	,297	,387**	,364**	,428**	,331**	,330**	,350**
SATISFAÇÃO: 23	,362**	,483**	,380**	,402**	,334**	,311**	,345**	,307**	,357**	,145	,427**	,353**	,336**	,344**	,342**	,475**	,302**	,312**	,331**	,313**	,545**	,486**	1	,065	,135	-0,16	,190	,131	,210	,380**	,402**	,424**
LINHAS DE CRÉDITO: 24	,204	,201	,103	,147	,373**	,371**	,213	,239	,130	,132	,192	,166	,275**	,216	,236**	,291**	,171	,166	,308**	,552**	,252**	,154	,065	1	,874**	,769**	,380**	,425**	,323**	,147	,166	,158
LINHAS DE CRÉDITO: 25	,233	,217	,097	,078	,454**	,460**	,258**	,356**	,130	,109	,102	,264**	,222	,204	,211	,338**	,152	,164	,355**	,548**	,289**	,163	,135	,874**	1	,721**	,273**	,276**	,248**	,182	,254**	,153
LINHAS DE CRÉDITO: 26	,348**	,179	,300	,340**	,117	,084	,190	,136	,026	,460**	,132	,129	,541**	,232	,213	,253**	,195	,180	,244**	,320**	,268**	,297**	-0,16	,769**	,721**	1	,500**	,522**	,471**	,111	,154	,124
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 27	,559**	,579**	,396**	,354**	,405**	,460**	,561**	,421**	,443**	,594**	,592**	,499**	,542**	,624**	,651**	,666**	,639**	,650**	,615**	,589**	,420**	,387**	,190	,380**	,273**	,500**	1	,933**	,915**	,473**	,515**	,580**
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 28	,581**	,540**	,432**	,335**	,397**	,424**	,527**	,410**	,443**	,570**	,565**	,503**	,572**	,581**	,688**	,641**	,623**	,660**	,648**	,624**	,422**	,364**	,131	,425**	,276**	,522**	,933**	1	,840**	,492**	,548**	,576**
TAXAS, TARIFAS E JUROS: 29	,498**	,566**	,324**	,401**	,421**	,475**	,572**	,443**	,399**	,612**	,557**	,391**	,553**	,641**	,551**	,657**	,626**	,614**	,517**	,608**	,462**	,428**	,210	,323**	,248**	,471**	,915**	,840**	1	,459**	,481**	,546**
PRODUTOS E SERVIÇOS: 30	,417**	,565**	,182	,175	,430**	,427**	,445**	,423**	,421**	,311**	,441**	,386**	,311**	,410**	,458**	,526**	,477**	,582**	,455**	,498**	,397**	,331**	,380**	,147	,182	,111	,473**	,492**	,459**	1	,888**	,864**
PRODUTOS E SERVIÇOS: 31	,467**	,549**	,340**	,322**	,448**	,445**	,457**	,495**	,441**	,411**	,444**	,452**	,399**	,404**	,530**	,597**	,440**	,553**	,546**	,522**	,472**	,330**	,402**	,166	,254**	,154	,515**	,548**	,481**	,888**	1	,900**
PRODUTOS E SERVIÇOS: 32	,482**	,606**	,337**	,346**	,447**	,407**	,554**	,442**	,498**	,423**	,561**	,513**	,368**	,506**	,601**	,673**	,547**	,650**	,580**	,519**	,492**	,350**	,424**	,158	,153	,124	,580**	,576**	,546**	,864**	,900**	1

** A Correlação é significativa ao nível 0.01 (bi-lateral).

* A Correlação é significativa ao nível 0.05 (bi-lateral)

Fonte: Dados Pesquisa/Autor

