

**UNIVERSIDADE DE COIMBRA
FACULDADE DE ECONOMIA**

**OS ANTECEDENTES DA LEALDADE NO CONTEXTO BANCÁRIO:
UM ESTUDO COM CLIENTES DO SEGMENTO EMPRESA**

SANDRA MARIA MONTEIRO HOLANDA

DISSERTAÇÃO DE DOUTORAMENTO EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS NA
ESPECIALIDADE DE ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

ORIENTADOR: **PROFESSOR DOUTOR ARNALDO FERNANDES MATOS COELHO**

COIMBRA, 2008

A meus pais, Lindalva e Geraldo, por ter alcançado esta vitória. E ao meu marido Luís,
pelo apoio e incentivo.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho, pela orientação competente, amizade, constante incentivo e apoio à consecução desta dissertação.

Ao Banco do Nordeste, por patrocinar este projeto pessoal e profissional.

À Professora Doutora Manuela Vivaldo Silva, pelas contribuições valiosas na aplicação das redes neurais artificiais e pela disponibilidade em colaborar e

Ao Professor Doutor Mário Augusto, pelas orientações pertinentes quanto ao uso de *software* AMOS.

À equipe do Ambiente de Marketing do Banco do Nordeste, pelo apoio a este projeto e por disponibilizar informações relativas ao setor financeiro, especialmente à Melina Barbosa e à Gláucia Furtado.

Aos Professores que colaboraram com envio de material e respostas aos meus questionamentos: Doutores Carl Thunman, Stowe Shoemaker, Anna Mattila, Cristiane Santos, Marlusa Gosling, Celeste Guarita, Danielle Arruda Gomes, Bezerra Filho e Sergio Forte.

Ao Plínio Rafael dos Reis Monteiro, pela contribuição dada no manuseio do *software* Lisrel.

Aos colegas que em algum momento ajudaram neste processo: Afonso Zinga, Rose, Marco Pereira, Paulo Dídimo, Kennedy Montenegro, Mônica Farias, Sandra Mota, Luíza Cristina, Júlia e Leda.

À Kerle Dayana, Margareth e Leyla Luz, pela ajuda e incentivo.

Aos empresários que participaram da pesquisa e que contribuíram sobremaneira para o resultado deste estudo.

RESUMO

As várias mudanças vivenciadas nas últimas décadas no setor financeiro mundial direcionaram a atenção de seus fornecedores de serviços para as necessidades dos clientes. Neste contexto, os bancos perceberam a importância estratégica do valor do cliente e parecem estar buscando formas inovadoras de fortalecer relacionamentos. No Brasil, ainda se sabe pouco a respeito da aplicação de estratégias de relacionamento no setor bancário. Neste sentido, esta tese tem como objetivo principal verificar empiricamente um modelo que examine os antecedentes e as conseqüências do relacionamento entre bancos e seus clientes do segmento empresa, suscetíveis de promover a sua lealdade. Para alcançar este objetivo, foi inicialmente desenvolvido um modelo conceitual que contempla as complexas relações de interdependência que existem entre diferentes variáveis que explicam a lealdade nesse contexto. Os dados coletados da amostra de 229 empresas de micro, pequeno e médio portes foram analisados através de duas técnicas de análise de dados, envolvendo duas etapas: as redes neurais artificiais e a modelagem de equações estruturais. Na primeira etapa, o modelo conceitual foi testado utilizando as redes neurais artificiais. O modelo neural gerou uma camada escondida com cinco neurônios a impactar a lealdade. O neurônio escondido qualidade do relacionamento teve o maior peso de contribuição sobre a lealdade. As contribuições advindas do modelo neural forneceram insumos para o desenvolvimento e teste do modelo hipotético de pesquisa, que estabelece relações entre sete construtos. Testou-se o modelo hipotético através da modelagem de equações estruturais. Os resultados sugerem a necessidade de testar um modelo alternativo. O teste deste modelo confirma 6 entre as 7 hipóteses estabelecidas, sendo o modelo adotado nesta tese. Os resultados mostram que a lealdade de clientes de micro, pequenas e médias empresas a seu principal banco é fortemente influenciada pelo comprometimento afetivo, confirmando a hipótese teórica de que a lealdade é determinada por variável de natureza afetiva. O impacto mais forte do modelo estabeleceu-se na relação entre satisfação e comprometimento afetivo. Ao comparar os resultados obtidos através das duas técnicas de análise de dados, observam-se semelhanças. A qualidade do relacionamento é um construto de segunda ordem que contempla a satisfação e o comprometimento afetivo, variáveis que se destacam nos modelos hipotético e alternativo. Este resultado sugere que as técnicas de redes neurais artificiais e a modelagem de equações estruturais, para este problema de marketing, podem ser complementares.

Palavras-chave: marketing de relacionamento; lealdade; bancos; pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

With several changes over the last decades in the global financial sector, and in particular in Brazil, there is a great focus of financial services providers to customer needs. In this context, banks realize the importance of customer value and seem to be interested in building closer relationships with customers. In Brazil there is little knowledge about the relationship strategies implemented by its banks to business segment. So the main objective of this thesis is to investigate a model that examines empirically the antecedents and outcomes of the relationship between banks and business segment, which promote the customer loyalty. At first a conceptual model was developed which emphasizes the complex interdependence relationships that exist among different variables which explain customer loyalty in this context. The data collected by a sample of 229 bank business customers (micro, small and medium companies) were analyzed by two different statistical tools, at two steps: neural network modelling and structural equation models. At the first one, the conceptual model was tested using a methodology based on artificial neural networks. The neural model generated a single hidden layer with five hidden nodes, impacting on the output node (loyalty). The relationship quality node had the highest contributory weight impacting on customer loyalty. The neural model contributed to the development and test of research model that stemmed relationships among seven constructs. Structural equation modelling was used to test the hypothesized relationships in proposed model. The findings suggest the development and test of a rival model. Structural equation modelling confirmed six among seven hypothesis of the rival model, adopted in this thesis. The findings highlighted the loyalty of micro, small and medium companies to their main bank are strongly influenced by affective commitment. This confirms the theoretical hypothesis of this thesis: loyalty is influenced by a variable with an affective nature, in this context. The strongest impact of the rival model came from relationship between satisfaction and affective commitment. Comparing the results achieved from both methodologies, some similarities can be found. Relationship quality is a second order construct that includes satisfaction and affective commitment as its key components. Both of them are highlighted on the research model. This result suggests that, for this marketing problem, artificial neural networks and structural equation modelling seem to be complementary statistical tools.

Keywords: relationship marketing; loyalty; banks; small and medium businesses

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. ENQUADRAMENTO DO ESTUDO | 1 |
| 1.1 Introdução | 1 |
| 1.2 Problema de Pesquisa | 3 |
| 1.3 O Objetivo do Estudo | 5 |
| 1.4 A Atuação dos Bancos no Brasil | 6 |
| 1.5 O Setor Bancário do Brasil e o Marketing de Relacionamento..... | 9 |
| 1.6 A Estrutura do Estudo | 12 |
| | |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA: RUMO AO MARKETING DE RELACIONAMENTO..... | 13 |
| 2.1 Introdução | 13 |
| 2.2 De um Marketing de Transação a um Marketing de Relacionamento | 14 |
| 2.2.1 A Essência do Marketing..... | 14 |
| 2.2.2 Um Novo Cenário na Concorrência | 18 |
| 2.2.3 Um Novo Comportamento dos Consumidores..... | 20 |
| 2.2.4 A Lealdade como um Conceito Estratégico | 22 |
| 2.2.5 A Crise da Lealdade | 37 |
| 2.2.6 Os Custos da não-Lealdade | 39 |
| 2.3 Rumo a um Marketing de Relacionamento | 41 |
| 2.3.1 A Essência do Marketing de Relacionamento..... | 43 |
| 2.3.2 A Luta pelos Relacionamentos (intermediários, clientes e empregados)..... | 47 |
| 2.3.3 Clientes de Transação versus Clientes de Relacionamento..... | 50 |
| 2.3.4 Uma Nova Segmentação Interna de Clientes | 54 |
| 2.3.5 Gestão do Relacionamento com Clientes | 56 |
| 2.3.6 A Tecnologia e o Relacionamento com Clientes..... | 58 |
| 2.3.7 O Marketing de Relacionamento e os seus Mercados de Atuação..... | 61 |
| 2.3.8 A Implementação de Estratégias do Marketing de Relacionamento..... | 66 |
| 2.4 Os Determinantes da Lealdade de Clientes | 68 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 2.4.1 | Orientação para o Mercado e para o Cliente..... | 70 |
| 2.4.2 | Proximidade Relacional | 74 |
| 2.4.3 | Emoções | 75 |
| 2.4.4 | Imagem..... | 77 |
| 2.4.5 | Sacrifício | 79 |
| 2.4.6 | Satisfação de Clientes | 82 |
| 2.4.7 | Qualidade de Serviços..... | 87 |
| 2.4.8 | Ligações Sociais..... | 91 |
| 2.4.9 | Canais de Atendimento | 94 |
| 2.4.10 | Confiança | 97 |
| 2.4.11 | Comunicação..... | 102 |
| 2.4.12 | Gestão de Reclamações..... | 104 |
| 2.4.13 | Valor Percebido..... | 108 |
| 2.4.14 | Partilha de Normas de Cooperação..... | 112 |
| 2.4.15 | Oportunismo..... | 113 |
| 2.4.16 | Qualidade do Relacionamento | 115 |
| 2.4.17 | Comprometimento | 117 |
| 2.4.18 | Benefícios do Relacionamento..... | 122 |
| 2.4.19 | Custos de Mudança | 125 |
| 2.4.20 | Dependência..... | 128 |
| 2.5 | Os Determinantes da Lealdade nos Serviços Financeiros | 130 |
| 2.5.1 | A Especificidade dos Serviços Financeiros | 131 |
| 2.5.2 | Crédito..... | 132 |
| 2.5.3 | Qualidade do Relacionamento com o Gerente..... | 133 |
| 2.6 | Conclusões do Capítulo | 137 |
| 3. | QUADRO CONCEITUAL E METODOLÓGICO DA PESQUISA.... | 141 |
| 3.1 | Introdução | 141 |
| 3.2 | Quadro Conceitual: o Marketing de Relacionamento como Ferramenta para a Lealdade de Cliente | 141 |
| 3.2.1 | Modelo Conceitual..... | 145 |
| 3.2.2 | Estudo Proposto | 146 |
| 3.2.3 | Objetivos do Estudo..... | 148 |
| 3.2.4 | Hipótese da Investigação | 149 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 3.2.5 | Operacionalização das Variáveis: Definições e Medidas..... | 157 |
| 3.2.6 | Adaptação e Validação das Medidas | 163 |
| 3.3 | Quadro Metodológico da Pesquisa..... | 166 |
| 3.3.1 | Instrumento de Coleta de Dados..... | 167 |
| 3.3.2 | População-Alvo do Estudo | 169 |
| 3.3.3 | Procedimento de Amostragem e de Coleta de Dados..... | 171 |
| 3.3.4 | Preparação da Base de Dados..... | 174 |
| 3.3.5 | Técnicas de Análise de Dados | 176 |
| 3.4 | Conclusão | 211 |
| 4. | ESTUDO EMPÍRICO: RESULTADOS..... | 213 |
| 4.1 | Introdução..... | 213 |
| 4.2 | Análise Descritiva da Caracterização Geral das Empresas | 214 |
| 4.3 | Análise Descritiva da Situação Bancária das Empresas..... | 216 |
| 4.4 | Análise Descritiva do Uso do Banco Eletrônico | 219 |
| 4.5 | Análise Descritiva do Relacionamento com o Principal Banco..... | 221 |
| 4.6 | Análises das Estatísticas Descritivas das Variáveis Mensuradas dos Construtos | 222 |
| 4.7 | Preparação dos Dados para a Análise Multivariada | 232 |
| 4.7.1 | Análise Exploratória..... | 233 |
| 4.7.2 | Análise da Qualidade da Mensuração | 238 |
| 4.7.3 | Redes Neurais Artificiais..... | 249 |
| 4.8 | Análise do Modelo Estrutural..... | 259 |
| 4.8.1 | Proposta e Análise do Modelo Alternativo | 262 |
| 4.8.2 | Comparação dos Modelos Hipotético e Alternativo..... | 266 |
| 4.9 | Discussão dos resultados sob a perspectiva da abordagem neural e da modelagem de equações estruturais | 269 |
| 4.10 | Conclusão | 274 |
| 5. | CONCLUSÃO | 277 |
| 5.1 | Introdução..... | 277 |
| 5.2 | Contribuição Teórica | 280 |
| 5.3 | Contribuição Gerencial..... | 282 |
| 5.4 | Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas | 283 |
| 5.5 | Considerações Finais | 285 |

| | |
|---|------------|
| APÊNDICES | 287 |
| Apêndice 1 – Questionário | 289 |
| Apêndice 2 – Análise descritiva dos dados | 295 |
| Apêndice 3 – Análise da assimetria e curtose das variáveis..... | 297 |
| Apêndice 4 – Análise da assimetria e curtose das variáveis: etapa 2 | 299 |
| Apêndice 5 – Multicolinearidade | 301 |
| Apêndice 6 – Coeficiente alfa de Cronbach | 303 |
| Apêndice 7 – Validade convergente dos <i>parcels</i> | 307 |
| Apêndice 8 – Teste das hipóteses do modelo estrutural | 309 |
| Apêndice 9 – Teste das hipóteses do modelo alternativo | 311 |
| BIBLIOGRAFIA | 313 |

LISTA de FIGURAS

| | | |
|-----|--|-----|
| 2.1 | Tipos de fidelidade | 31 |
| 2.2 | Estratégias de marketing | 51 |
| 3.1 | Modelo conceitual proposto | 146 |
| 3.2 | Investigação empírica..... | 147 |
| 3.3 | Modelo não linear de um neurônio | 182 |
| 3.4 | Rede neural de múltipla camada | 184 |
| 3.5 | Diagrama de aprendizagem supervisionada..... | 187 |
| 3.6 | Diagrama de aprendizagem não supervisionada | 191 |
| 3.7 | Uma rede múltipla com ligações para a frente..... | 195 |
| 4.1 | Uso de canal eletrônico | 220 |
| 4.2 | Diagrama de dispersão dos valores previsto e observados da distribuição qui-quadrado..... | 236 |
| 4.3 | Rede neural aplicada para a lealdade do cliente..... | 250 |
| 4.4 | Modelo neural com as contribuições dos neurônios escondidos para a lealdade..... | 256 |
| 4.5 | Modelo hipotético de pesquisa..... | 258 |
| 4.6 | Resultados do modelo hipotético de pesquisa..... | 260 |
| 4.7 | Modelo alternativo | 262 |
| 4.8 | Resultados do modelo alternativo | 263 |

LISTA de TABELAS

| | | |
|------|---|-----|
| 1.1 | Número de bancos por origem do capital..... | 6 |
| 1.2 | <i>Ranking</i> dos bancos que atuam no Brasil (2006)..... | 7 |
| 1.3 | Volume de crédito por categoria..... | 8 |
| 1.4 | Participação percentual de operações de crédito por tipo de instituição financeira..... | 9 |
| 3.1 | Funções de ativação..... | 183 |
| 4.1 | Distribuição das empresas por setor..... | 215 |
| 4.2 | Distribuição das empresas por tempo de atuação..... | 215 |
| 4.3 | Porte das empresas por número de funcionários..... | 216 |
| 4.4 | Principal banco das empresas..... | 217 |
| 4.5 | Distribuição das empresas - Tempo como cliente do principal banco..... | 217 |
| 4.6 | Distribuição das empresas - Contratação de crédito no principal banco..... | 218 |
| 4.7 | Distribuição das empresas - Contratação por tipo de crédito..... | 219 |
| 4.8 | Estatísticas descritivas dos construtos emoções positivas e negativas..... | 223 |
| 4.9 | Estatísticas descritivas do construto imagem..... | 223 |
| 4.10 | Estatísticas descritivas do construto crédito..... | 224 |
| 4.11 | Estatísticas descritivas do construto preferência de canal..... | 225 |
| 4.12 | Estatísticas descritivas do construtos sacrifício monetário e não-monetário..... | 226 |
| 4.13 | Estatísticas descritivas do construto qualidade do relacionamento com o gerente..... | 228 |
| 4.14 | Estatísticas descritivas do construto valor percebido..... | 228 |
| 4.15 | Estatísticas descritivas do construto satisfação..... | 229 |
| 4.16 | Estatísticas descritivas do construto confiança..... | 229 |
| 4.17 | Estatísticas descritivas do construto comprometimento afetivo..... | 230 |
| 4.18 | Estatísticas descritivas do construto lealdade..... | 231 |
| 4.19 | Estatísticas descritivas do construto custos de mudança..... | 231 |
| 4.20 | Estatísticas descritivas do construto dependência..... | 232 |
| 4.21 | Análise fatorial exploratória: emoções positivas e negativas..... | 239 |
| 4.22 | Análise fatorial exploratória: imagem..... | 240 |
| 4.23 | Coeficientes alfa de Cronbach..... | 241 |

XVIII

| | | |
|------|---|-----|
| 4.24 | Avaliação da validade global das medidas dos construtos | 245 |
| 4.25 | Avaliação da validade discriminante dos construtos | 246 |
| 4.26 | Impactos dos nós da camada de entrada sobre os neurônios da camada escondida | 252 |
| 4.27 | Designação dos neurônios escondidos..... | 255 |
| 4.28 | Impactos dos neurônios escondidos sobre o neurônio da camada de saída..... | 256 |
| 4.29 | Resultados do teste das hipóteses do modelo hipotético | 261 |
| 4.30 | Resumo dos resultados para o modelo hipotético..... | 262 |
| 4.31 | Resultado do teste das hipóteses do modelo alternativo..... | 264 |
| 4.32 | Resumo dos resultados para o modelo alternativo | 265 |
| 4.33 | Comparação entre índices de ajustamento dos modelos..... | 267 |
| 4.34 | Coeficientes de determinação dos construtos endógenos do modelo hipotético..... | 268 |
| 4.35 | Coeficientes de determinação dos construtos endógenos do modelo alternativo..... | 269 |

LISTA de QUADROS

| | | |
|-----|--|-----|
| 3.1 | Síntese das hipóteses da investigação do modelo conceitual..... | 157 |
| 3.2 | Definição dos construtos, conteúdo dos itens e fonte dos itens | 159 |
| 4.1 | Síntese das hipóteses da investigação do modelo conceitual | 258 |
| 4.2 | Comparativo dos resultados das redes neurais e da modelagem de equações estruturais | 272 |

CAPÍTULO 1

ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

1.1 Introdução

As mudanças ocorridas no mercado bancário do Brasil, nas últimas décadas, com a redução do número de bancos, entrada de bancos privados estrangeiros, consecução de avanços tecnológicos e a diversificação de canais de distribuição tornaram variada e agressiva a concorrência no país nesse setor, exigindo conseqüentemente mudanças nas estratégias de atuação de seus bancos, visando adaptarem-se ao novo cenário e assegurarem a sua sobrevivência e crescimento.

Do lado da demanda, constata-se o incremento da sofisticação dos consumidores de serviços financeiros que estão mais informados, mais seletivos e, conseqüentemente, mais exigentes. Assim, como o ambiente bancário é dinâmico e competitivo, os clientes têm a oportunidade de trocar de fornecedor, elevando seu poder de negociação.

Nesse sentido, os bancos convivem com a realidade de clientes que desertam (Stewart, 1998) e de clientes que mantêm negócios em mais de um banco (Holmlund e Kock, 1997; Gosling, 2001), inclusive clientes do segmento empresa (Ibbotson e Moran, 2003; Guarita, 2005). No entanto, a indústria bancária tem estreita sintonia com relacionamento, uma vez que está inserida no setor de serviços, que apresenta características que parecem favorecer a criação de vínculos relacionais. É uma indústria caracterizada por um amplo número de interações entre clientes e provedores de serviços (Lang e Colgate, 2003), em “[...] ambiente propício à adoção de uma perspectiva de longo prazo por parte dos clientes [...]” (Mückenberger, 2001, p. 3).

A tradição na indústria financeira tem sido de os bancos e outras organizações de serviços financeiros engajarem-se em relacionamentos de longo prazo com clientes. Beerli *et al.* (2004) e Petruzzellis *et al.* (2008) observam que o banco tradicional orientado para o produto está buscando a orientação para o cliente, em sintonia com os postulados básicos do marketing de relacionamento, que tem a lealdade do cliente como seu principal objetivo. O marketing de relacionamento é aplicável sempre que houver necessidade constante de um serviço e sempre que o cliente controlar a seleção desse serviço, tendo alternativas de escolha (Berry, 2002).

Desenvolver relacionamentos com clientes é a melhor forma de os bancos lidarem com um ambiente, que se tem tornado desregulamentado e competitivo (Perrien *et al.*, 1993; Colgate e Lang, 2003). A redução da perda de clientes da empresa pode ser mais lucrativa do que ganhar fatias de mercado e reduzir custos. A substituição de clientes perdidos é onerosa para as empresas, porque a conquista de novos clientes envolve custos adicionais em propaganda e promoção de vendas (Zeithaml *et al.*, 1996).

Na percepção de Rexha (2005), todos os clientes do segmento de atacado são potenciais clientes para desenvolver um relacionamento mais forte com bancos, por meio do incremento do volume de negócios. Os clientes que desenvolvem múltiplos negócios com seus bancos são menos susceptíveis a mudar de banco. Contudo, são as pequenas e médias empresas os clientes que mais freqüentemente terminam o relacionamento com sua instituição financeira (Madill *et al.*, 2002).

Desenvolver relacionamento com clientes de pequenos e médios negócios pode ter muitos benefícios para os bancos (Colgate e Lang, 2003) e também para os clientes (Gidhagen e Thunman, 1998). As vantagens para os fornecedores de serviços financeiros incluem habilidade de maximizar lucros ao reduzir os riscos, melhoria da informação sobre os clientes, maior satisfação de clientes e fortalecimento da lealdade (Zeithaml *et al.*, 1996; Binks e Ennew, 1997).

Dentre as vantagens para os clientes em desenvolver relacionamento com bancos, pode-se mencionar um melhor conhecimento das suas necessidades, uma maior garantia de que o crédito estará disponível, além de taxas e termos que podem ser mais favoráveis devido à

maturidade do relacionamento (Donnelly *et al.*, 1985, citados por Thunman, 1999), bem como a redução do risco inerente às trocas (Berry, 1995). No entanto, os benefícios que surgem para emprestadores e tomadores de recursos não são imediatos e desenvolvem-se ao longo do tempo, dos estágios iniciais até à maturidade do relacionamento (Zineldin, 1996).

O marketing de relacionamento tem-se tornado a teoria predominante em pesquisas que focam a oferta de serviços financeiros para mercados corporativos (Thunman, 1992; Zineldin, 1996; Gidhagen e Thunman, 1998; Armstrong e Seng, 2000; Vieira, 2000; Adamson *et al.*, 2003; Colgate e Lang, 2003; Ibbotson e Moran, 2003). Um exame mais apurado da literatura da área de marketing, envolvendo a indústria financeira, no Brasil, revela que predominam os estudos que avaliam os relacionamentos bancários (Gosling, 2001; Rosa, 2001; Brei e Rossi, 2002; Oliveira e Dutra, 2002; Frattari, 2003; Prado, 2004; Souza Neto *et al.*, 2005; Gosling e Souza, 2007) e a qualidade de serviços (Christo, 2001; Vecchi e Luce, 2001; Rocha e Oliveira, 2003, Brasil *et al.*, 2006), mas sob a perspectiva de clientes pessoa física. Um estudo que avalie os antecedentes da lealdade de clientes do segmento empresa aos bancos não foi encontrado no Brasil.

Conseqüentemente, este estudo apresenta uma contribuição no sentido de buscar a visão de clientes do segmento empresa de bancos que atuam no Brasil, quando fazem parte de um processo de relacionamento. Compreender o que conduz à lealdade desses clientes é importante para o desenvolvimento de estratégias de marketing das instituições financeiras que atendem a esse segmento. O estudo conduzirá uma revisão das contribuições mais importantes da literatura acadêmica sobre o marketing de relacionamento e os mecanismos que conduzem à lealdade de clientes.

1.2 Problema de Pesquisa

No Brasil os bancos ainda estão em uma fase inicial quanto a estabelecer e fortalecer relacionamentos com clientes, embora já tenham avançado bastante nesse campo (Paiva, 2004) e seja visível o esforço de suas instituições financeiras para se adaptarem à abordagem do marketing de relacionamento (Gosling, 2001). No entanto, estudo desenvolvido com clientes de um grande banco de varejo, no Brasil, para compreender a relação entre a percepção da qualidade e a formação de relacionamentos, mostrou como variável crítica a necessidade de o banco avaliado melhorar a capacidade de entender e atender bem aos seus

clientes, uma vez que seus funcionários não procuram oferecer-lhes atenção individual (Oliveira e Dutra, 2002).

Barnes e Howlett (1998) argumentam que, uma vez que a oferta de muitos serviços financeiros é bastante semelhante, dificilmente os clientes serão influenciados pelos atributos centrais do produto, quando os bancos estão provendo produtos similares. Assim, as razões para os clientes permanecerem em relacionamentos com bancos estão abertas à interpretação. Do mesmo modo que o relacionamento pode ser motivado pela preferência genuína e lealdade do cliente, também pode ser motivado pela inércia, ignorância e dependência (Beerli *et al.*, 2004).

Nos últimos anos, o segmento da pessoa jurídica vem recebendo mais atenção por parte dos bancos no Brasil, especialmente dos bancos comerciais privados, uma vez que existia uma demanda latente, mas parcialmente atendida, por parte desse público, quanto ao serviço de crédito. Nessa perspectiva, no tocante ao segmento das micro e pequenas empresas, ilustramos com a estratégia adotada pelo banco Itaú, que definiu em 2006 que, “Por meio do relacionamento, espera-se alavancar um potencial de negócios ainda pouco explorado, respondendo melhor às necessidades dessas empresas e de seus sócios [...] no que diz respeito à administração de fluxo de caixa e linhas de crédito” (Itaú, 2006)¹. A Federação Brasileira de Bancos² (Febraban, 2006)³ reconhece que tão importante quanto assegurar recursos para o crédito é ofertar produtos, serviços e condições favoráveis ao atendimento aos clientes, além de estreitar relacionamentos.

Para a pesquisa científica, um problema é uma questão que geralmente pergunta algo acerca das relações entre fenômenos ou variáveis. Assim, a resposta à questão é procurada na pesquisa científica (Kerlinger, 1980, citado por Carvalho, 2002). Pelo cenário traçado, considerando a pertinência do tema, o problema de pesquisa desta tese pode ser assim sintetizado:

- Quais os antecedentes e as conseqüências do relacionamento entre bancos e seus clientes do segmento empresa, suscetíveis de promover a sua lealdade?

¹ BANCO ITAÚ. **Relatório anual 2006**. Disponível em: <<http://www.itaubr.com.br/brasil>>. Acesso em: 14/03/2008.

² É a principal entidade representativa do setor bancário do Brasil. Possui 115 associados, de um total de 159 instituições bancárias em operação no Brasil, considerada a posição de 2006.

A resposta a essa questão pretende elucidar a compreensão da formação da lealdade do segmento pessoa jurídica no mercado bancário. O conhecimento produzido poderá contribuir com o delineamento de ações mercadológicas dos bancos que atuam no Brasil.

O problema será delimitado para clientes de micro, pequeno e médio portes, uma vez que os bancos estão visualizando nesse segmento oportunidades de crescimento de suas receitas. Segundo os prognósticos do Banco Itaú, boa parte da expansão do crédito para pessoa jurídica naquela instituição virá do segmento de pequenas e médias empresas (Itaú, 2005)⁴. Trata-se de um segmento importante para os bancos, sendo pertinente identificar os fatores-chave que conduzem à sua lealdade.

1.3 O Objetivo do Estudo

O estudo aqui proposto insere-se no âmbito do marketing de relacionamento, de uma forma mais ampla, e mais especificamente nas relações entre bancos e clientes do segmento empresa.

O objetivo principal desta tese é verificar empiricamente um modelo que examine os antecedentes e as conseqüências do relacionamento entre bancos e seus clientes do segmento empresa, suscetíveis de promover a sua lealdade. Para alcançar este objetivo é necessário desenvolver um conjunto de objetivos específicos, que serão a seguir indicados:

1. Identificar as variáveis que melhor predizem a lealdade de clientes, no contexto das relações banco-clientes do segmento empresa.
2. Propor modelo conceitual com as variáveis que melhor predizem a lealdade de clientes, no contexto das relações banco-clientes do segmento empresa.
3. Analisar empiricamente os complexos relacionamentos que existem entre diferentes variáveis que predizem a lealdade de clientes, no contexto das relações banco-clientes do segmento empresa, utilizando a técnica de redes neurais artificiais.

³ FEBRABAN. **Relatório Social 2006**. São Paulo: Febraban, 2006.

⁴ BANCO ITAÚ. **Relatório anual 2005**. Disponível em: <[http://www.itaubrasil.com.br/relações com investidores](http://www.itaubrasil.com.br/relações%20com%20investidores)>. Acesso em: 14/03/2008.

4. Desenvolver um modelo de rede neural artificial para explicar a lealdade de clientes, no contexto das relações banco-clientes do segmento empresa.
5. Propor o modelo hipotético de pesquisa a partir dos resultados gerados com a técnica de redes neurais artificiais.
6. Testar o modelo hipotético de pesquisa utilizando a metodologia baseada em modelos de equações estruturais.
7. Avaliar comparativamente os resultados obtidos pela aplicação das redes neurais artificiais e da modelagem de equações estruturais.

1.4 A Atuação dos Bancos no Brasil

As intervenções do Banco Central do Brasil no Sistema Financeiro, as liquidações, as fusões e as aquisições de bancos reduziram o universo de instituições financeiras que atuavam no Brasil. De acordo com dados do Banco Central do Brasil (Relatório Bancário, 2007)⁵, em sete anos, compreendendo o período de 2000 a 2006, houve uma redução de 17,2% no número de bancos existentes no sistema financeiro do país, saindo de 192 para 159 bancos (Tabela 1.1).

Tabela 1.1 – Número de bancos por origem de capital

| Bancos por origem de capital | 2000 | 2006 | Varição 2000/2006 |
|---|-------------|-------------|--------------------------|
| Privados nacionais com e sem participação estrangeira | 105 | 85 | -19,0% |
| Privados estrangeiros e com controle estrangeiro | 70 | 61 | -12,9% |
| Públicos federais e estaduais | 17 | 13 | - 23,5% |
| Número de bancos (total) | 192 | 159 | -17,2% |

Fonte: Banco Central do Brasil, disponível no Relatório Bancário (2007), adaptado pela autora

Apesar de os bancos privados nacionais com e sem participação estrangeira serem maioria no Sistema Financeiro do Brasil (Tabela 1.1), são os bancos nacionais que lideram o setor financeiro (Tabela 1.2), resultado que é atribuído às suas competências e ao alto nível técnico e de sofisticação nos serviços prestados aos clientes, qualidades reconhecidas no exterior (Relatório Bancário, 2007).

No *ranking* dos bancos que atuam no Brasil, no que concerne aos ativos totais das instituições (Relatório Bancário, 2007), o Banco do Brasil, de controle público federal, é o líder do Sistema Financeiro Nacional, considerada a posição de 2006 (Tabela 1.2). Esta liderança vem se mantendo desde os anos de 2004 e 2005 (Febraban, 2008)⁶:

Tabela 1.2 - *Ranking* dos Bancos que atuam no Brasil (2006)

| Posição no <i>Ranking</i> | Instituição | Controle |
|---------------------------|-------------------|----------------------------------|
| 1 | Banco do Brasil | Público Federal |
| 2 | Bradesco | Privado Nacional |
| 3 | Caixa Econômica | Público Federal |
| 4 | Itaú | Privado Nacional |
| 5 | ABN Amro (Real) | Privado Controle Estrangeiro |
| 6 | Santander Banespa | Privado Controle Estrangeiro |
| 7 | Unibanco | Privado Participação Estrangeira |
| 8 | Safra | Privado Nacional |
| 9 | HSBC | Privado Controle Estrangeiro |
| 10 | Votorantim | Privado Nacional |

Fonte: Relatório Bancário (2007), adaptado pela autora.

Os bancos no Brasil oferecem serviços que incluem conta corrente, conta poupança, investimentos (aplicações financeiras), pagamentos, cobranças, crédito para financiamento do consumo e investimento, entre outros. No ano de 2006, o número de contas correntes totalizou 102,6 milhões, o que representou um crescimento de 7,9% em relação ao ano anterior. Os serviços bancários são oferecidos por meio de diferentes canais de atendimento, contemplando desde as agências tradicionais até os correspondentes bancários⁷. Este canal permitiu o acesso aos serviços bancários em localidades distantes dos grandes centros urbanos (Febraban, 2006).

No âmbito da economia brasileira, o ano de 2006 foi o primeiro ano em que a inflação oficial ficou abaixo do centro da meta definida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN). Em razão do cenário de inflação decrescente, o Banco Central do Brasil promoveu reduções na taxa

⁵ RELATÓRIO BANCÁRIO. **Anuário Brasileiro de Bancos**. São Paulo: Relatório Bancário, 2007.

⁶ FEBRABAN. **Portal de informações do setor**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 26/02/2008.

⁷ Estabelecimentos comerciais, correios e casas lotéricas que prestam serviços bancários à população, como representantes dos bancos que contratam seus serviços como parceiros. Os correspondentes foram concebidos para suplementar o sistema financeiro do Brasil (Febraban, 2006).

básica de juros ao longo do ano (Febraban, 2008). A redução da taxa básica de juros em 2006 reflete-se na elevação, naquele ano, de 20,7% do volume total de crédito no Sistema Financeiro Nacional, se comparado ao ano de 2005 (Tabela 1.3). O crédito representa uma via importante para o acesso a bens essenciais para a qualidade de vida das pessoas; aquece a economia, gerando emprego e renda (Febraban, 2006). É o serviço bancário mais procurado pelas pequenas empresas, que consideram as taxas de juros a restrição-chave para o acesso ao crédito (Kumar, 2005)⁸.

Tabela 1.3 - Volume de crédito por categoria

| Volume de crédito por categoria (R\$ milhões) | Dez/06 | Dez/05 ** | Var. (%) 06/05 |
|--|---------------|------------------|-----------------------|
| Total | 732.589 | 607.023 | 20,7 |
| Recursos livres (1) | 498.302 | 403.707 | 23,4 |
| Pessoa jurídica | 260.333 | 212.976 | 22,2 |
| Pessoa Física | 237.968 | 190.731 | 24,8 |
| Direcionados | 234.287 | 203.316 | 15,2 |
| Habitação | 34.479 | 28.125 | 22,6 |
| Rural | 54.380 | 45.113 | 20,5 |
| BNDES | 138.986 | 124.100 | 12,0 |
| Outros (2) | 6.443 | 5.979 | 7,8 |
| Participação no PIB | 34,3% | 31,2% | 3,2 p.p.* |

(1) Incluem *leasing*, cooperativas de crédito rural não direcionado e parcela das faturas de cartão de crédito não-financiadas

(2) Incluem créditos de bancos de desenvolvimento e agências de fomento

* Pontos percentuais ** Dados revisados

Fonte: Banco Central do Brasil, citado por Febraban (2006).

O crédito com recursos livres é dividido em pessoas físicas e jurídicas, em diferentes modalidades e taxas de juros (Febraban, 2008). Em 2005, o crescimento do crédito com recursos livres foi desigual para as pessoas físicas e jurídicas, mas no ano de 2006 o crescimento do crédito com recursos livres foi mais equilibrado entre ambos os segmentos. O crédito para pessoas físicas cresceu 24,8% e para pessoas jurídicas expandiu 22,2% (Febraban, 2006).

Comparando os resultados dos anos de 1997 e 2003, verifica-se que os bancos com controle estrangeiro duplicaram suas aplicações de crédito no período, e o Banco do Brasil foi o único banco público a obter semelhante performance. Os demais bancos públicos (incluindo as Caixas Estaduais, que são instituições financeiras ligadas aos governos estaduais, com papel semelhante ao dos bancos comerciais brasileiros) reduziram suas aplicações e a Caixa

⁸ KUMAR, A. **Access to financial services in Brazil**. Report 30858. Washington, D.C.: The World Bank, 2005.

Econômica Federal reduziu o número de operações de crédito substancialmente. Por outro lado, cresce o número de operações nos bancos privados nacionais. Em linhas gerais, a Tabela 1.4 assinala o crescimento expressivo do número de operações de crédito concedidas pelos bancos privados nacionais.

Tabela 1.4 - Participação percentual de operações de crédito por tipo de instituição financeira

| Operações de crédito | 1997 | 2000 | 2003 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Bancos com controle estrangeiro | 11,71 | 25,16 | 23,82 |
| Bancos privados nacionais | 35,35 | 34,53 | 41,31 |
| Bancos públicos | 10,30 | 5,12 | 4,51 |
| Caixa Econômica Federal | 30,93 | 23,00 | 7,86 |
| Banco do Brasil | 10,97 | 10,95 | 20,36 |
| Cooperativas de crédito | 0,74 | 1,24 | 2,14 |
| Área bancária | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Fonte: Banco Central do Brasil (2004)⁹

A essência do financiamento bancário às empresas de pequeno e médio porte do Brasil vem de bancos privados. No entanto, os bancos públicos oferecem as melhores taxas para aplicações de longo prazo. Para as empresas de pequeno porte, os bancos privados oferecem maior diversidade de serviços financeiros. Em muitos aspectos, os bancos públicos e os privados têm comportamento semelhante: associação positiva com áreas mais ricas do Brasil e algum viés de atendimento às áreas urbanas (Kumar, 2005).

1.5 O Setor Bancário do Brasil e o Marketing de Relacionamento

No Brasil, as instituições financeiras estão buscando relacionamento com clientes, já que a relação com esse público tende a ser mais de longo prazo (Gosling e Gonçalves, 2002). No entanto, o marketing de relacionamento tem se apoiado em fatores peculiares ao setor bancário desse país, a exemplo de se desejar relacionamentos duradouros como forma de monitorar os tomadores de empréstimo e de produzir informações para o crédito (Gosling, 2001).

⁹ BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Democratização do crédito no Brasil: atuação do Banco Central**, 2004.

Os clientes do segmento de atacado são potenciais clientes para desenvolver um relacionamento mais forte com bancos pelas possibilidades que têm de alavancar negócios (Rexha, 2005). Estudos empíricos demonstram que os bancos têm desenvolvido relacionamentos próximos com muitos desses clientes (Colgate e Danaher, 2003; Ibbotson e Moran, 2003; Rexha, 2005), pois alguns bancos já perceberam a necessidade de selecionar os clientes que podem atender em uma base mais relacional, distinguindo-os dos clientes que podem e preferem ser atendidos em uma base mais transacional.

No Brasil, na prática bancária, os bancos em geral selecionam os clientes que irão receber atendimento personalizado, baseados em sua estratégia de segmentação. O Bradesco, que ocupa a 2ª posição no *ranking* de bancos do Brasil (Tabela 1.2), entende que a segmentação permite atendimento diferenciado, focado no relacionamento, e assim proporciona maior flexibilidade e competitividade na execução de suas estratégias de negócios, dando dimensões às operações, quer para pessoas físicas ou jurídicas (Bradesco, 2007)¹⁰.

Os clientes inseridos em um relacionamento de parceria banco-cliente são freqüentemente atendidos em uma base individual por um profissional do banco. O conceito de relacionamento de parceria, proposto por Zineldin (1996), inclui reconhecimento da interdependência mútua entre o banco e o cliente corporativo. Neste tipo de relacionamento, os bancos têm uma grande oportunidade de obter informação sobre negócios de clientes corporativos e seus planos de investimento, possibilitando uma vantagem competitiva em vender mais produtos e serviços a esses clientes.

Uma das ações dos bancos no Brasil no sentido de implementar a prática do marketing de relacionamento tem sido a designação de gerentes especializados para atender aos clientes (também adotada pelos bancos em outros países), especialmente os do segmento pessoa jurídica. Como exemplo, o Banco Itaú, que ocupa a 4ª posição no *ranking* dos bancos no Brasil, mantém relacionamento com micro, pequenas e médias empresas, para as quais designa “[...] gerentes especialmente treinados para oferecer soluções e aconselhamento

¹⁰ BRADESCO. **Relatório anual 2007**. Disponível em: <[http://www.bradesco.com.br/relações com investidores](http://www.bradesco.com.br/relações_com_investidores)>. Acesso em: 14/03/2008.

sobre os produtos e serviços que melhor atendam às peculiaridades e demandas de negócio de cada um dos segmentos” (Itaú, 2006)¹¹.

Nesse sentido, um ponto positivo para a prática do marketing de relacionamento no setor bancário do Brasil é a alta qualificação de seus funcionários. A média de escolaridade dos colaboradores dos bancos associados à Febraban supera a média brasileira. Os colaboradores com graduação completa totalizam 40,8% da força de trabalho dos bancos e os pós-graduados representam 10,9%. Além disso, 72% dos bancos relatam que desenvolvem ações constantes de treinamento dos profissionais, para que tenham capacidade de reconhecer possíveis falhas e buscar soluções para os problemas, de forma tempestiva (Febraban, 2006).

Existe uma clara tendência de os negócios que têm uma pessoa-chave de contato designada por seu banco para atendê-los individualmente considerarem esse banco como o principal banco. É reconhecido que a pessoa-chave de contato em um banco desempenha um papel significativo na força do relacionamento do cliente com o banco (Gidhagen e Thunman, 1998; Rexha, 2005) e na qualidade global desse relacionamento (Colgate e Lang, 2003).

No entanto, os desafios para a prática do marketing de relacionamento no setor bancário no Brasil são inúmeros, uma vez que os bancos, na prestação de contas à sociedade, através de seus relatórios anuais de atividade, referem-se à construção de relacionamentos com clientes e atendimento diferenciado, mas existem, na percepção de clientes bancários, *gaps* no atendimento quanto a aspectos que são básicos. Empresas de porte médio, clientes de bancos no Brasil, ao avaliarem o relacionamento com o gerente do banco onde concentram suas operações, atribuíram médias baixas às variáveis “o gerente entende as necessidades do cliente” e “o gerente conhece o negócio do cliente”, que podem estar associadas à necessidade de crédito por parte dessas empresas. No entanto, reconhecem que seu gerente é confiável e está disposto a ajudar os clientes (Guarita, 2005). As expectativas de empresas quanto à atuação de seus gerentes de conta freqüentemente giram em torno de que ele (a) discuta idéias acerca do negócio do cliente e contribua com aconselhamento (Gidhagen e Thunman, 1998; Guarita, 2005), que são aspectos que vão além da provisão de serviços financeiros aos clientes.

¹¹ BANCO ITAÚ. **Relatório anual 2006**. Disponível em: <<http://www.itaubr.com.br/brasil/relacoes>> com investidores>. Acesso em: 14/03/2008.

Traçada uma visão geral de atuação dos bancos no Brasil e da prática do marketing de relacionamento nesse setor, o tema marketing de relacionamento será discutido detalhadamente no Capítulo 2.

1.6 A Estrutura do Estudo

Esta tese é composta de cinco capítulos. O primeiro capítulo é a presente Introdução, que discorre sobre o marketing de relacionamento como tema do estudo, a justificativa teórica e prática do estudo, bem como apresenta o problema de pesquisa e os objetivos da tese. Por último, a contextualização sobre o setor financeiro do Brasil.

O segundo contém a Fundamentação Teórico-Empírica do estudo, que se dedica à revisão da literatura do marketing de relacionamento, explorando desde sua essência à sua implementação.

O terceiro explicita o Quadro Conceitual e o Quadro Metodológico empregados no estudo. O Quadro Metodológico apresenta os conceitos e as definições operacionais das variáveis do modelo conceitual proposto e os procedimentos amostrais, de coleta e de análise dos dados, definidos para que os objetivos pudessem ser alcançados.

O quarto contém a apresentação dos Resultados da Pesquisa. O quinto capítulo contempla a Conclusão desta tese, com as principais contribuições teóricas e gerenciais, e apresenta suas limitações, sugere futuras pesquisas e, por último, são tecidas as considerações finais.

Compondo ainda esta tese estão os apêndices que trazem as etapas de desenvolvimento das escalas aplicadas no modelo de mensuração dos construtos e os resultados da avaliação preliminar de convergência e discriminação entre os indicadores propostos para os componentes do modelo em estudo.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA: RUMO AO MARKETING DE RELACIONAMENTO

2.1 Introdução

Este capítulo, composto de quatro partes, investiga a literatura sobre o Marketing de Relacionamento, cujo conteúdo fornece os fundamentos para delinear o modelo conceitual proposto nesta tese e as hipóteses do estudo, que serão apresentadas no Capítulo 3 – Quadro Conceitual e Metodológico da Pesquisa.

A primeira parte trata da evolução do Marketing de Transação para o Marketing de Relacionamento, contemplando desde a essência do Marketing de Relacionamento aos custos da não-lealdade.

A segunda parte aborda a essência do Marketing de Relacionamento, benefícios e limitações, seus mercados de atuação e as dificuldades de implementação.

A terceira parte investiga os determinantes da lealdade de clientes, em contextos e setores diversos e, mais especificamente, no mercado bancário. Apresenta os conceitos e os resultados de testes em estudos empíricos. Assim, faz-se uma revisão da literatura sobre os seguintes tópicos: orientação para o mercado e para o cliente, proximidade relacional, emoções, imagem, sacrifício, satisfação, qualidade de serviços, ligações sociais, canais de atendimento, confiança, comunicação, gestão de reclamações, valor percebido, partilha de normas de cooperação, oportunismo, qualidade do relacionamento, comprometimento, benefícios do relacionamento, custos de mudança e dependência.

A quarta parte discorre acerca da especificidade dos serviços financeiros, como ocorrem as interações entre comprador e vendedor e investiga os determinantes da lealdade específicos do setor bancário.

2.2 De um Marketing de Transação a um Marketing de Relacionamento

No passado o foco das empresas consistia em atrair continuamente novos clientes. Atualmente as empresas que continuam a adquirir novos clientes, mas não estão aptas a reter os principais clientes, têm poucas possibilidades de obter resultados positivos sustentáveis. Uma vez que os clientes têm mais opções de fornecedores e maior liberdade de escolha, as empresas têm a necessidade de fortalecer relacionamentos com uma parcela de seus clientes, para alcançar e sustentar vantagens competitivas e, conseqüentemente, auferir ganhos. As mudanças econômicas ocorridas nas últimas décadas também se refletiram nas teorias do marketing com a mudança de enfoque para o marketing de relacionamento. Neste tópico será abordada a evolução desses conceitos.

2.2.1 A Essência do Marketing

Na percepção de Drucker (1954, p. 37), “[...] há apenas uma definição válida do propósito do negócio: criar um cliente ... é o cliente que determina o que o negócio é.... Considerando que seu objetivo é criar um cliente, qualquer empresa tem duas funções básicas: marketing e inovação”.

O ponto de partida do marketing são as necessidades, desejos e demandas dos clientes. E a essência do marketing são as trocas (Kotler, 1998). A literatura é abundante quanto ao número de definições de marketing. Marketing foi conceituado como “[...] um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem, através da produção, oferta e troca de produtos de valor com outros” (Kotler, 1991, p. 22). A *American Marketing Association* (2008) define marketing como “[...] a atividade, o conjunto de instituições e processos visando criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”¹². Em ambas as definições está

¹² AMA. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary>. Acesso em 11/04/2008.

presente a noção das trocas e do valor que essas trocas geram para os consumidores e sociedade em geral.

No modelo tradicional do marketing-mix, o foco das atividades de marketing é primariamente direcionado para atrair novos clientes em vez de manter os clientes atuais e a hipótese subjacente é que o mercado contém um número muito grande de clientes. O modelo baseia-se na suposição de que os clientes e suas necessidades são mais ou menos homogêneos e que a perda de clientes pode ser suprida por novos clientes. Conseqüentemente, as transações são percebidas como de curto prazo (McCarthy, 1960, citado por Holmlund e Kock, 1996).

O conceito de marketing-mix foi introduzido por Neil Borden nos anos 50. Desde então, novos itens para a lista têm-se apresentado na forma de Ps (Cowell, citado por Grönroos, 1994). A proposta original de Borden continha uma lista de 12 elementos, que sofreu uma expressiva simplificação, resultando nos 4Ps, rótulo atribuído por McCarthy (1960) ao mix de marketing.

Grönroos (1992) considera que provavelmente a idéia original de uma lista ampla de ingredientes do marketing-mix foi reduzida por razões pedagógicas e porque um número limitado de variáveis de marketing pareceu adequar-se a situações típicas observadas no fim dos anos 50 e nos anos 60. As situações típicas podem ser descritas como mercadorias embaladas para consumo, com mercados altamente consumidores, um sistema de distribuição bastante competitivo e uma mídia de massa abundante, bem característicos do mercado norte-americano àquela época.

O modelo dos 4Ps foi originalmente desenvolvido para marketing de consumo de mercadorias embaladas, no qual o marketing de transação é mais enfatizado. A administração do marketing-mix é uma abordagem que coloca o vendedor como parte ativa no processo e o cliente e o consumidor como passivos. Não se visualiza relacionamento personalizado com o produtor e o profissional de marketing de um produto, mas em alguns casos apenas com os representantes de vendas (Grönroos, 1994). Se a estratégia da empresa é baseada em produtos, administram-se produtos, não relacionamentos (Reichheld e Aspinall, 1993-1994).

O paradigma da administração do marketing-mix tem dominado o pensamento, pesquisa e prática de marketing desde que foi introduzido. A administração do marketing-mix com seus

4Ps está atingindo o fim do caminho como uma abordagem universal de marketing. Embora se considere que o modelo dos 4Ps necessita ser restabelecido, isto não significa que os 4Ps e outros conceitos como segmentação de mercado e o próprio conceito de marketing sejam menos valiosos do que antes (Keith, 1960).

Möller (1992, citado por Grönroos, 1994) observou que o foco saiu da visão da administração do marketing-mix para o papel estratégico do marketing, aspectos do marketing de serviços, dimensões políticas da administração de canal e interações em redes industriais. Grönroos (1996) considera que o marketing está enfrentando uma mudança de foco da atividade de atrair clientes para atividades que envolvam ter clientes e cuidar deles, com a adoção do marketing de relacionamento.

O marketing em sua essência é relacional ou não? Ou será a ênfase nas teorias do marketing de relacionamento uma mudança de paradigma, face à necessidade de as empresas reterem clientes rentáveis que possam contribuir com sua manutenção e crescimento, em cenário caracterizado por clientes bastante esclarecidos, exigentes e com maior poder de barganha, bem como pela concorrência entre empresas que extrapola as fronteiras dos países?

Para responder a primeira questão, alguns autores fornecem informações que podem elucidá-la. Para Buttle (1996), na essência, o marketing está progressivamente associado ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo e mutuamente satisfatórios com clientes. Grönroos (1994), ao desenvolver o modelo do ciclo de vida do relacionamento com o cliente, denominado ciclo de marketing, contemplou a natureza de longo prazo da criação e evolução do relacionamento entre empresa e seus clientes. Ou seja, os relacionamentos já estavam implícitos no processo de marketing, embora o termo marketing de relacionamento não tenha sido utilizado naquela ocasião.

Quanto à segunda questão, Grönroos (1994) compreende que os relacionamentos não funcionam por eles mesmos. Holmlund e Kock (1996) julgam que o marketing tradicional não provê a compreensão e as ferramentas para lidar e desenvolver relacionamentos com clientes. Enquanto o marketing tradicional foca na aquisição de clientes, o marketing de relacionamento foca na retenção de clientes existentes (Berry, 1995). A ética e os valores do marketing de relacionamento são diferentes da prática do marketing convencional. Um relacionamento entre um fornecedor e um cliente requer uma visão de longo prazo, respeito

mútuo, estratégia ganha-ganha e aceitação do cliente como parceiro e co-produtor de valor. Co-produção significa que parte da implementação é desenvolvida pelo cliente (Gummesson, 1998).

As relações entre empresas e clientes mudaram, com a existência de clientes em seu portfólio que desejam estreitar relacionamento, para obter benefícios financeiros e não-financeiros, com necessidades bem específicas. Para atender a essas necessidades, o marketing de relacionamento possui as estratégias e define as ferramentas para as empresas lidarem com os clientes em uma base mais individual.

Novos *insights* ao Marketing

Mas o que o marketing de relacionamento realmente representa e o que agrega ao marketing? Gummesson (1994) questiona se é simplesmente uma nova roupagem, um suplemento para o marketing tradicional, ou se o marketing de relacionamento traz novos *insights* ao marketing. Existem argumentos concordando e discordando dessa visão.

Vários autores consideram o marketing de relacionamento uma mudança de paradigma na abordagem e orientação de marketing (Morgan e Hunt, 1994; Grönroos, 1994; Gummesson, 1998; Parvatiyar e Sheth, 2000). Seu conceito enfatiza áreas importantes que estão esquecidas e sugere um foco diferente e valores diferentes para o marketing (Gummesson, 1994). Holmlund e Kock (1996) julgam que o marketing de relacionamento tem-se apresentado como uma alternativa de lidar com o marketing nas empresas de serviços.

El-Ansaray (1997) diferencia relacionamentos de marketing e marketing de relacionamento, baseado na natureza e especificidade desses conceitos. O primeiro pode tomar qualquer forma, incluindo relacionamentos adversários, rivais, de afiliação, dependentes e independentes. No entanto, o marketing de relacionamento não está associado a todos os aspectos dos relacionamentos de marketing. O tema central de todas as perspectivas e definições do marketing de relacionamento é o foco em relacionamentos cooperativos e colaborativos entre a empresa e seus clientes e/ou outros atores de marketing (Morgan e Hunt, 1994; El-Ansaray, 1997).

Para Sheth (2000, p. 615), o objetivo do marketing de relacionamento é “[...] incrementar o comprometimento dos clientes com a organização, através do processo de oferta de melhor valor sobre uma base contínua, a um custo reduzido”. Isso pode ser alcançado em parte dentro da própria organização, em parte através de parcerias com fornecedores e também competidores. O resultado é medido através do crescimento da participação no negócio do cliente e em sua lucratividade.

2.2.2 Um Novo Cenário na Concorrência

Em todas as indústrias, as empresas estão tendo que lidar com uma concorrência acirrada e conviver com a inovação gerada por seus avanços tecnológicos, proporcionados pela pesquisa e desenvolvimento que, em uma velocidade cada vez maior, materializam-se em novos produtos e serviços aos clientes. A concorrência também se amplia com os novos entrantes que a dinâmica da economia gera. Nesse contexto, surgem também empresas com missão, objetivos e estruturas funcionais distintos, a fim de atuar em setores específicos, muitas delas com serviços semelhantes e que captam clientes de empresas estabelecidas no mercado. Assim, as ameaças ambientais são inúmeras e diversificadas, exigindo que as empresas busquem alternativas para assegurar sua sobrevivência e um crescimento sustentável.

Todas as empresas, tanto as de serviços quanto as de manufatura de mercadorias, devem aprender a lidar com a nova competição da economia de serviço, cujo termo foi denominado de competição de serviço por Grönroos (1990), para conquistar e manter clientes. No varejo, assiste-se à emergência da categoria matadores – varejistas que estocam uma variedade de mercadorias para a categoria em que competem. Varejistas americanos agressivos em relação à concorrência, a exemplo de Office Depot, CompUSA e Victoria’s Secret, dominam o mercado não apenas com variedade de mercadorias, mas com mercadoria sensorial, tecnologia interativa e serviços especiais. Ao entrar em uma loja Victoria’s Secret, os consumidores vivenciam uma experiência visual impressionante, aroma sensual e os sons da Orquestra Filarmônica de Londres (Berry, 1996). Ou seja, no caso do varejista mencionado, outro serviço está sendo agregado ao seu serviço essencial.

Berry (1996) também identifica empresas do varejo, nos Estados Unidos, que denomina de varejistas de futuro, por suas ações diferenciadas. As iniciativas desses varejistas, no sentido de ter empregados da linha de frente mais informados e de sinalizar total confiança em sua

equipe, estimulam o respeito aos clientes, que passam a nutrir uma intensa lealdade à empresa.

Porter (2001) recomenda que, em ambientes instáveis, de intensa rivalidade competitiva, não só é possível como aconselhável competir com métodos associados a diferentes orientações estratégicas. A habilidade de uma organização de competir efetivamente em um mercado particular depende de sua capacidade de entregar ofertas que abranjam um conjunto competitivo de benefícios, ou valor, para o consumidor (Czepiel, 1992). Na percepção de Devlin (1998), o processo de adicionar valor, sob a ótica do consumidor, diferenciando ofertas, tem sido discutido de forma superficial na literatura acadêmica.

No segmento bancário, a competição está impulsionando os bancos a diversificar suas estratégias e seus mercados de atuação. Há uma recente ênfase dos bancos comerciais em incrementar relacionamento com clientes. Esta ênfase deve-se ao declínio das margens de lucro sobre os empréstimos, advindo da entrada de bancos estrangeiros nos mercados domésticos, ao conseqüente aumento da oferta de crédito e ao fato de que as grandes corporações têm solicitado empréstimos diretamente no mercado de capitais, reduzindo sua dependência aos bancos comerciais (Moriarty *et al.*, 1983).

A competição está impulsionando os bancos a fazerem mais uso de formas de marketing defensivo do que de marketing agressivo. Manter e fortalecer relacionamentos com clientes é uma forma que os bancos têm visualizado para usar o marketing defensivo e incrementar a retenção de clientes (Colgate e Alexander, 1998). As estratégias desenhadas para obter clientes adicionais, encorajar troca de marca e incrementar frequência de compra caracterizam o marketing ofensivo, em contraposição ao marketing defensivo. Este diz respeito à redução da saída do cliente e da troca de marca (Fornell e Wernerfelt, 1987).

Outro aspecto a considerar é que uma orientação relacional não é suficiente para os bancos serem bem-sucedidos no atendimento a seus clientes, saber como executar essa estratégia é um aspecto crítico (Colgate e Lang, 2003). Em geral, os bancos de varejo ainda não têm a cultura, as pessoas e os recursos de sistemas e de informação para implementar efetivamente uma abordagem de relacionamento (Colgate e Stewart, 1998).

O banco inglês HSBC, que operou tradicionalmente nos setores corporativo e comercial, adaptou suas operações às condições das mudanças ambientais, e diversificou sua atuação no segmento pessoas físicas (Euroweek, 1998). Dados do setor bancário do Brasil mostram que os bancos têm ampliado o atendimento ao segmento pessoa física, com o aumento do crédito para esse público, inclusive para habitação. Em 2006, o crédito à pessoa física elevou-se 24,8% em relação ao ano anterior, impulsionado pelas operações de crédito consignado. Esta modalidade vincula o pagamento do empréstimo ao pagamento do salário do trabalhador. O crédito imobiliário avançou muito, tendo o volume de financiamentos para a habitação crescido 22,6%, de acordo com dados do Banco Central do Brasil (Febraban, 2008).

Contudo, os bancos precisam avançar no tocante a estratégias menos convencionais. As mudanças requerem flexibilidade na definição de estratégias para atender a necessidades de seus segmentos-alvo, pois outros competidores já estão trilhando esse caminho.

Os competidores de outras indústrias, que não a bancária, estão buscando suprir as necessidades financeiras de seus clientes. Nesse sentido, assiste-se à emergência dos varejistas como provedores de serviços financeiros (Colgate e Alexander, 1998). Significa a presença de novos entrantes para captar clientes de provedores clássicos de serviços financeiros. Um exemplo são os varejistas que possuem financeiras ligadas à própria empresa, para financiar as compras de seus clientes. Além disso, existem as cooperativas e associações que disponibilizam crédito pessoal para financiar atividades produtivas, concorrendo diretamente com os bancos.

2.2.3 Um Novo Comportamento dos Consumidores

No início do século XXI, as empresas enfrentam um cenário em que os consumidores estão mais exigentes e informados, devido ao direito do consumidor e ao avanço das tecnologias da informação, com acesso à internet, o que lhes permite efetuar compras inclusive à distância. Além disso, os clientes estão mais sensíveis a preços, compram mais das marcas distribuidoras e compram mais por ocasião das promoções. Por outro lado, assiste-se ao incremento da competição global que amplia o leque de ofertas colocado à disposição dos clientes, extrapolando a fronteira dos países, o que deixa os clientes com mais opções e mais poder de negociação e as empresas ficam mais vulneráveis à deserção.

A tolerância dos clientes à inconsistência e à mediocridade tende a desaparecer rapidamente. No passado, localizações convenientes de lojas, forças de vendas agressivas e uma ausência geral de informação protegiam as empresas das penalidades de prover algo que fosse inferior à melhor qualidade do produto ou serviço. Os clientes eram leais por necessidade, não por escolha (Reichheld e Schefter, 2000). A tecnologia proporcionou mudanças profundas na forma que as empresas fazem negócios e que os clientes interagem com elas e compram produtos e serviços, inclusive com a implantação do auto-serviço, que ganha cada vez mais espaço e adeptos. Com a internet, os clientes podem comparar fornecedores em tempo real, a qualquer hora, de acordo com sua conveniência e disponibilidade. Além disso, para a aquisição de produtos e serviços que envolvem menor complexidade, os custos de mudança são baixos.

Parasuraman (1996) menciona a crescente importância do auto-serviço como uma mudança fundamental no ambiente de negócios, especialmente com as tecnologias de auto-serviço (SSTs) disponíveis. As SSTs são interfaces tecnológicas que possibilitam que os clientes produzam um serviço, independente do envolvimento direto do empregado de serviço. Os exemplos de SSTs incluem caixas automáticas, banco por telefone e serviços disponíveis na internet (Meuter *et al.*, 2000).

O setor financeiro é um dos maiores usuários das tecnologias de auto-serviço. Segundo informações da Febraban (2007)¹³, os bancos no Brasil investem a cada ano em novas tecnologias e disponibilizam o que há de mais moderno no mundo em serviços de auto-atendimento: por telefone, caixas automáticas, agências automatizadas e interligadas *on line*, *real time* e internet. Os sistemas de débito automático e de débito programado também estão sendo fortemente divulgados e o seu uso estimulado pelos bancos, pois facilitam a vida dos clientes e reduzem substancialmente as filas nas agências bancárias. Assim, os avanços e as inovações tecnológicas continuarão a ser componentes críticos das interações entre bancos e clientes.

Berry (1996) observou que os clientes buscam obter valor junto às empresas fornecedoras tanto em seus comportamentos relacionais como em suas trocas com características mais

¹³ FEBRABAN. **O bom atendimento dos bancos**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 05/04/2007.

transacionais, incluindo a compra da clássica *commodity* gasolina. Em 1994, a empresa de pesquisa americana Copernicus realizou, em âmbito nacional, um estudo que revelou que o preço mais baixo da gasolina era o critério utilizado para a decisão de compra de apenas 20% dos clientes. No entanto, 80% queriam um preço razoável associado a outros benefícios, tais como serviço pessoal, quando necessário, conveniência de pagamento, boa iluminação depois do anoitecer e uma loja de conveniência no estabelecimento.

Do mesmo modo que as empresas, os clientes também buscam relacionamentos com seus fornecedores de produtos ou serviços. No mercado *business-to-business* existe uma gama de clientes que desejam ser especialmente distinguidos pela empresa, o que requer que os clientes mantenham relacionamentos duradouros com seus fornecedores, a fim de minimizar custos, maximizar receitas e manter-se competitivo frente à concorrência. No contexto bancário, uma pesquisa realizada com clientes do segmento profissional e de renda bruta elevada de bancos privados da África do Sul confirmou o interesse desses clientes em estabelecer um melhor relacionamento com seu banco de negócios (Abratt e Russell, 1999).

Os clientes de bancos procuram ativamente soluções para seus problemas. Um banco bem sucedido será aquele cujos clientes sentem que irão receber valor real e significativo em suas transações, além dos produtos efetivamente adquiridos (Zineldin, 1995). Corroborando essa percepção, ao se avaliar os quatro condutores da satisfação global das pequenas e médias empresas americanas com seu banco, a satisfação quanto ao valor percebido dos serviços obteve os índices mais baixos. Nesse contexto, o principal desafio dos bancos é assegurar a satisfação com o valor percebido dos serviços, principalmente porque os clientes estão incrivelmente atentos às alternativas para produtos financeiros diferentes (Winstanley, 1997).

Ao desenvolverem ligações com seus clientes, de natureza social, tecnológica, relacionada a conhecimento ou à informação, desde que bem geridas, as empresas provêm valor agregado aos clientes (Grönroos, 1994), constituindo-se em uma das propostas do marketing de relacionamento.

2.2.4 A Lealdade como um Conceito Estratégico

A lealdade é o objetivo primário do marketing de relacionamento e às vezes equipara-se ao próprio conceito de marketing de relacionamento (Sheth, 1996). A lealdade tem recebido

bastante atenção na literatura, dada a crença de que é uma estratégia que contribui para as empresas obterem vantagem competitiva sustentável e, conseqüentemente, lucratividade, objetivo básico de qualquer empreendimento. Segundo Reichheld e Scheffer (2000), a lealdade é uma necessidade econômica e competitiva da empresa.

O crescimento das receitas é o mais importante benefício financeiro dos clientes leais para as empresas (Reichheld, 1996; Zeithaml *et al.*, 1996; Bowen e Shoemaker, 2003). Clientes leais contribuem para gerar novos negócios para uma empresa através de comunicação boca-a-boca positiva, são menos propensos a trocar de vendedor devido a preço (Reichheld e Sasser, 1990; Mattila, 2001) e são mais prováveis de participar de painel de opinião, comunicar à gestão sobre potenciais problemas (Bowen e Shoemaker, 1998) e aguardar que um produto esteja disponível (Petruzzellis *et al.*, 2008).

Cada uma dessas atividades desenvolvidas pelos clientes leais tem substanciais implicações financeiras para as empresas. Um cliente leal que retorna e faz uma propaganda positiva tem um valor presente bruto para a empresa (Shoemaker e Bowen, 2003). Na percepção de Kumar e Shah (2004), a lealdade do cliente não tem nenhuma importância para uma empresa se não resultar em lucratividade, o que leva ao desafio de se conhecer os mecanismos para administrar ambas simultaneamente. A lealdade do cliente é a chave para a lucratividade (Andreassen e Lindestad, 1998). Contudo, as empresas necessitam orientar suas estratégias em torno da entrega de valor superior ao cliente (Hellier *et al.*, 2003). Se a lealdade do cliente é gerida com prudência e em associação com a lucratividade, pode ser a arma mais potente contra a concorrência ao arsenal de marketing da empresa.

Assim, para colher os benefícios de uma base de clientes leal, há um crescente interesse de se conhecer os mecanismos que conduzem à lealdade (Reinartz e Kumar, 2002). Os relacionamentos antecedentes à lealdade podem ser bem mais complexos do que o inicialmente pensado (Jacoby e Kyner, 1973; Oliva *et al.*, 1992) e podem mudar ao longo do tempo (Shoemaker e Bowen, 2003).

O primeiro passo para entender essa discussão é resgatar o conceito de lealdade. Trata-se de um conceito rico, com muitas definições possíveis (Ball *et al.*, 2004), inclusive pela existência de conceito similar na literatura do marketing de relacionamento, o comprometimento. O termo fidelidade tem também sido empregado para designar lealdade. Inicialmente, convém

resgatar a etimologia dessas palavras comumente utilizadas no contexto dos relacionamentos empresa-cliente e também dos relacionamentos interorganizacionais.

Leal vem do latim *legale*,

“[...] relativo à lei. Na linguagem feudal, era o adjetivo que qualificava o vassalo fiel às leis que havia jurado observar, em relação a seu Senhor. Daí, por extensão, fiel às leis da honra e da probidade; honesto; digno. Da mesma linguagem feudal são os cognatos: lealmente, lealdade, lealdar, e nos textos arcaicos, ser leal, fazer lealdade” (Dicionário de Etimologias da Língua Portuguesa, 1979, p. 118).

Comprometimento vem do latim “*compromisī*, perfeito de *comprōmitto* e de *comprōmissu*, *ī*, comprometimento. *Comprōmitto*, *is*, *ēre*, *misī*, *missum*, verbo intransitivo, no sentido de comprometer-se, obrigar-se” (Porto Editora, 2000, p. 189).

Fidelidade vem de *fidēlītās* (*ātis*), que quer dizer fidelidade; constância. *Fidēlis* (*e*), adjetivo, que quer dizer fiel, sincero, leal, firme, sólido ou durável; *amicus fidelis*; amigo fiel; *amicitia fidelis*, amizade sincera (Porto Editora, 2000, p. 240).

Tomando por base a etimologia das palavras, lealdade e fidelidade são palavras sinônimas e, assim, são ambas utilizadas no presente texto, com o mesmo sentido. Contudo, foi feita uma opção pelo vocábulo lealdade, neste estudo, tendo em vista que, no Brasil, é mais comumente empregado em estudos envolvendo marketing de relacionamento, no contexto de serviços (Santos, 2001; Brei e Rossi, 2002; Prado e Santos, 2003; Cohen *et al.*, 2004; Perin *et al.*, 2004; Gastal, 2005; Prado, 2006), se comparado ao número de estudos que empregam o vocábulo fidelidade (Machado, 2004; Rodrigues, 2004; Veloso e Mesquita, 2006).

O estudo da abordagem comportamental, referida como lealdade, surgiu nos anos 70 após um período em que a lealdade era medida apenas como um padrão de compras repetidas. Em função de pesquisas dessa época terem indicado que as propriedades estatísticas dos elementos determinantes de ciclos de compras repetidas continham um componente aleatório não-analisável, os pesquisadores passaram a descrever lealdade em função de explicações comportamentais (Oliver, 1997).

A literatura é rica em exemplos de que a lealdade contempla tradicionalmente uma abordagem comportamental (Kumar e Shah, 2004). Assim, está fortemente associada à frequência de

aquisição ou volume relativo de compra de alguma marca (Oliver, 1999), probabilidade ou intenção de recompra do produto (Fornell, 1992; Moutinho *et al.*, 1996) e compra repetida de um dado fornecedor (Oliver, 1999). As medidas comportamentais têm sido criticadas pela ausência de uma base conceitual e por ter uma visão estreita do que é de fato um processo dinâmico (Day, 1969, citado por Bloemer *et al.*, 1998). São consideradas insuficientes, porque não distinguem entre a lealdade verdadeira e a lealdade espúria que pode resultar, por exemplo, da ausência de alternativas disponíveis para o consumidor.

A aquisição freqüente como um indicador de lealdade pode também ser uma medida inválida, por causa da compra por impulso ou da preferência do cliente por conveniência, e porque a compra inconsistente pode mascarar a lealdade, se os consumidores forem leais a multi-marcas (Jacoby e Chestnut, 1978). O comportamento de compra repetida dos clientes pode ainda se basear em várias limitações que funcionam como barreiras de troca de fornecedor (Liljander e Strandvik, 1995).

Outra forma de compra repetida que pode não conduzir à lealdade verdadeira de clientes é aquela vinculada a programas de freqüência. As empresas estabelecem a freqüência e o valor monetário das compras para que os clientes beneficiem-se de recompensas. Trata-se de uma abordagem direcionada a preço, para criar repetição de negócios (Shoemaker e Bowen, 2003), mas não cria lealdade emocional (Mattila, 2001; Shoemaker e Bowen, 2003) e, assim, pode ter pouca sustentabilidade.

Estudos mostram que muitos clientes estão associados a um ou mais programas de freqüência, envolvendo distintas companhias, especialmente no setor de aviação, com seus programas de vôo freqüente (Bowen e Shoemaker, 1997; Dowling e Uncles, 1997). Alguns autores diferenciam programas de freqüência de programas de lealdade. O foco primário dos programas de freqüência é construir negócios repetidos, enquanto o foco dos programas de lealdade é construir ligação emocional à marca. No mercado de linhas aéreas comerciais, por exemplo, a competição baseada em preço conduzirá a ganhos temporários de participação de mercado, mas irá fazer pouco para construir e manter lealdade à marca (Ostrowski *et al.*, 1993).

Como atestam os estudos empíricos anteriormente mencionados, embora o processo de recompra não seja necessariamente o único indicador de fidelidade (Baloglu, 2002) e não seja

evidência suficiente de lealdade à marca, o comportamento de recompra de um serviço, em um mercado altamente competitivo, mostra que o nível de fidelidade a esse serviço é elevado (Machado, 2004).

Lealdade atitudinal versus comportamental

Lealdade tem sido freqüentemente definida no contexto da marca. Comportamental ou de aquisição, a lealdade consiste de aquisições repetidas da marca, enquanto a lealdade atitudinal inclui o grau de comprometimento disposicional, em termos de valor único associado à marca (Chaudhuri e Holbrook, 2001).

Ampliando essa perspectiva, a lealdade atitudinal representa um comprometimento de ordem mais elevada, de longo prazo, de um cliente com uma empresa, que não pode ser inferido simplesmente observando comportamento de aquisição repetida do cliente (Shankar *et al.*, 2000). A lealdade atitudinal é definida freqüentemente como afeto positivo em torno da continuidade do relacionamento e desejo de continuar a permanecer no relacionamento e às vezes é conceituada de forma equivalente a comprometimento relacional (Morgan e Hunt, 1994). Lealdade atitudinal ajuda as empresas a construir uma barreira de saída invisível para seus clientes, especialmente em situações não-contratuais, em que os custos de troca são baixos (Shapiro e Vivian, 2000, citados por Kumar e Shah, 2004).

Apesar da divisão entre lealdade comportamental e lealdade atitudinal, ambas estão altamente interligadas: compras repetidas conduzem a afeto positivo, que conduz à lealdade conativa, ou seja, a altos níveis de envolvimento e intenção de continuar a recomprar (Oliver, 1999). Mas as compras repetidas não necessariamente conduzem a um comprometimento à empresa (Mattila, 2001). A lealdade comportamental pode ser ilusória e frágil (Shoemaker e Bowen, 2003), como aquela associada a programas de freqüência.

Para suprir as limitações de alguns conceitos propostos, vários pesquisadores têm enfatizado a importância de incorporar ambas as dimensões, atitudinal e comportamental, em qualquer medida de lealdade (Pritchard *et al.*, 1992; Dick e Basu, 1994; Jones e Sasser, 1995; Gremler, 1995, citado por Srinivasan *et al.*, 2002; Prado e Santos, 2003; Ball *et al.*, 2004). Alguns estudos têm incorporado essas duas dimensões empiricamente (Macintosh e Lockshin, 1997; Bowen e Shoemaker, 2003; Beerli *et al.*, 2004; Kumar e Shah, 2004; Wallace *et al.*, 2004).

Jones e Sasser (1995, p. 94) vinculam lealdade do cliente ao “[...] sentimento de ligação ou simpatia/afeição com as pessoas, produtos e serviços da empresa”, sendo a medida final da lealdade a quota de aquisições dentro da categoria. Esses autores identificam medidas alternativas de lealdade que podem ser agrupadas em três categorias: intenção de recompra, comportamento primário e comportamento secundário. A intenção de recompra é um indicador muito forte de comportamento futuro, mas não significa certeza, sendo os índices geralmente inflacionados, pois se baseiam nas respostas dos próprios clientes. Comportamento primário diz respeito à proximidade, frequência e quantidade de aquisição enquanto medidas de comportamento de recompra. Comportamento secundário está relacionado às referências dadas pelos clientes e à divulgação boca-a-boca, que são formas de comportamento do consumidor extremamente importantes para uma empresa. Tais indicativos de lealdade são freqüentemente ignorados, porque são medidas *soft* de comportamento, difíceis de associar a eventual comportamento de compra.

Comunicação boca-a-boca positiva é definida como todas as comunicações informais entre um cliente e outros, referentes às avaliações de mercadorias e serviços. Inclui experiências agradáveis, intensas e recentes e recomendações a outros (Anderson, 1998). Serviços são candidatos naturais da comunicação boca-a-boca entre clientes, porque eles são geralmente difíceis de avaliar antes da aquisição (Zeithaml, 1988).

Lealdade é conceituada como uma intenção comportamental de manter um relacionamento corrente com um provedor de serviço. É indicada pela intenção de realizar um conjunto de comportamentos que apontam motivação para manter um relacionamento com um provedor de serviços (Singh e Sirdeshmukh, 2000). Oliver (1999, p. 34) considera lealdade como:

[...] um profundo comprometimento de um consumidor de recomprar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, de modo a realizar compras repetidas da mesma marca ou do mesmo conjunto de marcas, a despeito de influências situacionais e esforços de marketing que tenham potencial de causar comportamento de troca.”

Foi denominada por Oliver de lealdade última, sugerindo que essa é formada a partir de um conjunto de experiências positivas (satisfações) continuamente recebidas do fornecedor (Prado e Santos, 2003). A definição dada por Oliver (1999) à lealdade enfatiza os dois

aspectos da lealdade à marca que têm sido descritos em trabalhos anteriores: comportamental e atitudinal (Pritchard e Howard, 1997; Assael, 1998).

A abordagem de Jacoby (1971), com aspectos psicológicos, apresenta o conceito de lealdade de múltiplas formas. Dentro de um grupo limitado de marcas, estas podem ser substituídas entre si, desde que possuam alguns requisitos básicos de qualidade equivalentes. A fidelidade a uma única marca só é possível quando não há disponibilidade de outra concorrente. Posteriormente, Jacoby e Chestnut (1978) concluíram que a fidelidade associada exclusivamente ao ato de recompra de um certo produto não é consistente, pois o consumidor pode ser fiel a múltiplas marcas, passíveis de substituição entre si. Para esses autores, a única forma de conseguir a fidelidade verdadeira a uma única marca é examinando a crença (aspecto de cognição), o afeto (aspecto de atitude) e a intenção (aspecto conativo) que orientam o consumidor a determinada marca. São necessárias três condições para existir uma fidelidade verdadeira a uma marca:

1. as informações que o consumidor detém sobre uma marca específica devem colocá-la em posição superior à dos concorrentes;
2. as informações sobre a marca devem estar alinhadas ao posicionamento e à atitude individual do consumidor;
3. o consumidor deve possuir uma alta intenção de comprar determinada marca e opor-se a marcas alternativas em situações de tomada de decisão.

A partir das abordagens dadas por Jacoby e Chestnut (1978), Solomon (1992) e Dick e Basu (1994), reforçando as dimensões atitudinal e comportamental da lealdade, Beerli *et al.* (2004) distinguiram dois tipos de conceitos de lealdade:

1. lealdade baseada na inércia – a marca é adquirida meramente pelo hábito, porque causa menos esforço, e o consumidor não irá hesitar em trocar por outra marca se há uma razão conveniente para fazê-lo;
2. lealdade verdadeira à marca – forma de comportamento de compra repetido, refletindo uma decisão consciente de continuar comprando a mesma marca, que deve ser acompanhada por uma atitude positiva subjacente e um alto grau de comprometimento em torno da marca.

Ainda com relação à lealdade verdadeira, Shoemaker e Lewis (1999, p. 349) consideram que clientes verdadeiramente leais são os “[...] que se sentem seguros de que dada empresa pode

atender melhor às suas necessidades, de modo que a concorrência é virtualmente excluída de seu conjunto de consideração. Esses clientes compram quase que exclusivamente dessa empresa”. Esta definição ilustra aspectos emocionais da lealdade. De acordo com o pensamento de Shoemaker e Bowen (2003), a ligação emocional do cliente à empresa ou à marca é o comprometimento afetivo referenciado na literatura.

Os caminhos da lealdade

Os conceitos apresentados ratificam o entendimento de Kumar e Shah (2004) de que a lealdade verdadeira do cliente é difícil de construir e sustentar, sem incluir os aspectos atitudinais do cliente, que induzem o seu comportamento. Para Engel e Blackwell (1982), a lealdade verdadeira é uma resposta atitudinal e comportamental em torno de uma ou mais marcas dentro de uma categoria de produto, expressa pelo cliente ao longo do tempo. Assim, as definições mencionadas cogitam o comportamento de compra em torno de mais de uma marca. Na percepção de Jacoby e Kyner (1973), há que se distinguir entre exclusividade e lealdade (lealdade atitudinal, comportamental e lealdade a multímarcas).

Dowling e Uncles (1997) referem-se à lealdade polígama. São as aquisições compartilhadas de um produto ou serviço entre um conjunto limitado de provedores aprovados. Em um estudo internacional sobre a lealdade do cliente às marcas de uma diversidade de produtos, incluindo mercadorias manufaturadas e serviços, constatou-se que apenas um percentual muito pequeno de compradores são 100% leais a uma marca específica (Ehrenberg, 1988). Quando os mercados atingem equilíbrio, os clientes tendem a partilhar suas aquisições entre um conjunto de marcas. Tal lealdade polígama pode ser mais representativa da indústria de serviços (Uncles *et al.*, 1995, citado por Dowling e Uncles, 1997), a exemplo da indústria bancária, uma vez que parte dos clientes mantém conta em mais de um banco.

A lealdade pode ainda se apresentar sob duas formas distintas: lealdade proativa e situacional. Na forma proativa, o consumidor freqüentemente recompra a marca, não considerando quaisquer alternativas. Na lealdade situacional, não são consideradas outras alternativas, mas a escolha surge de uma situação específica. Um refrigerante preferido, consumido regularmente, constitui lealdade proativa, mas a mesma marca comprada somente para atender a convidados de uma festa é considerada lealdade situacional (Oliver, 1996).

Posteriormente, Oliver (1997) faz distinção entre lealdade interpessoal e lealdade à marca ou à empresa. Comparativamente, a lealdade interpessoal, ou lealdade à pessoa de vendas, é mais significativa do que outras formas de lealdade, tais como lealdade à marca ou à loja. Lealdade a nível interpessoal tende a ser construída com base na confiança, ligação pessoal e comprometimento, sendo mais profundamente exposta nos relacionamentos humanos (Czepiel, 1990).

Os resultados do estudo de Chaudhuri e Holbrook (2001) sugerem que confiança na marca e afeto à marca são construtos distintos que se associam para determinar dois diferentes tipos de lealdade à marca: lealdade de aquisição e lealdade atitudinal que, por sua vez, influenciam aspectos relacionados aos resultados da equidade da marca, tais como participação de mercado e preço relativo, respectivamente. A equidade da marca é um fenômeno que envolve o valor agregado de uma oferta pela percepção dos clientes e associações com uma marca individual (Aaker, 1996).

Dekimpe *et al.* (1997) constataram que há variabilidade em torno da resposta de lealdade, assim como ocorre em qualquer comportamento humano. Há diferentes graus de lealdade. Alguns autores têm focado seus estudos na exploração e elaboração das fases da lealdade, sendo os mais importantes os de Dick e Basu (1994) e Oliver (1997). Este último é considerado por Harris e Goode (2004) como o que reúne a avaliação mais compreensível do construto.

Primeiro, Dick e Basu (1994) introduzem uma discussão sobre a atitude relativa na questão da fidelidade do consumidor. Atitude relativa é o grau com que a avaliação do consumidor de uma marca é dominante sobre a outra. Mesmo que aspectos comparativos posicionem marcas próximas umas das outras, a dominação de uma marca sobre as demais pode levar o cliente a tolerar adversidades para conseguir uma marca específica. Esses autores correlacionam atitude relativa e repetição de compras e identificam quatro comportamentos distintos do consumidor: fidelidade verdadeira, fidelidade latente, fidelidade espúria e ausência de fidelidade. A fidelidade verdadeira é aquela em que o consumidor apresenta uma alta atitude relativa em relação a determinada marca e um alto comportamento de recompra. A fidelidade latente é definida como sendo aquela em que o consumidor possui uma forte preferência ou atitude em relação à marca, porém apresenta um baixo comportamento de repetição de compra, devido a circunstâncias ambientais ou situacionais. A fidelidade espúria ocorre

quando o consumidor freqüentemente adquire uma mesma marca, porém não considera que a marca tenha atributos significativamente diferente das demais. A recompra periódica pode ocorrer em situações em que não há alternativas de escolha ou a escolha é baseada em hábitos passados. A ausência de fidelidade ocorre quando os consumidores não diferenciam as marcas e apresentam baixo comportamento de recompra.

| | | Comportamento | |
|---------|-------|--------------------------|---------------------------|
| | | Alta | Baixa |
| Atitude | Alta | Fidelidade Verdadeira | Fidelidade Latente |
| | Baixa | Fidelidade Espúria | Ausência de Fidelidade |

Figura 2.1 - Tipos de fidelidade
Fonte: Adaptado de Dick e Basu (1994)

Oliver (1997) dá seguimento a um modelo conceitual detalhado da lealdade que apresenta quatro fases distintas e sequenciais, a serem testadas empiricamente. Lealdade cognitiva refere-se à existência de crenças de que uma marca é preferível a outras. Lealdade afetiva expressa uma atitude favorável ou ligação baseada na satisfação com o uso. Lealdade conativa constitui o desenvolvimento de intenções comportamentais caracterizadas por um nível profundo de comprometimento. Ação de lealdade relaciona-se à conversão das intenções em ação, acompanhada por uma predisposição de vencer impedimentos que surjam para viabilizá-la. Posteriormente, Gremler e Brown (1998) utilizam os componentes da lealdade, propostos por Oliver (1997), para conceituar lealdade a serviço.

Os estágios que o cliente percorre até tornar-se leal ao provedor são o alvo de um *continuum* denominado progressão da lealdade do cliente. No princípio, atraem-se novos *prospects*, utilizando as ferramentas do marketing-mix e daí se começa a criar um relacionamento ao longo do tempo. O objetivo deve ser de conduzi-los a estágios em que eles se tornam “clientes”, “advogados” e finalmente “evangelistas”. Estes, além de divulgarem positivamente a empresa, têm envolvimento emocional – eles são fascinados por seus provedores de serviço. Nestes estágios finais, o papel da organização muda do marketing ofensivo para o defensivo – mantendo e fortalecendo o relacionamento, e retendo clientes através de um serviço de valor

agregado e desenvolvimento da confiança, satisfação e ligações sociais mais fortes (Patterson e Ward, 2000).

Ganesh *et al.* (2000) identificaram, em seu estudo, aspectos de lealdade ativa e passiva. Comportamento de lealdade ativa pode ser definido como comportamentos proativos ou intenções comportamentais dos clientes que requerem esforço consciente e deliberado de comprometer-se. São comportamentos que podem exceder a mera repetição de compra para incluir comunicação boca-a-boca positiva e expansão do uso do serviço. É algo similar à noção de lealdade afetiva proposta por Oliver (1997). A insensibilidade a preço e retenção auto-estabelecida têm sido encontradas, caracterizando comportamento de lealdade passiva. Esta é também delineada pela prontidão do cliente de continuar comprando do provedor do serviço e assemelha-se à noção de lealdade conativa (Ganesh *et al.*, 2000).

Lealdade está freqüentemente associada a clientes de longo prazo. Esta associação foi desmistificada por Dick e Basu (1994), que argumentaram que clientes de longo prazo não são necessariamente leais, pois podem permanecer na empresa meramente por razões situacionais mais do que por uma preferência genuína.

As Medidas da Lealdade

Lealdade é conceituada como uma intenção comportamental de manter um relacionamento corrente com um provedor de serviço (Singh e Sirdeshmukh, 2000). Estudos têm demonstrado que as intenções de recompra do cliente influenciam seu comportamento futuro (Innis e La Londe, 1994; Jones e Sasser, 1995), sendo a variável mais comumente encontrada para sinalizar suas atividades futuras (Jacoby e Chestnut, 1978). Está subjacente a idéia de que o melhor preditor do comportamento de um indivíduo será a medida de sua intenção de executar tal comportamento (Fishbein e Ajzen, 1975). A intenção de recompra é freqüentemente referenciada como uma faceta da lealdade (Jacoby e Chestnut, 1978).

É importante destacar que a intenção de recompra está subordinada a um conceito mais geral, a intenção comportamental. Esta inclui outras intenções, além das relacionadas às recompras, tais como: intenção de comprar um produto pela primeira vez, de divulgar positivamente a empresa e de reclamar (Söderlund *et al.*, 2001). Outra questão é que muitos autores preferem

considerar intenção comportamental como distinta de atitude (Bagozzi *et al.*, 1989; Fishbein e Ajzen, 1975).

Atitude tem sido definida como uma tendência psicológica que é expressa pela avaliação de uma entidade particular com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade (Eagly e Chaiken, 1993). As atitudes são percebidas como antecedentes das intenções comportamentais (Fishbein e Ajzen, 1975).

Para Zeithaml *et al.* (1996), as intenções de comportamento futuro do cliente podem ser consideradas como indicadores que sinalizam se os clientes irão permanecer com a empresa ou abandoná-la. Manifestam-se através de intenções comportamentais favoráveis e desfavoráveis à empresa. As favoráveis contemplam dizer coisas positivas sobre a empresa, recomendar a empresa a outros consumidores, permanecer leal à empresa (lealdade), gastar mais com a empresa e pagar preço *premium*. As desfavoráveis são: dizer coisas negativas (propensão a queixas), mudar para outra empresa (propensão a deixar), fazer reclamações em entidades externas e reduzir negócios com a empresa. Certas intenções comportamentais favoráveis forjam laços com a empresa. Quando os clientes recomendam uma empresa, expressam sua preferência por essa empresa em detrimento de outras, aumentam o volume de suas compras ou aceitam pagar um preço *premium*, estão indicando que possuem um laço forte com a empresa.

São identificados dois tipos de medidas de intenção (Sheppard *et al.*, 1988): intenções (pretendo/não pretendo fazer X) e estimações (é provável/improvável que irei fazer X). Bagozzi *et al.* (1989) observaram que as medidas de intenções de um único item são comuns nas pesquisas existentes. Em seu estudo, constataram que as estimações têm maior valor preditivo de comportamento futuro do que as intenções. E que o fraco *link* intenção-comportamento em muitos estudos existentes ocorre em função de erro nas medidas de intenção.

A literatura aponta uma fraca correlação entre intenções e comportamento futuro do cliente (Bagozzi *et al.*, 1989; Söderlund *et al.*, 2001) e sinaliza que o comportamento passado do cliente pode ser melhor preditor de seu comportamento subsequente (Bagozzi *et al.*, 1989; Söderlund *et al.*, 2001).

O Gerenciamento da Lealdade

Na administração da lealdade, Reichheld (1994) considera que muitas empresas não têm definido esse conceito nem estabelecido quais são suas medidas efetivas. Por outro lado, o marketing sozinho não pode criar lealdade sustentável. Seu desafio é assegurar que os esforços de cada departamento da empresa sejam coordenados em uma entrega efetiva que irá prover valor superior e assim ganhar lealdade do cliente. Nesse contexto, para gerar lucros sustentáveis, o marketing deve contar com as ferramentas de medida das finanças. Pois se a empresa não mensura, também não pode administrar a lealdade. As quatro ferramentas básicas propostas para administrá-la são:

- sistemas de medida baseados na economia da retenção;
- atingir clientes baseando-se no valor de seu ciclo de vida;
- análise da deserção de clientes;
- valor, proposição, revisão e renovação.

Nesse contexto, os administradores deveriam conhecer o índice de retenção da empresa, como os lucros comportam-se quando o índice eleva-se ou reduz, e por que o abandono ocorre, na perspectiva do cliente. Almeida *et al.* (2004) sugerem que se leve em conta a incerteza e a ineficiência introduzidas na empresa por uma elevada rotação de clientes.

Baseado em centenas de estudos de empresas ligadas a várias indústrias, que desenvolveu com o intuito de compreender que fatores influenciam seu sucesso ou fracasso, Reichheld (1994) observa que as mais bem sucedidas são as que semeiam e cultivam a lealdade de clientes, empregados e investidores. Assim, a tarefa básica da função marketing de uma empresa deve ser administrar a lealdade do cliente, com uma clara compreensão do relacionamento entre a lealdade do cliente, empregado e investidor, levando em conta o contexto da missão da empresa.

Aprender a competir baseado na lealdade pode ser complexo, mas não é um mistério. Envolve repensar quatro aspectos importantes do negócio: clientes, oferta de produtos e serviços, empregados e sistemas de medida. Para beneficiar-se integralmente de um sistema baseado na lealdade, esses aspectos devem ser compreendidos e tratados, porque cada um deles é essencial às atividades da empresa como um todo (Reichheld, 1993).

As Conseqüências da Lealdade

A lealdade de clientes tem impacto nos resultados comportamentais e, fundamentalmente, na lucratividade da empresa. Clientes leais são mais predispostos a prover uma comunicação boca-a-boca positiva (Dick e Basu, 1994; O'Brien e Jones, 1995; Srinivasan *et al.*, 2002) e a pagar mais para continuar realizando negócios com seu fornecedor preferido (Reichheld e Sasser, 1990; Srinivasan *et al.*, 2002).

A lealdade tem efeito sobre a lucratividade (Reichheld, 1993; Jones e Sasser, 1995; Oliver, 1997; Andreassen e Lindestad, 1998), à medida que tem influência direta sobre o fluxo futuro de clientes. Há uma forte tendência de as empresas migrarem de estratégias baseadas em satisfação para estratégias orientadas à fidelização, pois são evidentes os resultados positivos financeiros quando se tem uma base de clientes fiéis (Oliver, 1996).

Alguns autores (Reinartz e Kumar, 2002; Kumar e Shah, 2004) defendem que lealdade e lucratividade devem estar associadas. Reinartz e Kumar (2002) fazem distinção entre administrar clientes para lealdade e administrá-los para obter lucros. Mas compreendem que a única forma de fortalecer o *link* entre lucros e lealdade é administrar ambos ao mesmo tempo. As empresas líderes na lealdade são bem-sucedidas, porque têm delineado seu sistema de negócios inteiro em torno da lealdade do cliente. Ao compreenderem os efeitos econômicos da retenção sobre as receitas e os custos, empresas-líder da lealdade podem reinvestir fluxos de caixa para conquistar e reter clientes e empregados de alta qualidade. Delinear e gerir esse sistema auto-reforçado é a chave para alcançar uma excelente lealdade do cliente. Em muitas indústrias, os benefícios econômicos da alta lealdade de clientes explicam as diferenças na lucratividade entre os competidores (Reichheld, 1993).

Um recurso sofisticado para contabilizar a lucratividade futura do cliente é aplicar o conceito *Customer Lifetime Value* – CLV, valor do cliente para toda a vida, que projeta o valor financeiro do cliente durante a sua vida útil de consumo (Reinartz e Kumar, 2000). É uma projeção dos gastos do cliente sobre sua atividade de compras com uma empresa, menos o custo de produzir o produto e servir e dar suporte a cada cliente. O lucro bruto de um cliente sobre o ciclo de vida desse cliente é normalmente calculado em unidades monetárias correntes, usando valor presente bruto. Para calcular o valor do ciclo de vida, é necessário

estimar a taxa de retenção, a taxa de gastos, os custos e a taxa de desconto (Gordon, 1988, citado por Shoemaker e Lewis, 1999).

Contrapondo esses argumentos, Reinartz e Kumar (2002) encontraram evidência empírica de um fraco relacionamento entre a lealdade comportamental, na forma medida por quatro empresas ligadas às indústrias de alta tecnologia, catálogo, atacado e finanças de varejo, e a lucratividade. Os resultados refutam os seguintes benefícios comumente atribuídos à lealdade do cliente (Reichheld, 1996):

1. os custos de servir clientes leais são menores;
2. os clientes leais são menos sensíveis a preço;
3. os clientes leais despendem mais tempo com a empresa, e
4. os clientes leais fazem recomendações positivas sobre suas marcas favoritas ou fornecedores.

Nem sempre clientes longevos são mais rentáveis. O argumento de que clientes com relacionamentos de longa duração estão dispostos a pagar preços *premium* não é verdadeiro. Na prática, esses clientes têm maior experiência em lidar com a empresa e melhor compreensão do valor fornecido, sendo muito mais sensíveis a preço do que os demais clientes (Verhoef e Langerak, 2002). Clientes leais de bancos privados da África do Sul, dos segmentos de alta renda e profissional, avaliaram o preço como elemento importante e a divulgação do banco para amigos não foi confirmada por muitos respondentes (Abratt e Russell, 1999).

Do mesmo modo que a retenção, a atração de novos clientes também é vital para uma empresa, pois sempre haverá clientes que desertam. O sucesso econômico de longo prazo de uma empresa deve ser alcançado também por meio da atração de novos clientes. Mesmo com estratégias de migração zero e gestão da qualidade total, as falhas são inerentes à entrega de serviço, provocando abandono de clientes, que necessitarão ser repostos (Hart *et al.*, 1990). Nesse contexto, a comunicação boca-a-boca pode ser vista como uma importante consequência do marketing de relacionamento, por restituir à empresa os clientes perdidos (Hennig-Thurau *et al.*, 2002).

Incrementar a lealdade do cliente é também considerado o mais importante condutor da performance financeira de longo prazo (Jones e Sasser, 1995). Assim, a performance

empresarial é outra consequência do marketing de relacionamento referenciada na literatura (Kohli e Jawoski, 1990; Narver e Slater, 1990; Kohli *et al.*, 1993; Sinkula *et al.*, 1997; Marques, 2003).

Assim, o desenvolvimento de relações duradouras visando à lealdade parece ser uma alternativa para os bancos não perderem seus clientes mais importantes para a concorrência, e uma oportunidade de fortalecer laços com os que têm potencial para contribuir com sua lucratividade. As relações duradouras têm o potencial de reter clientes e incrementar negócios.

2.2.5 A Crise da Lealdade

No que concerne à existência ou não de uma crise na lealdade, alguns autores (Reichheld, 1997; Oliver, 1999) registram as mudanças que estão ocorrendo nas empresas e que afetam a lealdade de seus clientes, empregados e investidores, assim como seus efeitos. Reichheld (1997) compreende que a lealdade não está morta, nem é irrelevante, no entanto é uma lealdade diferente daquela que nutríamos por nossos pais e avós. E a diferença é crucial para compreender como trabalham os sistemas de negócios baseados na lealdade.

A administração baseada na lealdade foca na retenção de clientes e empregados, para fortalecer a lucratividade. Nesse enfoque, o objetivo do marketing é administrar em torno do “abandono zero”, que pode ser medido em termos do fluxo de caixa, associado ao *link* entre lealdade, valor e lucros (Reichheld, 1994). A primeira referência ao “abandono zero” foi feita por Reichheld e Sasser (1990), que acreditam que administrar essa meta é algo revolucionário. Requer a definição cuidadosa da deserção, sistemas de informação que possam medir resultados dos competidores ao longo do tempo e a compreensão clara da microeconomia do abandono.

Há sinais da existência de uma crise na lealdade dos clientes decorrente da globalização das ofertas, mudanças nos hábitos de consumo, uso de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) que permitem aos clientes obter informações sobre as empresas de forma descomplicada e rápida, mediante acesso a seus *sites* na web. De acordo com Reichheld (1997), em média as empresas americanas perdem metade de seus clientes em cinco anos. As estratégias não planejadas das empresas para fidelizar clientes, implantadas para seguir

tendências de outras empresas, como os programas de lealdade, ampla e indistintamente utilizados, freqüentemente levam os clientes, na percepção de Passingham (1998), a envolver-se em programas de variadas empresas dentro da mesma indústria, o que instiga a discussão sobre o que significa a lealdade verdadeira. Esta motivação pode ser também um dos impulsionadores da lealdade polígama, caracterizada por clientes que tendem a partilhar suas aquisições entre três ou quatro marcas, de acordo com Uncles *et al.* (1995, citado por Dowling e Uncles, 1997).

Oliver (1999) questiona se as condições econômicas atuais frustram a emergência da lealdade, baseado na sua irracionalidade. A maior competição regional e global, concorrência de preço e fragmentação de mercado são argumentos que farão com que os consumidores racionais oscilem na recompra de produtos e serviços por um preço mais baixo, melhores características, ou características mais customizadas dos produtos dos concorrentes que são introduzidos no mercado. A ausência dessas razões é que poderia levar os consumidores à preferência pela lealdade.

Outro aspecto é que os clientes querem obter benefícios das relações que mantêm com as empresas, mas também querem que as empresas os reconheçam e entendam suas necessidades para prover produtos e serviços mais customizados.

Muitos líderes de negócios não atribuem importância à lealdade, pois pensam que não é lucrativa ou relevante, e priorizam problemas empresariais mais urgentes, como por exemplo, crescimento, produtividade e lucros. Mas ignorar a lealdade para focar nesses problemas pressionadores é uma opção equivocada. As empresas que têm elevado suas receitas, lucros e produtividade têm dado ênfase à lealdade de clientes e de empregados (Reichheld, 1997).

Os clientes podem permanecer leais, não devido a programas de promoção e marketing, mas devido ao valor que é criado pelo cliente a partir do que a empresa proporciona: qualidade do produto, serviço, suporte de vendas e disponibilidade (Reichheld, 1994). No entanto, por razões diversas, independente do valor que eles recebem, alguns clientes não permanecem leais a uma empresa. East e Hammond (1996) observaram o declínio dos segmentos leais das bases de clientes de diversas empresas.

Comumente as empresas equivocam-se em suas estratégias de gestão de clientes. Reichheld (1993) observou que, embora as empresas julguem que a retenção é importante, contraditoriamente despendem esforços para incentivar seu pessoal de vendas a captar novos clientes. O desafio das empresas é concentrar esforços nos clientes certos, ou seja, aqueles que são prováveis de fazer negócios com a empresa ao longo do tempo. Os consumidores que compram por conta de uma referência pessoal tendem a ser mais leais do que aqueles que compram devido a um anúncio na mídia.

As promoções de vendas atraem clientes que não pagariam preço integral pelo produto e conseqüentemente não têm o potencial de serem leais no longo prazo. Assim, rapidamente abandonam a empresa, reforçando a necessidade de adquirir mais clientes novos, gerando um círculo vicioso (Reichheld e Aspinall, 1993-1994).

Assim, o primeiro desafio das empresas é definir suas estratégias de atuação no mercado, se desejam ou não atender em bases transacionais e relacionais. Posteriormente há que identificar os clientes que desejam e os que têm potencial para relacionamento e definir suas estratégias de atendimento para esse público. As empresas têm como um de seus desafios a inovação, segundo a percepção de Drucker (1954), e com isso tem também um papel educativo de desenvolver novas práticas com clientes.

2.2.6 Os Custos da não-Lealdade

Zeithaml *et al.* (1996) consideram que reduzir a taxa de perdas de clientes pode ser mais lucrativo para as empresas do que ganhar fatias de mercado e reduzir custos operacionais. A substituição dos clientes perdidos por novos clientes é onerosa para as empresas, uma vez que a busca de clientes acarreta custos adicionais de propaganda, promoção e vendas, assim como despesas de operação.

Além disso, a deserção de clientes rouba a energia e o conhecimento de um sistema de negócios. No entanto, é uma das mais iluminadas unidades de falha nessa arena. Quando clientes desejados abandonam a empresa é sinal de que algo no sistema está errado (Reichheld *et al.*, 2000). Uma organização bem sucedida deve aprender como aprender com seus erros. Deve definir as unidades de falha, segui-las, analisá-las e ajudar as pessoas da organização a aprender com elas (Reichheld *et al.*, 2000).

É cinco vezes mais caro atrair um novo cliente do que reter um antigo (Rosenberg e Czepiel, 1984; Peters, 1988), através do uso do marketing de relacionamento (Reichheld e Sasser, 1990). Diversos estudos mostram que é mais barato manter um cliente do que conquistar um novo ou recuperar um perdido (Reichheld e Sasser, 1990; Zeithaml *et al.*, 1996; Coelho e Almeida, 2000).

Clientes existentes são mais fáceis de manter do que encontrar novos clientes (Reichheld e Aspinall, 1993-1994). No mercado de cartões de crédito, as empresas gastam em média 51 dólares para recrutar um cliente e abrir uma nova conta. Clientes recentemente adquiridos usam pouco o cartão e geram um lucro-base no primeiro ano. Se esses clientes mantêm-se no segundo ano, passam a usar mais o cartão, as receitas melhoram consideravelmente e os lucros elevam-se. Esta tendência foi encontrada em mais de 100 empresas investigadas, contemplando doze indústrias (Reichheld e Sasser, 1990).

Os custos relativos de retenção de clientes são substancialmente menores do que os de aquisição (Fornell e Wernerfelt, 1987; Zeithaml *et al.*, 1996). Baseado no exemplo do MBNA, negócio de cartão de crédito nos Estados Unidos, verificou-se que um incremento de 5% na retenção aumenta em 60% os lucros da empresa no quinto ano (Reichheld, 1993). Em pesquisas aplicadas nas indústrias de *software*, distribuição industrial e bancos, verificou-se que um decréscimo de 5% nos índices de abandono de clientes pode incrementar lucros que variam de 25% a 100%. São resultados obtidos comparando o valor presente bruto dos fluxos do lucro com a média do ciclo de vida do cliente (Reichheld, 1994).

Reichheld e Sasser (1990) têm demonstrado que, em uma variedade de indústrias de serviços, os lucros elevam-se quando a empresa reduz com sucesso seu índice de deserção de clientes. No entanto, Reichheld e Aspinall (1993-1994) alertam que é um claro *nonsense* querer reter todos os clientes atuais. A retenção só pode ser efetiva com uma clara distinção de quem são os melhores clientes para a empresa.

Em algumas situações, o marketing de relacionamento pode não ser lucrativo (Jackson, 1985). Até se tornar lucrativo um relacionamento entre cliente e vendedor deve ser mantido por vários anos (Holmlund e Kock, 1996). Os novos clientes são freqüentemente não-lucrativos por um período de tempo após aquisição (Zeithaml *et al.*, 1996). No caso da indústria de

bancos, dados indicam que o cliente que tem estado com um banco por cinco anos é muito mais lucrativo do que aquele que está com um banco por um ano (Sheth e Sisodia, 1995). Na indústria de seguros, por exemplo, a empresa seguradora não recupera os custos de venda até o terceiro ou quarto ano do relacionamento (Zeithaml *et al.*, 1996). Os casos apresentados indicam que a lucratividade do cliente para as empresas se dá entre o terceiro e o quinto anos.

Reichheld e Teal (1996) têm argumentado que, em muitas indústrias, os clientes existentes pagam efetivamente preços mais elevados do que os novos, mesmo depois que as possíveis ofertas introdutórias são contabilizadas. Isso implicaria que a média de preço paga pelos clientes e a duração do ciclo de vida do cliente podem estar positivamente relacionadas.

2.3 Rumo a um Marketing de Relacionamento

Na prática do marketing de transação, as empresas buscam conquistar novos clientes sem se preocuparem com a manutenção dos antigos. Este comportamento era comum no mercado até que se descobriu que conquistar novos clientes é mais caro do que manter os clientes antigos e estes costumam ser mais rentáveis do que aqueles (Reichheld e Sasser, 1990). Esta visão fez com que, a partir dos anos 80, surgisse uma abordagem baseada na noção de que interações duradouras entre as empresas e os seus clientes são importantes elementos no marketing, uma vez que a maneira pela qual essas interações são gerenciadas tem impacto no comportamento de compra dos consumidores (Grönroos, 2000).

De modo gradual, ganha corpo uma abordagem mais geral para a administração de marketing, baseada em relacionamentos (Grönroos, 1990; Kotler, 1991; Gummesson, 1994; Morgan e Hunt, 1994, Prado, 2004). Dessa forma, entender o processo relacional parece ser um caminho exitoso para as organizações que desejam estreitar vínculos com seus consumidores, utilizando a estratégia de relacionamento como diferencial (Anjos Neto e Moura, 2004).

Para essa compreensão, é importante distinguir entre trocas transacionais e trocas relacionais. As primeiras têm “[...] duração geralmente curta, comunicação limitada e ausência de laços estreitos entre as partes [...]”. As trocas relacionais caracterizam-se por “[...] orientação de longo prazo, ancorada em relações de cooperação, confiança e comprometimento [...]” (Macneil, 1978, citado por Slongo e Müssnich, 2005, p. 152). A interação relacional remete ao conceito de marketing de relacionamento proposto por Morgan e Hunt (1994), que se

refere a todas as atividades de marketing direcionadas no sentido de estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas.

Sob o ponto de vista do cliente, um relacionamento é construído a cada encontro com a empresa, especialmente em se tratando de prestação de serviços (Bitner, 1995). Existem relacionamentos que são amplos em seu escopo e podem envolver contatos sociais substanciais e serem contínuos e sólidos em sua essência, a exemplo do marketing de serviços financeiros. Cada cliente individual estabelece um relacionamento com o vendedor, mas a ênfase deve ser no desenvolvimento e manutenção de relacionamentos fortes e de longo prazo com clientes (Grönroos, 1990).

Um relacionamento é difícil de definir, mas os parceiros irão saber quando ele existe. Um relacionamento vai além de um contato ocasional (Czepiel, 1990). Relacionamento envolve reconhecimento de sua existência por ambas as partes envolvidas (Zineldin, 1996; Barnes e Howlett, 1998; Madill *et al.*, 2002).

Na percepção de Sheth *et al.* (1988), o marketing de relacionamento tem emergido da insatisfação com os paradigmas existentes. Avaliando as diferentes escolas do pensamento de marketing, esses autores reforçam a necessidade de focar em troca colaborativa e contínua que crie valor (ganha-ganha) para ambas as partes. Muitas teorias de marketing tendem a focar em trocas como transações baseadas em conflito (somatório-zero, perde-ganha).

Atribui-se o crescente interesse no marketing de relacionamento e na lealdade de clientes a quatro fatores: o valor do ciclo de vida do cliente; a sofisticação dos sistemas de bancos de dados; o incremento dos lucros da empresa, proporcionado pela lealdade de clientes, e a natureza altamente competitiva do mercado de serviços (Patterson e Ward, 2000). O interesse pelo marketing de relacionamento, no setor de serviços, tem pontos em comum com o interesse observado em outros mercados. Para Berry (2000), advém de três influências convergentes: avanços tecnológicos, reconhecimento crescente dos benefícios potenciais para empresas e clientes e maturidade do marketing de serviços.

A construção de relacionamentos pressupõe um processo de aprendizado por experiência, no qual o fator tempo, expresso pelo tempo de contato que um cliente tem com uma empresa,

torna-se preponderante para que o relacionamento passe a existir efetivamente (Hoch e Deighton, 1989).

2.3.1 A Essência do Marketing de Relacionamento

Muitos autores (Peppers e Rogers, 1994; Grönroos, 2000) defendem que o marketing de relacionamento teve suas origens com o comércio. Na fase pré-industrial, os artesãos vendiam diretamente o produto ao consumidor final, o que lhes possibilitava manter um relacionamento próximo com os mesmos, conseguindo retê-los e influenciá-los a fazerem compras repetidas, alimentando a confiança estabelecida (Parvatiyar e Sheth, 2000). Os administradores das empresas estão agora trabalhando em um mundo que consiste não apenas de mercados e empresas, mas de relacionamentos complexos com uma variedade de outras organizações, que consistem de uma rede de relacionamentos (Badaracco, 1991).

Mas o que significa marketing de relacionamento? Esta expressão tem sido usada para refletir uma variedade de temas e perspectivas. Algumas delas assumem uma perspectiva de marketing limitada e funcional, enquanto outras empregam uma visão ampla e paradigmática em abordagem e orientação (Nevin, 1995).

Marketing de relacionamento é confundido com marketing transacional, marketing direto, *database marketing*, marketing de fidelidade e retenção. São conceitos distintos do marketing de relacionamento, uma vez que este tem seu foco na interação a longo prazo, que conduz a laços emocionais ou sociais, ao passo que os outros são conceitos táticos (O'Malley e Tynan, 1998).

O *database marketing* é um exemplo de visão restrita do marketing de relacionamento. Enfatiza aspectos promocionais do marketing associados aos esforços de *database* (Bickert, 1992, citado por Peterson, 1995). Outro argumento é que toda atividade e foco do *database marketing* parte da empresa, ou seja, do que ela pode conseguir do cliente. A empresa faz algo para os clientes, tais como torná-los alvo de sua ação, ou possibilita que se tornem sócios. A perspectiva relacional requer que a perspectiva do cliente seja levada em consideração (Blois, 1995).

A retenção do cliente é outro exemplo de perspectiva estreita do marketing de relacionamento, embora relevante. A retenção pode ser interpretada como um conceito puramente comportamental e, de acordo com Hennig-Thurau e Klee (1997), não contém quaisquer aspectos atitudinais. O aspecto atitudinal é atribuído à lealdade. Para Hughes (1994), a retenção equivale à manutenção em atividade do conjunto de clientes atuais.

O conceito de marketing de relacionamento tem recebido *inputs* de três áreas do marketing: administração do marketing tradicional e da teoria do marketing mix, incluindo administração de vendas; marketing de serviços e da abordagem de rede para o marketing industrial, designação adotada pelo Grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*). Trata-se de uma abordagem bem estabelecida na Europa (Gummesson, 1998). A Escola Nórdica é outra escola de pensamento que surgiu em consequência da pesquisa de marketing de serviços na Escandinávia e Finlândia e rapidamente tornou essa pesquisa uma abordagem internacionalmente reconhecida (Berry e Parasuraman, 1991).

Sob o enfoque da Escola Nórdica, são identificados três processos distintos, que formam o tripé do marketing de relacionamento (Grönroos, 2000): interação, diálogo e valor. Uma vez estabelecido o relacionamento, dá-se um processo de interação em que vários tipos de contato entre o fornecedor ou a empresa de serviço e o cliente ocorrem ao longo do tempo, envolvendo pessoas da empresa ou fornecedor, clientes, máquinas e sistemas. A comunicação de marketing em um contexto de relacionamento é uma tentativa de criar um processo de comunicação de duas vias ou, algumas vezes, de várias vias. Nem todas as atividades são diretamente comunicação de duas vias, mas todos os esforços de comunicação devem conduzir a uma resposta de algum tipo que mantém e fortalece o relacionamento. Incluem as atividades de vendas, atividades de comunicação de massa, comunicação direta e relações públicas. O suporte da comunicação para o marketing de relacionamento é chamado processo de diálogo. O marketing de relacionamento deve criar valor para o cliente, e este precisa perceber e apreciar o valor que é criado. Como o relacionamento é um processo ao longo do tempo, valor para o cliente também emerge de um processo ao longo do tempo, a que se denomina processo de valor. Em síntese, o processo de interação é a essência do marketing de relacionamento; o processo de diálogo são os aspectos de comunicação do marketing de relacionamento, e o processo de valor é o resultado do marketing de relacionamento.

O Grupo IMP tem reforçado a importância dos relacionamentos nas redes de negócios, no contexto industrial (Håkansson, 1982; Håkansson e Snehota, 1995). O marketing de serviços e a abordagem de rede para o marketing industrial possuem três variáveis em comum: relacionamentos, redes e interação (Gummesson, 1998).

São variadas as definições de marketing de relacionamento entre os autores. Em geral enfatizam uma perspectiva de longo prazo, focando em manter clientes mais do que em adquiri-los. De acordo com Wilson (1995), prevalece na literatura uma visão de processo do marketing de relacionamento.

Na perspectiva da Escola Nórdica, encontram-se duas contribuições que enfatizam que marketing de relacionamento é primeiro e antes de tudo um processo. O conceito de Grönroos (1990) contribui com uma definição geral do marketing, com enfoque no marketing relacional: é o processo de identificar e estabelecer, manter e fortalecer relacionamentos com clientes e outros parceiros, de forma lucrativa, de modo que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Alcança-se isso através de trocas mútuas e da capacidade de cumprir promessas. Este conceito tem enfoque na perspectiva global da empresa. Nele, está subjacente a idéia de que relacionamentos não lucrativos (Grönroos, 2000), mesmo de longo prazo, devem ser terminados. Calonius (1988) lembra que cumprir promessas mais do que fazê-las é a chave para manter e fortalecer relacionamento com clientes. Berry (1995) e Bitner (1995) enfatizam a importância que as promessas têm nos relacionamentos.

Para Sheth e Parvatiyar (1995), o foco do marketing de relacionamento é estabelecer e fortalecer um relacionamento de longo prazo mutuamente benéfico entre o cliente e a empresa. Tal relacionamento assume o fato de que o profissional de marketing está orientado em torno da retenção do cliente e do desenvolvimento de um relacionamento único com cada cliente individual. Os relacionamentos de longo prazo são desejáveis porque estão associados a uma maior eficiência de marketing. Morgan e Hunt (1994) compreendem que marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas no sentido de estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas.

Jackson (1985) argumenta que marketing de relacionamento aborda a necessidade básica humana de se sentir importante. Nesse sentido, responsáveis pelas pequenas e médias empresas de Portugal, na condição de clientes de bancos, demonstram particular interesse pela

personalização das relações e consideraram que o negócio bancário sempre foi e continuará a ser um negócio de pessoas (Vieira, 2000).

A segunda definição bem conhecida da Escola Nórdica é a apresentada por Gummesson (1995), segundo o qual o marketing de relacionamento é marketing percebido como interações, relacionamentos e redes. Este processo inclui interações que formam relacionamentos que podem ser desenvolvidos em redes de fornecedores, distribuidores, clientes e usuários finais (Grönroos, 2000).

Posteriormente Gummesson (2000) passa a utilizar o conceito marketing relacional total, definido como marketing baseado em relações, redes e interação, reconhecendo que o marketing está inserido na gestão total de redes de organizações de vendas, de mercados e da sociedade. Está direcionado para relações de longo prazo, do tipo ganha-ganha, com clientes individuais, e o valor é criado conjuntamente entre as partes envolvidas, o que transcende os limites entre funções, especialistas e disciplinas.

O marketing relacional vem sendo definido, de forma consensual, como o desenvolvimento e a consequente manutenção de uma relação de caráter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória, com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização (Buttle, 1988; Wilson, 1995; Smith, 1998; DuPont, 1998). Mas Sheth (2000) julga que falta uma definição que articule a unicidade do conceito com suas distintas propriedades.

Wilson (1995, citado por Sheth e Parvatyar, 2000) compila, a partir de estudos teóricos e empíricos, a lista de variáveis que têm sido usadas com sucesso para modelar diferentes situações de relacionamento, destacando que não é exaustiva e que autores podem acrescentar outras variáveis para refletir fatores situacionais. Quando fatores situacionais surgem, pode ser acrescentada a essa lista alguma variável, bem como ser suprimida para retratar a situação relacional. A lista contém os seguintes elementos: comprometimento, confiança, cooperação, objetivos mútuos, interdependência/poder, satisfação com a performance, nível de comparação das alternativas, adaptação, tecnologia compartilhada e ligações estruturais.

Benefícios e Limitações do Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento pode proporcionar benefícios econômicos e não-econômicos para empresas e clientes. Um benefício econômico que os clientes de longo prazo provêm para uma empresa é a publicidade gratuita que fazem para integrantes de sua rede de relacionamentos. Um dos construtores de casa, líder no mercado americano, constatou que mais de 60% de suas vendas foram influenciadas por referências pessoais (Reichheld e Sasser, 1990). Um benefício não-econômico do marketing de relacionamento para as empresas é poder dispor de um grupo central de clientes para testar ou introduzir novos produtos ou ofertas com risco reduzido (Shani e Chalasani, 1992).

Sheth e Parvatiyar (1995) e Gwinner *et al.* (1998) indicam que clientes recebem benefícios psicológicos de relacionamentos próximos. Benefícios sociais tais como familiaridade, reconhecimento pessoal e amizade foram confirmados nos estudos empíricos de Gwinner *et al.* (1998), Patterson e Smith (2001) e Hennig-Thurau *et al.* (2002). Clientes obtêm ainda benefícios econômicos do relacionamento, pois obter ganhos econômicos é a razão primária para os clientes engajarem-se em relacionamentos de longo prazo (Peterson, 1995; Sheth e Parvatiyar, 1995). Também são identificados na literatura benefícios de customização, quando os provedores de serviços adequam serviços, para atender às solicitações de seus clientes (Berry, 1995; Gwinner *et al.*, 1998).

Mas o marketing de relacionamento tem suas limitações. A partir de uma pesquisa empírica em cenários não-contratuais, Reinartz e Kumar (2000) questionaram o argumento de que a lealdade é sempre desejável, porque não encontraram suporte para o argumento de que lucros de clientes de longo prazo incrementam ao longo do tempo. No entanto, ressaltam que a lealdade pode levar ao incremento de lucros, desde que sob determinada condição: decréscimo dos custos de manutenção ao longo do tempo, a uma velocidade maior do que a redução das receitas dos clientes.

2.3.2 A Luta pelos Relacionamentos (intermediários, clientes e empregados)

No conceito apresentado por Hunt e Morgan (1994), marketing de relacionamento tem um escopo mais ampliado e inclui todas as formas de troca relacional, extrapolando os relacionamentos com clientes. Refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas a

estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas com fornecedor, comprador e parceiros internos.

Uma vez estabelecido o relacionamento, este tem continuidade em um processo de interação onde vários tipos de contatos ocorrem ao longo do tempo. Os contatos podem diferir em função do tipo de situação de marketing – alguns são entre pessoas, outros são entre clientes e máquinas e sistemas, e alguns são entre sistemas do fornecedor e cliente, respectivamente (Grönroos, 2000).

Na visão de Christopher *et al.* (1991), os contextos relacionais podem ser vistos como tipos de mercados. Para serem bem-sucedidas no ambiente competitivo de hoje, as organizações devem desenvolver relacionamentos não somente com os mercados consumidores, mas também com outros mercados. Assim, identificam seis categorias: a) mercados consumidores (novos e existentes); b) mercados fornecedores (fornecedores tradicionais); c) mercados de referência (clientes existentes que recomendam seus provedores de serviço para outros); d) mercados de recrutamento (atrair/recrutar os empregados certos); e) mercados de influência (que podem contemplar grupos de consumidores, jornalistas, analistas financeiros, organismos governamentais e acionistas) e f) mercados internos (*staff* da empresa).

Gummesson (1994) considera que relacionamentos mais complexos transformam-se em redes de relacionamento. Operacionalmente, identifica 30 tipos de relacionamentos potenciais (30 Rs) que constituem o marketing relacional, considerado por esse autor como marketing envolvendo relacionamentos, redes e interação. Esse autor classifica os 30 Rs como uma proposta para substituir os 4Ps do marketing-mix nas empresas de serviços. Sua classificação é ampla e contempla relacionamentos entre os atores envolvidos direta ou indiretamente nos negócios e as diversas interações que podem ocorrer entre eles. Contempla inclusive a rede criminal, pois julga que esta pode conturbar o funcionamento do mercado como um todo ou da indústria, mas que não é observada na teoria de marketing.

A própria estratégia das empresas hoje é mais relacional e se materializa através de *joint ventures* e alianças estratégicas. Nesta perspectiva, Rapp (1999, p. 8) visualizou que na primeira década deste século “[...] as empresas de melhor desempenho serão aquelas capazes de desenvolver parcerias com um amplo espectro de empresas que ofereçam algo de valor para os clientes”. O valor real para o cliente ocorre depois da venda. Assim, o foco do

fornecedor deveria mudar da perspectiva de realizar simplesmente uma venda para entregar serviço superior e, assim, alcançar satisfação ao longo do ciclo de vida do relacionamento (Levitt, 1983).

A importância dos relacionamentos construídos entre os indivíduos, os empregados das empresas de serviços e o cliente, é uma questão vital associada ao marketing de relacionamento. Se a rotatividade entre os empregados é alta, torna-se difícil construir relacionamentos de longo prazo, porque o conhecimento gerado acerca dos clientes irá desaparecer quando o empregado deixa a empresa (Holmlund e Kock, 1996).

Reichheld (1993) observa que, embora a longevidade do empregado fortaleça a familiaridade com o cliente, as políticas de algumas empresas deixam a familiaridade sem utilidade. Os bancos são conhecidos por ofertar aos gerentes oportunidades em uma série de agências bancárias de sua rede. A cada período, determinado pelo banco, os gerentes mudam-se e levam com eles o conhecimento adquirido na agência na qual permaneceram. Ao assumirem uma outra agência, têm que construir novamente uma rede de relacionamento com clientes e empregados do banco (Reichheld, 1996). A prática de rodízio de gerentes é bastante utilizada, inclusive em bancos no Brasil, sendo que Reichheld (1993) sugere reconsiderá-la, uma vez que restringe a perspectiva de longo prazo requerida pelo marketing de relacionamento.

Segundo Berry (2000), as contribuições teóricas recentes posicionam a retenção do empregado como um antecedente da retenção do cliente. Reichheld (1993) afirma que assim como é importante selecionar os tipos certos de clientes antes de tentar mantê-los, uma empresa deve descobrir o tipo certo de empregados antes de instigá-los a permanecer.

Desse modo, a retenção do empregado é um dos mais importantes fatores da longevidade do cliente em um negócio de serviço. Empregados experientes compreendem as necessidades específicas de seu mercado e podem construir times de alta produtividade para entregar mix de serviços sob medida aos clientes. Isto é igualmente importante para pessoas de contato com cliente (agentes e pessoal de vendas) e gerentes das áreas de serviço ao cliente (Reichheld e Aspinall, 1993-1994).

Os empregados que têm contato direto com o cliente provêem uma rica forma de escuta para a empresa. A fim de obter vantagens das interações dos empregados da linha de frente com os

clientes, uma empresa deve treiná-los a ouvir atentamente e dar as primeiras explicações quando os clientes vivenciam uma má experiência (Jones e Sasser, 1995).

Em síntese, se o empregado permanece na empresa por um longo tempo, a produtividade dele eleva-se e os custos de treinamento reduzem-se. A satisfação global do empregado com o trabalho conduz a um melhor serviço ao cliente e os melhores clientes e empregados tornam-se parte do sistema baseado na lealdade (Reichheld, 1993).

2.3.3 Clientes de Transação versus Clientes de Relacionamento

Verhoef e Langerak (2002) compreendem que, dependendo do tipo de produto e do comportamento de compra, os clientes podem não querer ter relacionamento com os fornecedores. Para as empresas, conhecer esta realidade de antemão poupa recursos de marketing e impede os clientes de considerá-las fornecedores agressivos.

Bendapudi e Berry (1997) compreendem que o relacionamento dos clientes com seus fornecedores contempla dois grupos: os que têm que continuar se relacionando com o fornecedor e aqueles que “querem” continuar se relacionando. Ambos devem ser considerados para um melhor entendimento do comportamento de fidelidade do cliente. Os clientes dependentes ou aqueles que necessitam manter o relacionamento baseiam-se em ganhos econômicos e redução de custos que podem obter. Os que se dedicam ao relacionamento são influenciados por suas perspectivas psicológicas, como a afetividade verdadeira.

Assim como há diferentes níveis de relacionamentos em contextos sociais, há diferentes níveis de relacionamentos no marketing. No nível mais baixo de relacionamento, a empresa confia nos incentivos de preço para assegurar a lealdade do cliente. Nesse nível, a empresa tem ligações transacionais com o cliente, que é a forma mais frágil de relacionamento, uma vez que o preço é facilmente imitado pelos competidores. O nível seguinte de relacionamento confia nas ligações sociais. Este nível envolve a personalização e a customização do relacionamento. Os encontros de serviços são encontros sociais. O nível mais elevado refere-se a soluções estruturais para solucionar as necessidades dos clientes. Compreende oferecer aos clientes benefícios de valor agregado que são difíceis ou dispendiosos de imitar. As soluções para os clientes são construídas através de sistemas de entrega de serviço. Uma vez

que os níveis mais elevados de relacionamento são construídos dos níveis mais baixos até o topo, uma empresa deveria procurar satisfazer todos os três níveis simultaneamente para sustentar uma vantagem competitiva (Berry, 1995).

As estratégias de marketing variam em um *continuum* com marketing de relacionamento em um extremo e marketing de transação no extremo oposto (Figura 2.2). Enquanto o marketing de transação é orientado em torno dos objetivos de curto prazo e do alcance de clientes, o marketing de relacionamento é orientado para o longo prazo e para retenção de clientes (Grönroos, 1991).

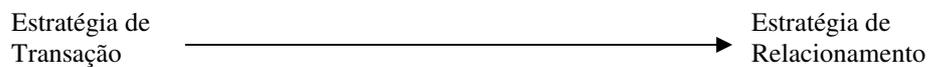


Figura 2.2 Estratégias de marketing
Fonte: Grönroos (1991)

Na percepção de Bitner (1995), os clientes procuram relacionamentos de longo prazo para melhorar sua qualidade de vida global. Tais relacionamentos reduzem o estresse do cliente resultante da incerteza e vulnerabilidade de um mercado em rápidas mudanças. Os clientes aprendem a esperar e a sentir-se confortável com o nível de serviço de uma empresa. Esse conforto tende a amenizar qualquer necessidade de mudar de provedor de serviço.

Embora haja uma apologia à adoção do marketing de relacionamento, Berry (2000) salienta que alguns clientes podem ser lucrativos como clientes transacionais, mesmo que eles não sejam lucrativos como clientes de relacionamento. A interpretação mais saudável para o foco emergente sobre a lucratividade do relacionamento é que o marketing de relacionamento não é uma estratégia apropriada para todos os tipos de clientes, mas outras estratégias podem ser apropriadas. Além disso, estratégias múltiplas de marketing de relacionamento podem ser necessárias para diferentes segmentos de mercado.

Por exemplo, para clientes que não querem ou não sentem necessidade de ter relacionamento com um banco, uma abordagem baseada em tecnologia da informação é mais eficiente na perspectiva de ambos (Colgate e Stewart, 1998).

Estudos mostram que, embora os clientes reconheçam que têm relacionamento com seus provedores de serviços, difere o modo como cada cliente categoriza seu relacionamento com o respectivo provedor. Clientes de provedores de serviços financeiros e de cuidado com saúde percebem seus relacionamentos como de natureza profissional, enquanto que os clientes de cuidado com cabelo percebem seus relacionamentos como mais amigáveis (Coulter e Ligas, 2004).

O que diferencia um cliente de transação de um cliente de relacionamento?

Para os clientes que não querem um relacionamento com uma empresa fornecedora, obter o preço mais baixo por unidade pode ser o seu objetivo. São clientes orientados para transação e, assim, estratégias devem ser desenvolvidas para captar seus negócios, sendo que não se deve contar com esses clientes no longo prazo. O preço é facilmente copiado pelos concorrentes. Os clientes devem ser conduzidos através de um *continuum* até construir relacionamentos que permitam compreender suas necessidades globais e desenvolver conjuntamente soluções que são mutuamente benéficas. As estratégias orientadas para relacionamento procuram reduzir custos totais de longo prazo para ambas as partes mais do que reduzir no curto prazo os custos unitários (DuPont, 1998).

No contexto de bancos, embora o segmento das empresas tenha um forte potencial para realizar negócios, existem empresas que consomem os serviços bancários à base de preço e qualidade, mais do que baseadas em relacionamentos duradouros. Pastre (1981), ao examinar as relações banco/indústria nos Estados Unidos, verificou que especial ênfase foi dada a fatores tais como poder/dependência, volume e duração de empréstimos e tipos de serviços financeiros providos pelos bancos e requeridos pelas corporações. Algumas empresas não necessitam de empréstimo de longo prazo, algumas evitam dependência de um banco específico e outras acreditam na sua capacidade futura de obter crédito e serviço quando necessário.

As empresas precisam considerar que o relacionamento é estabelecido com base em uma celebração espontânea entre duas partes e o cliente é também uma parte atuante nessa relação (Oliveira e Dutra, 2002).

Na perspectiva do cliente, algumas condições favorecem sua predisposição a participar de relacionamentos. O seu envolvimento na entrega de serviços é mais elevado em serviços que são relativamente complexos ou de natureza de longo prazo. Ambos caracterizam os serviços financeiros. Outras situações em que os consumidores irão provavelmente desejar formar relacionamentos são as que o serviço tem alto risco percebido ou quando clientes são altamente dependentes da crença na avaliação do serviço (Zeithaml, 1988). Estes são também aspectos peculiares aos serviços financeiros. Assim, seus provedores obtêm vantagem ao adotarem o marketing de relacionamento pelo fato de que muitos clientes irão desejar formar relacionamentos (Barnes e Howlett, 1998).

O comportamento de compra futuro dos clientes com características mais transacionais de troca difere em relação ao comportamento dos clientes relacionais, sendo influenciados por diferentes determinantes.

As intenções futuras de clientes transacionais de uma companhia de teatro profissional, sem fins lucrativos, em Nova Iorque, são influenciadas pela satisfação global, resultado que é coerente com o marketing transacional, que objetiva a satisfação de interesses de curto prazo. Por outro lado, as intenções futuras dos clientes relacionais da companhia de teatro são determinadas pela confiança e comprometimento (Garbarino e Johnson, 1999). Os consumidores em trocas relacionais procuram benefícios não-econômicos incluindo os de natureza social, como reconhecimento, e benefícios de confiança, como risco reduzido (Gassenheimer *et al.*, 1998).

Assim, nem todas as situações são favoráveis ao estabelecimento de relações e nem todos os clientes desejam construir relacionamentos. Nesse contexto, cresce a importância de as empresas identificarem os clientes que se relacionam em bases transacionais e os clientes que têm perfil para desenvolver relacionamentos e conhecerem o que é valioso para esses clientes, visando conquistar sua lealdade, para incrementar negócios e impulsionar o retorno financeiro atual e futuro.

É importante destacar que nem todos os clientes são rentáveis para as empresas através das relações e que os clientes com perfil meramente transacional podem ser rentáveis (Vieira, 2000).

2.3.4 Uma Nova Segmentação Interna de Clientes

O processo de segmentação de mercado pode ser realizado de diversos modos, dependendo de quais variáveis sejam escolhidas para agrupar os clientes na definição dos segmentos. Essas variáveis, também chamadas descritores, devem possibilitar, em princípio, que as variâncias dentro dos grupos sejam relativamente pequenas, se comparadas com as variâncias entre grupos. A escolha dessas variáveis pode ser feita *a priori* e *post hoc*. Será *a priori* quando a empresa possuir conhecimento sobre as características do mercado que atende ou pretende atender. Será *post hoc* quando pesquisas forem realizadas para identificar, por exemplo, atitudes, benefícios, percepções e uso de determinado produto ou serviço (Walker *et al.*, 1992, citados por Leite e Carvalho, 1999).

Não se pode perder de vista que não há uma única maneira de segmentar o mercado. Kotler *et al.* (1998) consideram que podem ser utilizadas diferentes variáveis, sozinhas ou em combinação, a fim de descobrir a melhor maneira de analisar a estrutura de mercado. Segmentar pressupõe que os consumidores pertencentes a determinado segmento, embora não possam ser considerados idênticos, apresentam similaridade quanto ao que esperam do produto ofertado.

A literatura vem fornecendo pistas para se utilizar outras formas de segmentar, além das tradicionalmente consagradas como as variáveis demográficas e sócio-econômicas. Reinartz e Kumar (2002) visualizaram a necessidade de as empresas medirem o relacionamento entre lealdade e lucratividade, para que possam distinguir quais os clientes que devem focar e quais os clientes a ignorar, no tocante à realização de investimentos de marketing.

Nesse sentido, as ferramentas da Tecnologia da Informação (TI) que as empresas vêm utilizando podem fornecer informações e suporte para definição de estratégias de segmentação mais focadas em atender às necessidades e demandas de seus clientes, que é uma premissa básica do marketing. O *Customer Relationship Management* (CRM) é uma estratégia de negócios que procura compreender os clientes de uma empresa, na perspectiva de quem eles são, o que eles fazem e do que eles gostam. O CRM identifica os clientes mais lucrativos e os *propects*, o que possibilita customizar os serviços que o banco oferece através de seus diversos canais de atendimento (Onut *et al.*, 2002).

Alguns estudos vêm fundamentando a segmentação de mercado baseados em aspectos comportamentais, trazendo mais esclarecimentos sobre o funcionamento de seus respectivos mercados (Mihelis *et al.*, 2001; Rossi *et al.*, 2004). A variável de segmentação empregada no mercado de Serviço Móvel Celular Pré-Pago no Brasil foi a satisfação dos usuários desse serviço (uma resposta do consumidor), para identificar o perfil de cada segmento. A relevância da segmentação baseada nesse critério mostra-se mais significativa do que o critério de regionalização, bastante enfatizado pelas prestadoras de serviços de telefonia celular (Rossi *et al.*, 2004).

No mercado bancário, em geral as estratégias de segmentação utilizadas são clássicas, abrangendo principalmente as variáveis demográficas e sócio-econômicas, como renda e faixa etária, para pessoas físicas, e porte da empresa, para pessoas jurídicas, especialmente no Brasil.

Ao analisar os relacionamentos bancários no contexto do Canadá, Barnes (1997) observa que parece haver uma idéia implícita de que o relacionamento pode ser celebrado com qualquer cliente em qualquer situação. Contudo, considerando que os relacionamentos devem ser mutuamente percebidos, nem todas as situações favorecem o relacionamento, seja porque o cliente não deseja seja porque as circunstâncias não o possibilitam. Para que uma relação exista, é necessário o desejo de ambas as partes (Souza Neto *et al.*, 2005). Nesta perspectiva, a segmentação de clientes no mercado bancário poderia considerar como critério a predisposição do cliente ao relacionamento, expressa por sua vontade ou desejo, associada ao potencial do cliente para relacionamento, aferido pelo banco fornecedor do serviço, a partir de suas tecnologias de banco de dados disponíveis.

Bloemer e Odekerken-Schröder (2002), inspirados em De Wulf *et al.* (2001), utilizam a variável propensão do cliente ao relacionamento, para avaliar a sua contribuição como antecedente da satisfação de clientes de supermercados. Esse conceito refere-se à tendência consciente de um consumidor engajar-se em relacionamentos com varejistas, contrapondo-se à tendência de engajar-se por inércia ou dependência.

A predisposição dos clientes ao relacionamento vem sendo aferida por alguns autores como Barnes (1997) e Bloemer e Odekerken-Schröder (2002). Barnes (1997) considera que os relacionamentos bancários diferem em intensidade e grau de desejabilidade, em que está

implícita a idéia da saída de relacionamentos que são maus. O grau de desejabilidade do relacionamento é um aspecto avaliado por Barnes na operacionalização do conceito *gap* da proximidade, que é a diferença entre a avaliação do cliente da proximidade atual do relacionamento com seu principal banco e de quão próximo ele ou ela gostaria que o relacionamento fosse.

Para os bancos de varejo no Brasil, a estrutura de valor para o cliente é uma ferramenta que permite avaliações individualizadas e por segmento de clientes, possibilitando ganhos de escala, em função da ampla e diversificada base de clientes que possuem. A estrutura de valor para o cliente é uma proposta que afere quais atributos são mais relevantes para cada tipo de cliente, possibilitando a formulação de estratégias e construção de uma base de informações necessárias para se projetar o valor financeiro do cliente durante a sua vida útil de consumo – o *Customer Lifetime Value* (Paiva, 2004).

A estrutura de valor para o cliente, por sua vez, pode fornecer subsídio a um critério de segmentação de clientes em bancos, baseado na relevância de atributos, que poderia servir de insumo para classificar as categorias de clientes. A dinâmica dos mercados requer que os clientes sejam identificados pelas empresas em bases mais individuais, mesmo quando o foco é o atendimento em trocas transacionais.

2.3.5 Gestão do Relacionamento com Clientes

A gestão de relacionamentos surge como a melhor estratégia para uma empresa ou organização lidar com a intangibilidade inerente aos serviços (Berry, 1983), sendo que os eventuais problemas que surgem em seu provimento podem ser contornados por meio da criação de vínculos duradouros entre fornecedores e clientes (Slongo e Müssnich, 2005).

Quando o relacionamento do cliente com a empresa se amplia, os lucros elevam-se. Empresas podem incrementar lucros que variam entre 25% e 95% apenas com a retenção de pouco mais de 5% de seus clientes (Reichheld e Schefter, 2000). Os lucros são importantes, não como um fim em si mesmo, mas porque permitem que a empresa melhore o valor e provenha incentivos para empregados, clientes e investidores permanecerem leais (Reichheld *et al.*, 2000). Os clientes certos para uma empresa são aqueles cujas necessidades podem ser atendidas por sua oferta de serviços melhor do que faria a concorrência (Reichheld e Aspinall, 1993-1994).

A gestão de relacionamentos com clientes nas empresas tem como pré-requisito uma cultura orientada para o marketing. A cultura relacional de uma instituição financeira define-se como a vontade de estabelecer, manter e solidificar as relações a longo prazo com os clientes. Os bancos que instauram uma cultura relacional no seio de sua organização privilegiam as relações personalizadas com seus clientes, que se situam dentro de uma perspectiva de longo prazo e que podem gerar benefícios bilaterais (Ricard e Perrien, 1999), em uma relação ganha-ganha (Perrien *et al.*, 1993).

Adicionalmente, os sistemas de informação devem ser capazes de prover informação sobre a história do relacionamento do cliente, não somente de serviços adquiridos, transações efetuadas e taxas pagas. O papel crítico da interação entre a empresa e o cliente é vital para a administração das questões do relacionamento com clientes (Stewart, 1998).

Em contraposição ao comumente defendido pelos teóricos do marketing de relacionamento, Gutek (2000, citado por Cortimiglia *et al.*, 2003) afirma que existe tendência de as organizações apresentarem um especial interesse em pseudo-relacionamentos com seus clientes, em vez de relacionamentos. Do ponto de vista da organização, os pseudo-relacionamentos são mais desejáveis do que os relacionamentos pelo menos por três motivos. Os encontros de serviços são aparentemente mais baratos do que os relacionamentos. Nestes, os clientes são leais em relação a provedores individuais; quando têm que escolher entre um provedor e uma organização, muitos poderão optar pelo provedor. Algumas organizações podem não ter refletido sobre a diferença entre a lealdade do consumidor em relação a um provedor em particular e em relação a uma organização. Considerando as diferenças entre relacionamentos e encontros, as organizações poderiam desenvolver maior lealdade dos clientes com a marca se conseguissem produzir encontros satisfatórios, em vez de modelar as interações de encontros como se fossem interações de relacionamentos.

Utilizando a tipologia de interação de serviço na perspectiva do cliente, proposta por Gutek (2000), estudo de Cortimiglia *et al.* (2003) constatou um maior grau de lealdade dos clientes inseridos em relacionamentos de serviço verdadeiros, mesmo nos casos de não recuperação da falha de serviço. Este resultado contesta o argumento de Gutek (2000), quanto à tendência de interesse das empresas nos pseudo-relacionamentos, pois mostra que sólidos laços de relacionamento podem gerar benefícios para a empresa, tais como maior lealdade e maior tolerância a eventuais erros cometidos na prestação de um serviço.

Na percepção de Axson (1992), a entrega de serviços financeiros envolve dois processos centrais: gestão das transações e gestão do relacionamento. No entanto, os mais modernos bancos estão estruturados para serem eficientes na gestão das transações, não na gestão de relacionamentos. A indústria de serviços financeiros tem perdido espaço para outras indústrias na questão de dar verdadeiros poderes aos empregados. O poder de tomar decisão, que contribui com a gestão do relacionamento, tem sido gradualmente removido da agência bancária, como evidenciado pela introdução de modelos informatizados de risco do cliente e de fixação de taxas de serviço, a despeito do *status* ou valor do cliente. Guarita (2005) observa que a disponibilidade de linhas de crédito, produtos e prazos faz parte da política de crédito do banco, mas a variável crédito afeta o relacionamento com o gerente. Assim, verifica-se que a literatura fornece indicativos de que os bancos estão aperfeiçoando os seus mecanismos de gestão das transações, havendo espaço para avançar na gestão do relacionamento com clientes.

2.3.6 A Tecnologia e o Relacionamento com Clientes

No último século o crescimento da tecnologia foi impressionante, o que posicionou a tecnologia de informação (computadores, telecomunicações) entre as áreas de maior crescimento na economia mundial. No novo milênio, torna-se um recurso básico para qualquer negócio. Os recursos que a tecnologia fornece, a exemplo da internet, criam novas possibilidades de negócios para todas as empresas.

A tecnologia é provável que seja (se não a) uma força central para moldar as interações comprador-vendedor no futuro (Parasuraman e Grewal, 2000b). Assiste-se a um intenso avanço em aplicações de tecnologia da informação nas organizações, o que permite às empresas desenvolverem novas formas de relacionamento com funcionários, parceiros e clientes.

Visando capturar as complexidades resultantes do crescente espaço da tecnologia para servir clientes, Parasuraman (1996) propôs um modelo de pirâmide de marketing de serviços, que enfatiza a necessidade de administrar efetivamente três novos *links*: empresa-tecnologia, tecnologia-empregado e tecnologia-cliente, para maximizar a efetividade do marketing.

Com a tecnologia de informação interativa disponível na atualidade, os profissionais de marketing podem criar e manter a memória organizacional de cada cliente individual, suas preferências, padrões de comportamento e muitas outras características (Sheth e Sisodia, 1993). Nesse sentido, Petrison e Wang (1993) associam o estabelecimento de um relacionamento com clientes à disponibilidade de tecnologia de banco de dados e sugerem que as bases do marketing de relacionamento sustentem-se na habilidade das empresas conhecerem os clientes atuais, seus gostos e aversões, em uma base individual, bem como os clientes potenciais.

Para prover soluções personalizadas aos clientes, as empresas precisam contar com os meios e as informações que lhe possibilitem provê-las. Um dos conceitos utilizados para esse fim é o da gestão do relacionamento com clientes, conhecido como CRM, que se baseia em tecnologia da informação. É um conceito que tem evoluído, já tendo surgido o *eCRM*, ou seja, o CRM orientado para as transações na Web, considerado por Quintas (2000) uma das áreas mais destacadas na gestão. Como alternativa à fragmentação das soluções empresariais, refere-se a uma solução unificada de todos os canais de comunicação da empresa (voz, Web, Wap, fax e *e-mail*), designada de *uBusiness*, que pretende ser a próxima fase do CRM. Baseia-se na filosofia de unificação de todos os canais e interfaces com o cliente. É importante destacar que uma solução que não despreza nenhum dos canais em que se pode estabelecer a comunicação com os clientes é uma vantagem competitiva imbatível para uma empresa no mundo dos negócios.

Os cenários de serviço envolvem fortemente a utilização de tecnologia que, por sua vez, requer mais iniciativa por parte do cliente, materializada pelo auto-serviço (Swartz e Iacobucci, 2000). A base das interações cliente-empresa tem mudado significativamente no novo ambiente de mercado. As tecnologias de auto-serviço são um exemplo clássico das transações no espaço de mercado, nas quais nenhum contato interpessoal é requerido entre comprador e vendedor (Meuter *et al.*, 2000). Constatou-se que um grupo significativo de pessoas escolhe usar uma opção de auto-serviço, mesmo sem benefícios monetários ou de economia de tempo (Bateson, 1985).

Meuter *et al.* (2000) compilam os tipos de tecnologia que as empresas estão utilizando para interagir com clientes em encontros de auto-serviço. Os tipos de interface tecnológica incluem tecnologias baseadas em telefones e vários sistemas interativos de resposta de voz, conexões

diretas *on line*, interfaces baseadas na internet, quiosques interativos de permanência gratuita e tecnologias de vídeo ou *compact disc* (CD). As empresas provêm tecnologias de auto-serviço por uma variedade de propósitos. Em alguns casos, essas tecnologias são usadas em combinação com outras. Muitas formas de serviço ao cliente são providas através da tecnologia. As questões relacionadas a contas bancárias, pagamento de contas e perguntas mais frequentes são alguns dos poucos exemplos de serviço ao cliente que atualmente são fornecidos através das tecnologias de auto-serviço. Destas, as transações diretas são a outra arena em rápido crescimento. A tecnologia habilita um cliente efetuar pedidos, comprar, trocar recursos com empresas, sem qualquer interação direta com seus empregados.

Dentre as aplicações de tecnologia da informação, a internet ocupa um lugar de destaque, tanto para as empresas quanto para os clientes. Para uma corporação, Nadherny (1998) pondera que implantar uma *web site* só faz sentido se a razão primária é ganhar dinheiro, seja incrementando receita ou reduzindo custos. Na atualidade, de acordo com Sterne (2000), a internet é o melhor local para uma empresa aplicar seus esforços de serviço ao cliente, pois possui disponibilidade ininterrupta, oferece uma amplitude quase ilimitada de conhecimento e possui a habilidade de lembrar dos clientes como indivíduos. A internet oferece todas as características necessárias ao desenvolvimento de uma aproximação personalizada, a custos reduzidos (Abela e Sacconaghi, 1997).

A internet proporciona os benefícios do serviço ao cliente que são próprios desse meio: maior disponibilidade de horário, conveniência e comodidade para realização de pedidos e consultas, fornecimento de informações em maior volume e com maior rapidez e economia de tempo (Yamashita e Gouvêa, 2004).

No entanto, Bayne (2000) adverte que uma empresa não consegue atender às necessidades dos clientes apenas com tecnologia. Os bons serviços ao cliente começam com pessoas e processos. A lealdade não é ganha com tecnologia, mas através da entrega de uma experiência com cliente, consistentemente superior. A internet é uma poderosa ferramenta para fortalecer relacionamentos, mas as leis básicas e recompensas para construção da lealdade não têm mudado (Reichheld e Schefter, 2000).

Conquistar a lealdade dos clientes requer conquistar sua confiança e isto se torna ainda mais imperativo na internet, uma vez que os negócios são conduzidos à distância e os riscos e as

incertezas são ampliados. Os clientes *on line* não podem olhar o vendedor nos olhos e dimensionar o espaço físico de uma loja e não podem ver e tocar os produtos. Com maior confiança no vendedor *on line*, os clientes ficam mais dispostos a fornecer informações pessoais, que favorecem o desenvolvimento de um relacionamento mais próximo com os mesmos, possibilitando oferecer produtos e serviços delineados sob medida para suas preferências individuais. Isto, por sua vez, aumenta a confiança e fortalece a lealdade, o que pode ainda se transformar em uma vantagem sustentável sobre a concorrência (Reichheld e Schefter, 2000).

Na percepção de Barnes (1997), a tecnologia empregada em transações financeiras, que reduziu significativamente as oportunidades de contato entre os consumidores e a empresa, altera o padrão e a forma de relacionamento, tal como eram conhecidos anteriormente. Por outro lado, os desenvolvimentos eletrônicos fortalecem a qualidade de serviços, mas focam incrivelmente no marketing de transação (Abratt e Russell, 1999). É uma das características do marketing de relacionamento é o contato contínuo com o cliente (Peppers e Rogers, 1994; Bowen e Shoemaker, 2003).

Não há dúvida de que a tecnologia é básica ao atendimento de clientes de transação e de relacionamento e de que continua atual a necessidade de os bancos definirem a efetiva contribuição da tecnologia para cada segmento de clientes, dimensionando o grau e a frequência de atendimento que pode ser demandada pelos clientes por meio de canais eletrônicos de atendimento, bem como por atendimento pessoal.

2.3.7 O Marketing de Relacionamento e os seus Mercados de Atuação

O marketing de relacionamento que em sua essência envolve atrair e manter relacionamento entre empresas e seus clientes, no longo prazo, é uma teoria e prática de marketing que tem o potencial de permear todos os mercados que envolvem as trocas comerciais. Embora se tenha destacado a sua relevância nos relacionamentos de troca dos mercados industrial, a noção de gestão do relacionamento também se aplica ao mercado de consumo (Arndt, 1979) e aos serviços (Berry, 1983). Neste item, será abordada a contribuição do marketing de relacionamento para esses três mercados.

Mercado de Bens Industriais B2B

O corpo teórico da área de marketing de relacionamento teve suas principais raízes na década de 70, quando os estudiosos de marketing começavam a perceber a relevância de relações comerciais ganha-ganha para o incremento da performance empresarial. Macneil (1974; 1978, citado por Viana *et al.*, 2001) foi um autor que desempenhou papel fundamental, aportando conhecimento expressivo para o desenvolvimento da disciplina, com a distinção entre os tipos de trocas e a investigação sobre os conflitos interorganizacionais.

As características do processo de troca entre organizações que se designam parceiras diferem, substancialmente, da dinâmica das tradicionais transações de mercado: possuem um horizonte de tempo de longo prazo, ancoram-se num planejamento detalhado do futuro e incluem variáveis como confiança, comprometimento, espírito de cooperação e interdependência (Jackson, 1985; Morgan e Hunt, 1994; Wilson e Vlosky, 1997).

Na Europa, o Grupo IMP é a fonte dos principais estudos desenvolvidos para o mercado *business-to-business* (organizacional). Consiste de três partes interrelacionadas (Håkansson e Snehota, 2000): duas delas são grandes projetos internacionais de pesquisa (IMP1 e IMP2), e a terceira é a formação de uma rede de pesquisa conectando pesquisadores em muitos países. Construído sob a evidência da existência de fortes relacionamentos comprador-vendedor em mercados industriais, o foco do Grupo IMP, considerando suas fases, foi a interdependência entre os relacionamentos e os efeitos das interdependências nas empresas envolvidas. Assim, as redes de relacionamentos tornam-se o principal interesse empírico e conceitual do Grupo IMP.

As pesquisas do Grupo IMP mostram que, em muitos cenários industriais, relacionamentos de negócios são um mecanismo-chave de eficiência. Tais relacionamentos são importantes para uma empresa e seus parceiros. Os relacionamentos podem ser uma forma de atingir um nível mais alto de eficiência na combinação da produção e transações. Estas idéias são consistentes com várias descobertas sobre efeitos econômicos positivos de arranjos de integração descritos por conceitos, tais como administração de estoque *just-in-time*, administração baseada no tempo e controle de qualidade (Håkansson e Snehota, 2000).

À luz das descobertas das pesquisas do IMP, a conformidade mútua é a essência do relacionamento e a implementação tem significado de ação mediadora. Os relacionamentos controlados unilateralmente são patológicos e não são a regra. Os mercados de negócios são de certo modo compatíveis com as situações do jogo da vida (Håkansson e Snehota, 2000).

No mercado *business-to-business*, de acordo com Morgan e Hunt (1994), a confiança e comprometimento são variáveis mediadoras-chave do marketing de relacionamento. Ambas encorajam os profissionais de marketing das empresas a resistir a alternativas de curto prazo, em favor dos benefícios esperados de longo prazo de permanecer com os parceiros atuais. Conduzem a comportamentos cooperativos que são condutores do marketing de relacionamento bem sucedido.

Mercado de Bens de Consumo B2C

O mercado de bens (duráveis e não-duráveis) representam a maior parte das transações cotidianamente efetuadas no mercado de consumo final. No entanto, a adoção de comportamentos relacionais tem sido considerada apropriada aos mercados industriais e de serviços e inapropriada noutros contextos. Todavia, estudos recentes, de natureza conceitual e empírica, têm contrariado essa idéia e confirmado que tanto clientes quanto fornecedores querem relações e o interesse dos consumidores de participar de programas de fidelidade evidencia isso (Marques, 2003).

Uma definição de marketing de relacionamento em um contexto de consumo é a apresentada por Shani e Chalasani (1993), que associa construção de relacionamento com produtos e serviços: centra-se no desenvolvimento de um relacionamento contínuo com clientes em torno de uma família de produtos e serviços relacionados.

Grönroos (1994) faz alusão ao *continuum* da estratégia de marketing, cujos extremos variam do marketing de transação ao marketing de relacionamento. Várias mercadorias e serviços podem ser colocados ao longo do *continuum*, mas o local exato e a abordagem de marketing correspondente não podem ser estabelecidos. As empresas de mercadorias embaladas irão beneficiar-se mais provavelmente de uma estratégia baseada na transação, enquanto que as empresas de serviço irão normalmente, embora nem sempre, beneficiar-se com a aplicação de uma estratégia do tipo relacional.

No mercado *business-to-consumer* (B2C), inicia-se a mudança de paradigma da ignorância do cliente para um papel mais educacional e interativo do marketing, com a prática de algumas empresas. A idéia é educar o cliente, pois são visualizadas oportunidades de melhorias e inovações no relacionamento. Um caso ilustrativo é o do IKEA, uma cadeia sueca de lojas que produz móveis em parceria com os clientes, permitindo redução de custos para eles e incrementando valor para ambas as partes. É a produção enxuta com clientes fazendo parte da força de trabalho (Gummesson, 1998).

Os negócios que são dependentes de amplo número de clientes, alto volume de vendas e baixas margens tendem a ter mais dificuldade de adotarem o marketing de relacionamento. Frequentemente os bancos de dados de seus clientes estão desagregados e pouco se sabe deles em nível pessoal. A empresa americana Heinz calculou que o marketing de relacionamento não é rentável financeiramente se um cliente gasta menos de US\$ 10 em seus produtos por ano (Treather, 1994). O'Malley e Tynan (1998) compreendem que desenvolver o marketing relacional nos mercados de consumo só é possível para produtos de alto envolvimento.

Pesquisa foi desenvolvida no Brasil junto a consumidores finais de produtos de alto envolvimento (automóveis), a fim de verificar a valorização atribuída por eles às ações de relacionamento da indústria automobilística nacional. Os resultados obtidos demonstraram que a grande parte das ações realizadas pela indústria não tem sua existência conhecida pelos consumidores e que, apesar de valorizadas, não são percebidas como elementos determinantes para a retenção de clientes (Draghetti, 1998).

Em estudo que analisa a postura de grandes empresas no sentido de desenvolver relacionamento com consumidores finais indica que as empresas enfrentam dificuldades em todas as instâncias do marketing de relacionamento. Apesar de estarem conscientes de sua importância, não foram capazes de inseri-lo na cultura e estratégia organizacional, centrando maior atenção às ferramentas operacionais (infra-estrutura e ferramentas de análise) (D'Angelo *et al.*, 2006).

Os exemplos ilustrados assinalam a necessidade de as empresas investirem esforços no sentido de definir suas estratégias quanto à adoção de relacionamento no mercado de bens e, ao defini-las, cuidar de todos os aspectos de sua implementação. Se estes não estiverem integrados, a estratégia relacional não se torna perceptível para os clientes, o que pode ser

indicativo, segundo D'Angelo *et al.* (2006), da incapacidade da teoria em uso descrever o comportamento de consumidores e empresas.

Mercado de Serviços

A década de 80 testemunhou o avanço no pensamento sobre marketing de relacionamento, cujo termo foi inicialmente introduzido no contexto do marketing de serviços por Berry (1983), apesar de Baggozzi (1974) ter indicado como a essência do marketing o relacionamento nas trocas, o que reforça a percepção de que o marketing de serviços esteve sempre orientado para relacionamento (Grönroos, 1989). Importantes contribuições à temática vieram de Berry, que propôs que o marketing de relacionamento consiste na atração, manutenção e ampliação da relação com o cliente (Berry, 1983).

O marketing de serviços tornou-se um pilar do marketing de relacionamento, devido ao fato de que o consumo de um serviço é um consumo mais de processo do que de resultado, no qual o cliente ou usuário percebe o processo de produção do serviço como parte do consumo e não somente o resultado daquele processo, como no marketing tradicional de consumo de mercadorias embaladas. O consumo e a produção de serviço têm interfaces que são sempre críticas para a percepção do cliente em relação ao serviço e para seu comportamento de compra de longo prazo (Grönroos, 2000).

Bitner e Zeithaml (2000) observaram que as trocas relacionais tendem a ocorrer em todos os tipos de empresas. Entretanto, as características das prestadoras de serviços e o fato de os consumidores terem, geralmente, maior envolvimento com esse tipo de empresa, comparado com a que vende um bem, fazem com que as trocas relacionais sejam mais favorecidas naquelas empresas, em comparação com a de bens de consumo tangíveis, pelo menos em relação à possibilidade e forma de contato, e à cooperação entre as partes.

É na área do marketing de serviços que o marketing de relacionamento é mais amplamente praticado. Os serviços fornecidos por bancos, hotéis e organizações de cuidados com a saúde são particularmente adequados a iniciativas de marketing de relacionamento, porque fornecem múltiplos serviços, com a entrega envolvendo vários contatos pessoais. Devido à sua

participação na produção de serviços, os clientes vêm-se face a face com os empregados e estão aptos a estabelecer um relacionamento interpessoal com o fornecedor do serviço.

Para as empresas de serviço, a realidade de criar valor para clientes principalmente através do serviço faz com que a empresa se torne a marca. A inclinação natural em marketing é associar marca a mercadorias, mas a marca é igualmente relevante para os serviços. A intangibilidade dos serviços não torna o desenvolvimento da marca menos importante, apenas sua aplicação difere em certos aspectos. As marcas fortes são substitutas de outras quando a empresa não oferece calças para o comprador experimentar, melancias ou maçãs para escolher ou automóvel para testar (Berry, 2000).

2.3.8 A Implementação de Estratégias do Marketing de Relacionamento

Um campo específico de pesquisa tem tratado do tipo de ambiente necessário para uma empresa ou fornecedor de serviço cultivar uma estratégia de relacionamento bem sucedida. São pré-requisitos desejáveis para tornar uma estratégia relacional adequada: marketing interno e empoderamento dos empregados (Berry, 1995; Bitner, 1995); segmentos-alvo lucrativos e habilidade de calcular a performance do relacionamento (Berry, 1995); cultura da organização e conhecimento dos empregados acerca dos clientes e de seus negócios (Ricard e Perrien, 1999), customização dos produtos e serviços (Parasuraman *et al.*, 1991; Shoemaker e Bowen, 2003; Machado, 2004) e de relacionamentos (Berry, 2000).

Para as empresas implementarem o marketing de relacionamento, a adoção de uma orientação para o mercado é requerida (Sheth *et al.*, 2000). O desafio crítico para qualquer empresa é, segundo De Geus (1988), o de criar a combinação de clima e cultura que maximize o aprendizado organizacional, para criar valor superior para o cliente. Porque a habilidade de aprender mais rápido do que a concorrência pode ser a única fonte de vantagem competitiva sustentável para uma empresa (Reichheld, 1994).

Se as empresas desejam manter relações contínuas, duradouras e, conseqüentemente, lucrativas, o conhecimento do cliente individual e sua contínua interação com ele são considerados fatores-chave (Peppers e Rogers, 1994). Esses fatores atualmente são viabilizados graças à contribuição das Tecnologias de Informação e Comunicação, que

permitem conhecer o comportamento de consumo de cada cliente e estabelecer uma comunicação direta, personalizada e contínua.

Alguns autores têm destacado a importância que a implementação do marketing de relacionamento tem para a efetividade do marketing (Colgate e Danaher, 2000). Antes de se adotar um programa de relacionamento com cliente, a administração das empresas deve canalizar recursos suficientes para tornar o programa bem sucedido e considerar cuidadosamente as questões de implementação. A empresa deve assegurar aos clientes que a estratégia é de alta qualidade e bem executada.

No contexto de bancos, a estratégia de gerente pessoal é uma estratégia de relacionamento formal adotada para tentar desenvolver, manter e fortalecer relacionamentos pessoais com os clientes (Colgate e Danaher, 2000). O gerente de relacionamento ocupa uma posição próxima ao cliente e age como ponto de contato, sendo condutor da qualidade do relacionamento global (Colgate e Lang, 2003). É um membro do *staff* dentro de uma agência bancária, designado para atender ao cliente, de forma individual, e fortalecer relacionamentos. É a ele que o cliente deve contatar quando tem uma questão, um problema ou quer demandar serviços bancários (Colgate e Danaher, 2000).

As evidências de que alguns bancos têm encontrado dificuldade de implementar o marketing de relacionamento e de potencializar a tecnologia da informação sugerem que implementar uma abordagem relacional pode ser problemático (Colgate e Stewart, 1998). Comunicar aos clientes que eles fazem parte de um programa de relacionamento, através da estratégia de gerente pessoal, irá elevar o nível de expectativas desses clientes, que serão mais elevadas do que as dos clientes que não fazem parte dessa estratégia. Assim, se uma promessa de serviço é atendida, esses clientes irão ter níveis mais elevados de satisfação e lealdade do que os níveis daqueles a quem essa promessa não foi feita (Colgate e Danaher, 2000).

Na indústria de bancos de varejo, em que os bancos têm milhares de clientes, a estratégia de gerente pessoal é difícil de implementar com uma ampla proporção de clientes. Um banco neozelandês designou gerente para dois terços de seus clientes, que atribuíram baixos índices às avaliações globais do banco, em termos de satisfação e lealdade. De cinco bancos avaliados, o banco com escore de satisfação mais elevado obteve a mais baixa percentagem de clientes com gerentes pessoais, ou seja, foi o banco mais focado do conjunto. Esse banco

caracterizou-se por direcionar essa estratégia a um segmento relativamente pequeno em relação à base de clientes; destinar recursos para treinamento; atender às promessas feitas aos clientes e dar aos gerentes pessoais algum grau de empoderamento (Colgate e Danaher, 2000).

As estratégias de implementação muitas vezes falham em virtude de as condições dadas aos gerentes serem inadequadas: um número de clientes a atender fora da capacidade operacional de fazê-lo e recompensas com base em metas de vendas, em vez de metas de relacionamento (retenção do cliente), que não contribuem para manter e fortalecer relacionamentos.

Uma parcela de clientes de bancos canadenses expressou que poderia estar mais satisfeita se os seus bancos não alimentassem um relacionamento relativamente próximos com eles, que na prática não viabilizam (Barnes, 1997).

Assim, os bancos têm o desafio de implementarem uma estratégia relacional que seja compatível com seus recursos humanos e tecnológicos, sob pena de comprometer a sua credibilidade quanto à adoção de estratégias relacionais, o que poderá reduzir os índices de satisfação e lealdade ao banco.

2.4 Os Determinantes da Lealdade de Clientes

É importante que as empresas compreendam como se desenvolve a lealdade do cliente, pois conquistá-la está no escopo de toda organização que pretende se tornar efetiva no mercado. Na avaliação de Garbarino e Johnson (1999), o processo de tomada de decisão do consumidor em torno da escolha da empresa fornecedora é guiado por construtos de ordem mental elevada, tais como satisfação, qualidade percebida, valor percebido, confiança e comprometimento. Essas avaliações globais sintetizam o conhecimento e as experiências dos clientes com uma empresa e guiam as suas ações subseqüentes.

Freqüentemente é encontrada uma alta correlação positiva entre os construtos qualidade percebida e satisfação, e lealdade ao produto. Do mesmo modo, na indústria bancária e em outras indústrias de serviço, ambos os construtos têm sido identificados como antecedentes-chave da lealdade (Dick e Basu, 1994).

Na revisão da literatura, foram identificados os determinantes da lealdade de clientes, em distintos setores e cenários. São eles: orientação para o mercado e para o cliente, proximidade relacional, emoções, imagem, sacrifício, satisfação, qualidade de serviços, ligações sociais, canais de atendimento, confiança, comunicação, gestão de reclamações, valor percebido, partilha de normas de cooperação, oportunismo, qualidade do relacionamento, comprometimento, benefícios do relacionamento, custos de mudança e dependência. Este resultado corrobora opinião de Garbarino e Johnson (1999), segundo a qual a mudança de ênfase trazida pelo marketing de relacionamento tem ampliado a lista de variáveis que antecedem atitudes e comportamentos do consumidor, incorporando novos construtos, tais como a confiança e o comprometimento. Reichheld e Schefter (2000) observaram que os condutores da lealdade irão variar para cada negócio e irão evoluir ao longo do tempo.

Pesquisadores têm focado na questão da redundância e parcimônia na avaliação dos construtos (Cronin e Taylor, 1992; Garbarino e Johnson, 1999). Cronin e Taylor (1992) argumentam que é desnecessário usar 44 itens da Escala Servqual, que afere a qualidade dos serviços, quando uma medida de satisfação de cliente de item único fornece a mesma informação. Garbarino e Johnson (1999) focaram seu estudo no papel de três construtos para prever intenções futuras com diferentes ligações relacionais, que foram: satisfação, confiança e comprometimento. Nesta escolha, está subjacente a idéia de que várias formas de avaliações globais são inseparáveis, substituíveis, combináveis e redundantes.

Este estudo parte da hipótese de que a confiança e o comprometimento são construtos-chave do marketing de relacionamento, no contexto de bancos, e posiciona-os como variáveis mediadoras entre antecedentes importantes (satisfação, imagem, crédito, emoções, sacrifício, valor percebido, qualidade do relacionamento com o gerente, custos de mudança, dependência) e uma consequência (lealdade).

Não se pode perder de vista a natureza complexa do modo pelo qual os clientes percebem seus relacionamentos com os fornecedores. Cada indivíduo tem um conjunto particular de dimensões e, assim, diferentes percepções para o que significa cada uma dessas dimensões (Patterson e Ward, 2000). Machado (2004) reforça a necessidade de serviços com diferentes naturezas terem seus componentes de fidelização estudados particularmente, para possibilitar a criação de estratégias orientadas à lealdade.

2.4.1 Orientação para o Mercado e para o Cliente

O marketing de relacionamento configura-se uma mudança de paradigma, sendo o marco de uma nova teoria da administração orientada para o marketing (Gummesson, 1994), e para o cliente, seguindo-se a criação de clientes satisfeitos e de atividades que mantenham relacionamentos de longo prazo lucrativos (Holmlund e Kock, 1996). As empresas que quiserem implementar uma estratégia de marketing de relacionamento têm que forçosamente adotar uma orientação para o mercado, mas é possível adotarem uma orientação para o mercado sem adotarem o marketing relacional (Sheth *et al.*, 2000).

Encontra-se referência na literatura a três termos: orientação para o mercado (Day, 1990, Kohli e Jaworski, 1990); orientação para marketing (Kotler e Clarke, 1987), e orientação para o cliente (Deshpandé *et al.*, 1993), que foi posteriormente renomeada por Deshpandé e Farley (1996) como orientação para o mercado. Verifica-se que a orientação para o mercado é a expressão mais utilizada nos estudos teóricos e empíricos. Kohli e Jaworski (1990) afirmam que a orientação para o mercado serve para designar a implementação do conceito de marketing e fornecem argumentos convincentes a favor desse termo, por sua abrangência.

Freqüentemente a orientação para o mercado é interpretada de forma restrita como a adaptação das ofertas de produto às preferências dos clientes atuais e/ou da estrutura de mercado (Jaworski *et al.*, 2000), embora seja importante destacar que, em algumas indústrias, como a de manufatura de carros, uma empresa orientada para o mercado deve ter o foco nas necessidades dos clientes, na primeira fase do desenvolvimento do processo (Holmlund e Kock, 1996).

Orientação para o mercado foi definida originalmente a partir de uma visão de cultura organizacional, como sendo um conjunto de valores e crenças que pressupõem colocar o consumidor em primeiro lugar na elaboração do planejamento estratégico (Deshpandé e Webster, 1989).

Essas visões têm suas raízes no marketing. Kohli e Jaworski (1990) observaram que são variadas as definições de marketing existentes na literatura, mas que há três temas centrais que as permeiam: foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade. A partir dessa literatura, consideraram razoável concluir que uma organização orientada para o mercado é

aquela na qual os três pilares do conceito de marketing são manifestados operacionalmente. No entanto percebem que há limitações significativas em cada um desses temas.

A partir desse enfoque quanto às limitações nos conceitos apresentados por outros autores, ratificado pelas contribuições dos gerentes entrevistados em seu estudo, Kohli e Jaworski (1990) apresentam sua própria definição de orientação para o mercado, como a geração de inteligência de mercado dentro da organização, relacionada a necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação dessa inteligência entre departamentos e capacidade de resposta da organização em relação ao mercado. Geração de inteligência refere-se à coleta e avaliação de ambas necessidades e preferências dos clientes e forças que influenciam o desenvolvimento e refinamento dessas necessidades. Disseminação refere-se ao processo e extensão da troca de informação de mercado dentro de uma organização. E a responsividade é a ação concreta tomada pela organização em resposta à inteligência que é gerada e disseminada.

Assim, as organizações diferem entre si na extensão na qual geram inteligência de mercado, disseminam-na internamente e tomam ações que nela se baseiam. É importante destacar que o componente de resposta é definido como sendo composto por dois conjuntos de atividades: delineamento de resposta (usando inteligência de mercado para desenvolver planos) e implementação de resposta (executando tais planos). Esta definição foca em comportamentos específicos e facilita a operacionalização do construto orientação para o mercado.

Perin e Sampaio (2001) constatam, tomando por base seu estudo desenvolvido nos setores do varejo de confecções e indústria eletro-eletrônica, no Brasil, que a importância de cada dimensão da orientação para o mercado (inteligência, disseminação e resposta) na explicação da performance empresarial difere de setor para setor, não apresentando padrão geral.

De acordo com Kohli *et al.* (1993), os aspectos-chave da visão integrada da orientação para o mercado são: (1) foco expandido sobre o mercado mais do que sobre a inteligência do cliente; (2) ênfase sobre uma forma específica da coordenação interfuncional com relação à inteligência de mercado; (3) foco sobre atividades relacionadas ao processamento da inteligência mais do que sobre os efeitos dessas atividades (por exemplo, lucratividade). É uma visão que permite avaliar o grau que uma organização está orientada para o mercado.

Narver e Slater (1990) conceituaram a orientação para o mercado de maneira mais ampla, enfocando tanto os aspectos culturais quanto os ligados aos comportamentos e atividades necessários à implementação do conceito de marketing. Apresentam uma definição de orientação para o mercado, com três elementos comportamentais - orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional - que seriam as ações e os padrões de comportamento da empresa. O primeiro é a compreensão da empresa acerca do mercado-alvo. O segundo é a compreensão acerca das competências de longo prazo dos concorrentes atuais e em perspectiva. E o terceiro é a utilização coordenada dos recursos da empresa para criar valor superior ao cliente. Além dos elementos comportamentais, incluem também na definição dois critérios de decisão: foco no longo prazo e lucratividade. Em uma perspectiva mais abrangente, Lusch e Laczniak (1987) incluem outras forças adicionais existentes em um mercado (tecnologia e regulamentação) como pertencentes ao domínio da orientação para o mercado.

Tradicionalmente, os clientes de uma empresa têm sido considerados como o foco primordial de uma orientação para o mercado (Jaworski e Kohli, 1993). Esta expressão vem sendo utilizada como estratégia para ampliar a capacidade das organizações de obter vantagens competitivas sustentáveis, pois cria uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor superior ao cliente, em relação ao que oferece a concorrência (Narver e Slater, 1990).

Posteriormente são propostas duas abordagens complementares, para que as empresas estejam orientadas para o mercado, que permitem distinguir as prováveis atuações das empresas sobre as forças de mercado. São elas (Jaworski *et al.*, 2000): abordagem direcionando o mercado e abordagem de mercados direcionados. A primeira refere-se à orientação de um negócio baseada nas preferências e comportamentos dos jogadores dentro de uma dada estrutura de mercado. A segunda sugere modificar a estrutura do mercado e/ou o(s) comportamento(s) dos jogadores do mercado, de modo a fortalecer a posição competitiva do negócio. Ambas as abordagens requerem foco sobre clientes, concorrentes e condições de mercado mais amplas.

As empresas estão descobrindo que uma forte orientação para o mercado pode aumentar a eficácia da estratégia adotada e constituir-se uma das poucas fontes sustentáveis de vantagem competitiva que restam em um ambiente de rápidas mudanças tecnológicas e agressiva

imitação pelos concorrentes (Day, 2001). Por outro lado, encontra-se também um questionamento se todos os negócios devem focar a orientação para o mercado. Kohli e Jaworski (1990) sugerem que a orientação para o mercado pode ser ou não desejável para um negócio, dependendo da natureza de seus fornecedores e dos fatores relativos à demanda. Em condições de limitada competição, mercados estáveis e indústrias tecnologicamente turbulentas, uma orientação para o mercado pode não estar fortemente relacionada à performance do negócio. Os gestores que atuam sob essas condições devem estar atentos à relação custo-benefício de uma orientação para o mercado.

Acerca das conseqüências da orientação para o mercado, comumente são encontrados estudos empíricos que abordam o efeito positivo da orientação para o mercado sobre a performance organizacional, dos quais são exemplos os trabalhos de Kohli e Jaworski (1993), Slater e Narver (1994), Deshpandé *et al.* (1993), Perin e Sampaio (2001) e Souza (2004). No entanto, essa relação tem sido contestada em alguns estudos. Kohli e Jaworski (1990) não encontraram uma forte evidência de apoio a esse relacionamento, enquanto Sigauw *et al.* (1998) não encontraram qualquer suporte para esse relacionamento.

A orientação para o mercado é também um importante determinante do crescimento de vendas (Menna, 2001) e da lucratividade da empresa (Sobrinho e Toledo, 2001; Narver e Slater, 1990). Slater e Narver (1994a) ressaltam que, quando se aborda a performance segundo o enfoque financeiro, utilizando variáveis como lucratividade, crescimento de vendas, retorno sobre ativos e performance geral, encontram-se dificuldades em obter certas medidas, dada a indisponibilidade e confiabilidade dessas informações.

A orientação para o mercado tem reflexo sobre o relacionamento dos clientes com as empresas. A literatura registra a sua contribuição para a satisfação de clientes (Kohli e Jaworski, 1990; Deshpandé e Farley, 1996; Baker *et al.*, 1999; Marques, 2003), comprometimento (Baker *et al.*, 1999; Adamson *et al.*, 2003) e retenção (Narver e Slater, 1990). Os clientes corporativos de Hong Kong esperam que seus bancos tenham um sólido conhecimento acerca de seus negócios e que esse conhecimento reverta-se em produtos e serviços bancários adequados a suas necessidades. Tal percepção parece incrementar o comprometimento desses clientes com o relacionamento bancário (Adamson *et al.*, 2003).

É importante destacar que, embora nenhuma empresa possa ignorar seus clientes totalmente, a situação inversa, ou seja, a completa orientação para o cliente, sob a ótica do próprio cliente, nem é alcançável nem economicamente desejável (Narver e Slater, 1990).

2.4.2 Proximidade Relacional

O construto proximidade tem um valor considerável no âmbito do marketing de serviços, uma vez que se presume que os relacionamentos que os clientes avaliam como próximos são mais prováveis de durar. É bem mais fácil reter clientes se eles sentem alguma proximidade à empresa ou a seu *staff* (Barnes, 1997). Um relacionamento é considerado próximo se os parceiros interagem freqüentemente, em uma variedade de contextos, em torno de um longo período de tempo.

Contudo, o construto proximidade no relacionamento tem problemas de definição. Kelley *et al.* (1983) caracterizam a proximidade relacional quando um alto grau de interdependência está presente, expresso por contato freqüente, impacto forte em cada contato e longa duração do contato.

Berscheid *et al.* (1989) reconhecem que alguns relacionamentos são mais próximos do que outros e que diferentes grupos de indivíduos podem ser mais ou menos propensos ao estabelecimento de relações próximas. Alguns preferem transacionar seus negócios em um nível menos pessoal e podem simplesmente desejar estar sozinhos. A proximidade no relacionamento nem sempre contribui para satisfação e força do relacionamento.

No contexto de bancos, um desafio para os seus profissionais de marketing é identificar clientes que estão satisfeitos ao transacionarem seus negócios através de ATMs, telefone ou computador pessoal (Barnes, 1997), e distingui-los em termos de estratégias de atendimento, de forma que as estratégias relacionais sejam direcionadas aos clientes que desejam e têm potencial para relacionamento.

No mercado de bancos de varejo, ao avaliar os elementos da satisfação que têm impacto sobre a retenção de clientes, Rust e Zahorik (1993), em um estudo piloto, constataram que somente o fator entusiasmo/proximidade é significativo. Este fator é constituído dos elementos “amizade”, “quão bem o gerente conhece-me” e “ouve as minhas necessidades”. O fator

entusiasmo/proximidade foi considerado elemento-chave para a lealdade do cliente. Clientes de bancos do Canadá, em relacionamentos de longo prazo, são os que têm os escores mais elevados para índices de proximidade relacional, sugerindo que eles estão mais próximos dos membros do *staff* do que outros clientes (Barnes, 1997).

2.4.3 Emoções

O fenômeno emocional é um das características mais interessantes do comportamento humano e do consumidor em especial. As emoções acompanham o consumidor a todo o momento, inclusive no momento de decidir suas compras (Fournier, 1998; Costa e Farias, 2004; Sauerbronn e Barros, 2005). O pensamento surgido na década de 80 defende que o afeto e a emoção são parte integrante do processo de decisão do consumidor (Natarajan e Bagozzi, 1999). Ou seja, as aquisições dos clientes são fortemente influenciadas por suas emoções (Oliver, 1993; Barsky e Nash, 2002).

Os consumidores são influenciados emocionalmente, simbolicamente e racionalmente durante a experiência de consumo. Tanto os consumidores são capazes de uma avaliação racional como são guiados por emoções e símbolos, porque as experiências de consumo são freqüentemente direcionadas por fantasias, sentimentos e prazer (Holbrook e Hirschman, 1982).

Os pesquisadores da área do comportamento do consumidor tendem a concordar que as decisões de consumo resultam da combinação de duas forças, afeto e cognição. Afeto é tratado como sinônimo de sentimento ou emoção, e que tem bases fisiológicas. Cognição é associada a uma atividade neuro-mental responsável pelo processamento e categorização de informação, avaliação e planejamento de ações.

Sob o rótulo de “sentimentos”, um amplo leque de aspectos emocionais desenvolve-se na mente dos indivíduos (Sauerbronn e Barros, 2005). Análises das experiências de consumo indicam que a etapa pós-compra pode envolver uma variedade de respostas emocionais, tais como interesse, alegria, raiva, desgosto, tristeza, medo (Westbrook e Oliver, 1991), sentir-se confortável, bem vindo e seguro (Barsky e Nash, 2002). A provisão de serviços é muito mais interpessoal em sua natureza e evoca reações afetivas (Oliver, 2000).

O pressuposto da teoria cognitiva das emoções é que pensamento e emoção são inseparáveis. As emoções são dependentes da avaliação cognitiva (Bagozzi *et al.*, 1999). A formação da emoção surge da interpretação de um estado cognitivo antecedente que, por sua vez, é uma reação a um evento. As emoções são conseqüências de avaliações cognitivas (Lazarus, 1991, citado por Espinoza, 2004). O conteúdo afetivo das experiências de consumo está fortemente relacionado à satisfação (Westbrook e Oliver, 1991). No paradigma que prevalece na literatura da satisfação, as emoções no consumo são as respostas afetivas da percepção acerca de uma série de atributos que compõem a performance de um produto ou serviço (Mano e Oliver, 1993; Oliver, 1993).

Conceitualmente, a satisfação parece estar relacionada a julgamentos cognitivos e a reações emocionais emergidas durante a experiência de consumo (Costa, 2004). No entanto, emoção e satisfação são construtos distintos. Satisfação não é o prazer sentido durante a experiência de consumo, mas a avaliação se essa experiência foi tão boa quanto deveria ser (Westbrook e Oliver, 1991). O conceito de satisfação está associado a sentimentos, sendo descrita como uma avaliação de uma emoção (Hunt, 1977) e reflete o grau no qual um consumidor acredita que a posse ou uso de um serviço evoca sentimentos positivos (Rust e Oliver, 1994).

Nos serviços de hotelaria, as emoções dos clientes são desencadeadas através da experiência com seus produtos e serviços. Podem ser provocadas por um encontro positivo (ou negativo) entre empregado e hóspede. Uma arquitetura expressiva pode inspirar um hóspede e um *check out* desorganizado pode irritá-lo (Barsky e Nash, 2002).

Afeto é muito comumente caracterizado em termos de duas dimensões independentes: positiva e negativa (Mehrabian e Russell, 1974; Havlena e Holbrook, 1986; Westbrook, 1987). Afeto positivo contribui positivamente com os julgamentos de satisfação (Westbrook, 1987; Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002) e afeto negativo influencia negativamente a satisfação (Larán e Espinoza, 2004; Prado, 2006).

As emoções predizem a satisfação de clientes, em contextos diversos (Westbrook e Oliver, 1991; Oliver, 1993; Barnes, 1997; Farias e Santos, 2000; Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002; Leite e Arruda, 2007; Lima Verde *et al.*, 2007). As emoções positivas influenciam positivamente a satisfação e as emoções negativas influenciam-na negativamente (Larán e Espinoza, 2004; Costa e Farias, 2004; Leite e Arruda, 2007).

Na percepção de Berscheid *et al.* (1989), relacionamentos não podem existir sem conteúdo emocional. Nesta perspectiva, as respostas emocionais fortalecem a habilidade de prever a lealdade do hóspede a cadeias hoteleiras. Hóspedes têm diferentes reações emocionais ao permanecerem em diferentes tipos de hotéis. Mas para cada segmento existe uma leve diferença no conjunto de emoções-chave que conduzem à lealdade (Barsky e Nash, 2002). No contexto de bancos do Canadá, os fatores que mais contribuem para o estabelecimento de relacionamentos próximos e satisfatórios entre instituições financeiras e seus clientes pessoa física são os que envolvem variáveis afetivas, quando comparadas às variáveis situacionais e comportamentais (Barnes, 1997), ratificando a idéia de que os relacionamentos não podem ser construídos apenas à base de comportamentos.

Existe um conhecimento limitado acerca das respostas afetivas em contexto de consumo (Westbrook, 1987) e os pesquisadores estão apenas começando a compreender o papel das emoções nos relacionamentos de marketing (Bagozzi *et al.*, 1999). Dick e Basu (1994) propõem que os antecedentes afetivos devem estar presentes como formadores da satisfação, para captar não somente aspectos comportamentais (taxa de retenção) ou cognitivos (performance percebida).

Na percepção de Prado (2004), apesar de as emoções não terem sido exploradas no contexto do relacionamento de forma independente, têm uma contribuição relevante sobre a satisfação e fazem parte de dimensões de construtos como comprometimento e lealdade. Nesse sentido, devem compor o processo de avaliação de um relacionamento.

As emoções começam a ser contempladas em modelos que testam a sua influência, direta ou indireta, sobre a lealdade de clientes a empresas de serviços (Barnes, 1997; Mattila, 2001; Barsky e Nash, 2002), inclusive no Brasil (Prado, 2004; Prado, 2006), sendo um assunto pouco explorado no âmbito dos relacionamentos entre bancos e seus clientes, o que demanda mais estudos empíricos.

2.4.4 Imagem

A imagem corporativa é descrita como a impressão global construída na mente dos públicos acerca de uma empresa (Barich e Kotler, 1991). É um conceito que está relacionado aos

atributos físicos e comportamentais da empresa, tais como nome de comunicação, arquitetura, variedade de produtos e serviços e a qualidade de serviços transmitida por cada pessoa que participa das interações como clientes da empresa (Nuygen e Leblanc, 2001).

A imagem corporativa é o resultado de um processo (MacInnis e Price, 1987). O processo é alimentado por idéias, sentimentos e experiência de consumo com a empresa, que são processadas na memória e transformadas em imagens mentais (Yuille e Catchpole, 1977). Portanto, a imagem corporativa é o resultado de um processo de avaliação. Embora um cliente não tenha informação suficiente sobre uma empresa, as informações obtidas de diferentes fontes tais como publicidade e comunicação boca-a-boca favorável irão influenciar o processo de formação da imagem corporativa.

Ghosh (1994, citado por Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002) considera que a imagem de um varejista é composta de oito diferentes elementos do marketing-mix do varejo: localização, *merchandising*, atmosfera de loja, serviço ao cliente, preço, promoções, venda pessoal e programas de incentivo de vendas.

A imagem afeta as percepções de qualidade que o consumidor tem acerca de seu fornecedor de serviço (Andreassen e Lindestad, 1998). No contexto de empresas aéreas européias, a imagem influencia o valor percebido (Zins, 2001) e no contexto de supermercados, influencia o afeto positivo com a loja (Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002).

Evidências empíricas assinalam que a imagem afeta a satisfação (Andreassen e Lindestad, 1998; Bloemer e de Ruyter, 1998; Ferrand e Vecchiatini, 2002; Ball *et al.*, 2004; Hart e Rosenberg III, 2004; Moura *et al.*, 2005). Em menor escala, a literatura registra a satisfação de clientes como antecedente da imagem (Farias, 2005).

A imagem corporativa afeta as intenções comportamentais tais como a lealdade do consumidor (Andreassen e Lindestad, 1998; Bloemer e de Ruyter, 1998; Zins, 2001; Hart e Rosenberg III, 2004; Rodrigues, 2004; Aydin e Özer, 2005). A imagem de uma empresa ao longo do tempo tem influência sobre a intenção de seus clientes de continuar o relacionamento (Andreassen e Lindestad, 1998). Um forte relacionamento entre imagem e lealdade futura foi encontrado na indústria aérea comercial da Europa (Zins, 2001).

Observa-se que a influência da imagem sobre as intenções futuras varia entre setores. A satisfação exerce um efeito mais forte sobre a lealdade de clientes, se comparada à imagem, no contexto de serviços financeiros (Nguyen e LeBlanc, 1998; Johnson *et al.*, 2001; Ball *et al.*, 2004) e de loja de departamentos (Hart e Rosenberg III, 2004).

Para empresas européias de pacotes turísticos, cujos serviços são complexos e adquiridos de forma não-freqüente, a imagem corporativa mais do que a satisfação é o principal preditor da lealdade dos clientes (Andreassen e Lindestad, 1998). A imagem do turista nacional acerca da cidade de Natal é o fator que exerce mais influência sobre a possibilidade de futura visita à respectiva cidade (Rodrigues, 2004). A imagem positiva do Brasil entre turistas britânicos influencia a intenção desse público de retornar ao país e de recomendá-lo a outras pessoas (Barbosa *et al.*, 2005).

Contudo, na área de produtos e serviços bancários, existe a percepção de que muitos tomadores de decisão corporativos são conservadores por natureza e tenderão a não assumir riscos com instituições de reputação desconhecida (Zineldin, 1996), o que leva a crer que a imagem, embora possa não exercer um papel determinante, tem sua importância no relacionamento banco-cliente.

2.4.5 Sacrifício

Sacrifício percebido é definido como a percepção do que alguém oferece ou sacrifica para obter um serviço (Zeithaml, 1988). O conceito de preço equivale ao de sacrifício (Zeithaml, 1988; Monroe e Krishnan, 1985). O preço é considerado o sacrifício a ser feito em troca de uma oferta de valor. É o balanceamento entre o custo e o benefício e inclui os investimentos em tempo e esforço (Zeithaml e Bitner, 2000). Assim, o sacrifício inclui preço e custos adicionais para o cliente, que resultam do fato de estar em um relacionamento com outra parte (Grönroos, 1997).

Preço monetário é avaliado por meio da medida do custo do serviço. Medidas de tempo e esforço são utilizadas para medir o preço não-monetário associado com o serviço (Cronin *et al.*, 2000). Coerente com o aspecto multidimensional de seu conceito, o sacrifício tem dois componentes distintos: o sacrifício monetário e o sacrifício não-monetário, ambos validados empiricamente (Guarita e Urdan, 2006).

Sacrifício monetário

O preço pode ser um indicador da quantidade de sacrifício necessário para adquirir um produto e um indicador do nível de qualidade desse produto. Preços mais elevados conduzem à qualidade percebida mais elevada e, conseqüentemente, a uma maior predisposição a comprar (Dodds *et al.*, 1991).

Se o preço aumenta, as percepções de qualidade também vão incrementar (Dodds *et al.*, 1991; Chapman e Wahlers, 1999; Guarita e Urdan, 2006). No contexto de serviços bancários, o sacrifício monetário teve um efeito negativo no valor percebido, definido como a equalização entre a qualidade percebida e sacrifícios monetário e não-monetário percebidos (Guarita e Urdan, 2006). O conceito de valor como a diferença entre a qualidade e o sacrifício é bastante aceito por outros autores como Cronin *et al.* (2000).

Uma vez que os clientes podem trocar de marcas ou fornecedores em função das políticas de preço, eles podem perceber essa característica como parte de sua satisfação. Assim, a variável preço tem impacto sobre a satisfação tanto de clientes de supermercados (Davies *et al.*, 2001), quanto de clientes pessoas físicas (Levesque e Mcdougall, 1996) e pessoas jurídicas de bancos (Winstanley, 1997). No contexto de quatro entre cinco indústrias da Noruega, aérea, ferroviária, bancária e de gás, foi encontrado um efeito positivo e significativo da atratividade do preço sobre a satisfação de clientes, sendo que a relação mais forte associa-se à indústria bancária (Johnson *et al.*, 2001).

No contexto de bancos de varejo, obter taxas competitivas tem impacto sobre a situação financeira dos clientes. Os clientes que usam empréstimos e hipotecas têm maior foco sobre as taxas de juros competitivas para determinar sua satisfação do que clientes que utilizam outros produtos (Levesque e Mcdougall, 1996).

No contexto de bancos de atacado, os clientes têm consciência de que conseguir taxas competitivas para investimento e empréstimo tem impacto em sua situação financeira. As taxas de juros e o preço das tarifas e dos encargos são as principais preocupações de empresas de pequeno e médio portes do mercado norte-americano (Dunkelberg, 2000). Do mesmo modo, a principal crítica no relacionamento entre micro e pequenas empresas e bancos, no Reino Unido e na Irlanda do Norte, respectivamente, são os encargos incorridos nos

empréstimos (Harrison, 2001; Ibbotson e Moran, 2003). A satisfação de pequenas e médias empresas americanas com seu banco é influenciada por taxas competitivas (Winstanley, 1997).

Shoemaker (2003) compreende que o preço é um elemento formador da lealdade do cliente e reforça a necessidade de as empresas de serviços desenvolverem estratégias de preços para alcançar maiores receitas e maior lealdade. A economia de dinheiro é a motivação primária para o cliente ou consumidor engajar-se em trocas relacionais (Peterson, 1995). No entanto, a gestão da receita, quando praticada indiscriminadamente pelas empresas, pode destruir a lealdade do cliente. Por outro lado, é importante destacar que os vínculos econômicos, a exemplo dos programas de lealdade, são considerados a forma mais frágil de relacionamento e podem conduzir a uma lealdade espúria (Berry, 2000).

Nas avaliações de recompra de clientes, o preço recebeu atenção especial, se comparado à satisfação (Mittal *et al.*, 1998). O efeito direto do preço sobre a lealdade de clientes foi significativo em duas de cinco indústrias investigadas na Noruega, companhias aéreas e bancos, ambas extremamente competitivas em preço (Johnson *et al.*, 2001).

Poucos estudos (Thunman, 1992; Levesque e Mcdougall, 1996; Dunkelberg, 2000; Johnson *et al.*, 2001; Guarita e Urdan, 2006) enfocam o papel que a política de preços desempenha no relacionamento dos clientes com as instituições financeiras. Isto pode decorrer da compreensão de que os vínculos econômicos são considerados a forma mais frágil de relacionamento (Berry, 2000). No entanto, há um entendimento de que os incentivos transacionais são a verdadeira base sobre a qual os incentivos relacionais fundamentam-se (DuPont, 1998). No contexto de relacionamento de bancos com o setor de atividade comercial, o vínculo econômico é o aspecto mais importante para o relacionamento (Thunman, 1992).

Sacrifício não-monetário

Muitos consumidores na América consideram o tempo uma importante *commodity*. Qualquer coisa que possa ser agregada ao produto ou serviço para reduzir tempo, esforço e custos de procura de fornecedores alternativos pode reduzir o sacrifício percebido e, conseqüentemente, incrementar as percepções de valor (Zeithaml, 1988). Quanto mais esforço o cliente despende

para obter vantagem de uma oferta de desconto, mais baixa a percepção de valor relativa à oferta (Chapman e Wahlers, 1999).

No relacionamento de empresas de médio porte no Brasil com o banco onde concentram suas operações, o sacrifício não-monetário tem um efeito negativo no valor percebido, embora pequeno. Nesse contexto, o sacrifício não-monetário está associado ao tempo que se perde no banco durante as negociações e à exigência de garantia nos contratos bancários (Guarita e Urdan, 2006).

No contexto de cinco indústrias de serviço, o sacrifício (monetário e não-monetário) não se confirma como antecedente do valor de serviço, o que contraria a literatura. Os consumidores dos serviços parecem atribuir maior importância às percepções de qualidade de um serviço do que os custos associados à sua aquisição (Cronin *et al.*, 2000).

2.4.6 Satisfação de Clientes

A satisfação é o fator mais amplamente estudado na literatura acadêmica de marketing. Tem sido historicamente identificada como a principal força condutora dos clientes em relação à lealdade à marca ou à empresa, tornando-se a elevada satisfação de clientes uma preocupação central das empresas (Heskett *et al.*, 1994; Jones e Sasser, 1995). Desse modo,

“[...] muito do que se pesquisa sobre satisfação gira em torno da suspeita de que satisfação alimenta intenções de compra futura, que levam à lealdade que, por sua vez, pode ser caracterizada como uma forma de relacionamento, resultando em performance empresarial superior” (Mückenberger, 2001, p. 2).

São variados os conceitos de satisfação disponíveis na literatura que, em geral, enquadram-se em duas perspectivas. Boulding *et al.* (1993) sugeriram que a satisfação de clientes possui dois conceitos principais: satisfação específica da transação e satisfação acumulada. Quando se analisa a satisfação com uma transação específica, avalia-se uma experiência única de consumo com um produto ou serviço, adotando-se uma visão de curto prazo. Na outra perspectiva, a satisfação é considerada sob um prisma cumulativo, tratando-se da experiência total de consumo de um determinado produto ou serviço.

Quando tratada sob a perspectiva cumulativa, a satisfação pode ser definida como a avaliação global baseada na experiência total de compra e consumo, focada na performance percebida do produto ou serviço, comparada com as expectativas pré-compra ao longo do tempo (Fornell, 1992). Nesse sentido, a satisfação é uma função da desconfirmação (Oliver, 1980). Sob a perspectiva da transação, pode ser definida como um julgamento pós-escolha ou uma reação afetiva referente a uma ocasião de compra específica (Oliver, 1980).

Posteriormente, outros conceitos foram propostos, sendo que um deles reúne satisfação com a transação e satisfação global. Para Oliver (1999), a satisfação é o estado de pós-uso para consumo de uma vez ou estado de experiência repetida para consumo freqüente, que expressa como o produto ou serviço tem cumprido seu propósito.

A satisfação atribuída ao serviço é a satisfação cognitiva do cliente relacionada a atributos individuais e de serviços dos fornecedores (Garbarino e Johnson, 1999). No entanto, alguns teóricos defendem que a satisfação tem ambos um caráter cognitivo via desconfirmação e um caráter afetivo, similar à natureza afetiva. Neste sentido, é uma resposta híbrida, contendo dados de conhecimento e conteúdo emocional (Storbacka *et al.*, 1994; Oliver, 2000).

Garbarino e Johnson (1999) observaram que, em pesquisa de mercado aplicada, há tendência de medir satisfação como o nível geral de satisfação do cliente, ou seja, baseando-se em todas as experiências com a empresa. Para definir completamente a experiência do cliente e melhor prever seu comportamento futuro, as medidas de satisfação devem incluir emoções às avaliações tradicionais de produtos e serviços, uma vez que as aquisições dos clientes são muito influenciadas por suas emoções (Barsky e Nash, 2002).

O afeto (Hunt, 1977) e as emoções (Oliver, 1993; Westbrook e Oliver, 1991; Barnes, 1997; Farias e Santos, 2000) desempenham um papel significativo na resposta de satisfação. São três as fontes de emoção na satisfação. A primeira resulta de uma impressão de que o resultado da aquisição foi favorável ou desfavorável para o cliente, ocasionando afetos como felicidade ou tristeza. A segunda resulta de comparações específicas, tais como desconfirmação, injustiça e arrependimento. A terceira resulta das atribuições, quando os clientes imputam gratidão ou culpa aos bons ou maus resultados (Oliver, 2000). A literatura provê conceitos para satisfação que contemplam o conteúdo afetivo nessa avaliação. Satisfação é um estado emocional que ocorre em resposta a uma avaliação das experiências de interação do consumidor com a

empresa (Westbrook, 1981). A satisfação é a resposta afetiva global, pós-consumo, do cliente (Zins, 2001).

As conseqüências atitudinais e comportamentais da satisfação de clientes desempenham um papel central na condução dos relacionamentos de longo prazo com clientes. Mas a literatura de satisfação tem o foco principalmente em intenções comportamentais em torno de um produto ou organização, e não em variáveis destacando o potencial para relacionamento com clientes de longo prazo (Tax *et al.*, 1998).

São variadas as posições acerca da influência da satisfação sobre a lealdade. Reichheld e Aspinall (1993-1994) defendem a idéia de que a satisfação influencia, mas não determina comportamentos que impactam o negócio, e não é um indicador confiável de ações futuras dos clientes. Para Neal (1999), o equívoco reside em usar satisfação, que é uma atitude, para prever lealdade do cliente, que é um comportamento. Mesmo clientes altamente satisfeitos freqüentemente trocam de marcas e de fornecedores.

A despeito disso, várias pesquisas empíricas têm mostrado que a satisfação prediz a lealdade de clientes em indústrias diversas (Fornell, 1992; Macintosh e Lockshin, 1997; Urdan e Rodrigues, 1999; Ganesh *et al.*, 2000; Johnson *et al.*, 2001; Zins, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Wallace *et al.*, 2004; Petruzzellis *et al.*, 2008), incluindo a indústria bancária (Zineldin, 1996; Bloemer *et al.*, 1998; Armstrong e Seng, 2000; Rosa, 2001; Ball *et al.*, 2004; Beerli *et al.*, 2004; Petruzzellis *et al.*, 2008).

A satisfação é também considerada um dos principais antecedentes das intenções de comprometimento relacional (Dwyer e Oh, 1987; Marques, 2003), comprometimento afetivo (Johnson *et al.*, 2001), intenções futuras de clientes com fracos relacionamentos (Garbarino e Johnson, 1999) e de novos clientes (Mückenberger, 2001).

No entanto, como determinante da lealdade, a satisfação de clientes é mais importante em algumas indústrias do que em outras. São exemplos de indústrias muito sensíveis à satisfação as indústrias de computadores pessoais, produtos alimentícios, automóveis e viagem charter, ou seja, as que estão inseridas em estruturas de mercado competitivas, em que as barreiras de troca são provavelmente menos poderosas (Fornell, 1992). Assim, a satisfação é considerada como um fator de serviço sensível ao mercado e ao contexto (Oliver, 1999).

Corroborando essa perspectiva, na Noruega, o impacto da satisfação sobre a lealdade é maior nas indústrias em que são maiores as opções disponíveis na concorrência, a exemplo de bancos, fornecedores de gás e linhas aéreas (Johnson *et al.*, 2001). Na indústria de bancos de Portugal, entre os fatores que explicam a lealdade de seus clientes, a variável mais importante é a satisfação (Ball *et al.*, 2004).

Na indústria bancária, segundo Devlin (1998), poucos argumentam contra a importância da satisfação de clientes como elemento essencial à lealdade. A lealdade é primariamente explicada pela satisfação de clientes de bancos de varejo, nos Estados Unidos (Keiningham *et al.*, 1994-1995), Holanda (Bloemer *et al.*, 1998), Brasil (Rosa, 2001), Canadá (Perrien *et al.*, 2003), Portugal (Ball *et al.*, 2004) e Espanha (Beerli *et al.*, 2004).

A literatura também refere que os clientes satisfeitos não são necessariamente leais (Reichheld, 1994; 2000; Jones e Sasser, 1995), no entanto, uma vez estabelecida a lealdade, é difícil levar em consideração o seu desenvolvimento sem satisfação (Oliver, 1999; Shoemaker e Lewis, 1999). Os clientes satisfeitos tendem a ser clientes leais (Fornell, 1992). Os episódios de satisfação recentes ou concomitantes fazem parte do desenvolvimento da lealdade. Contudo, embora a satisfação seja um pré-requisito da lealdade, não é uma garantia (Oliver, 1999).

Uma relação não-linear entre satisfação e lealdade

Estudos empíricos (Oliva *et al.*, 1992; Reichheld, 1996; Hennig-Thurau e Klee, 1997; Prado, 2006) corroboram a idéia de que a ligação entre satisfação e lealdade é não-linear e, por sua vez, sofre interveniência de outras variáveis. A confiança e o comprometimento são mediadores entre esses dois construtos (Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002; Prado, 2004; Prado, 2006; Francisco-Maffezzoli, 2007), bem como a qualidade do relacionamento (Hennig-Thurau e Klee, 1997). A literatura registra outras variáveis que medeiam o relacionamento satisfação-lealdade: qualidade percebida (Reichheld, 1996); comprometimento afetivo (Johnson *et al.*, 2001); valor percebido (Neal, 1999) e preferência à marca (Hellier *et al.*, 2003).

Antecedentes da satisfação

A satisfação de clientes possui antecedentes que a determinam, sendo os mais freqüentes na literatura a qualidade de serviços e o valor percebido, construtos integrantes do modelo ACSI - *American Customer Satisfaction Index*, proposto por Fornell *et al.* (1996), e de similares como o modelo ECSI-*European Customer Satisfaction Index*. Para obter a satisfação do cliente, um nível de serviço superior é requerido (Heskett *et al.*, 1990). Assim, a qualidade de serviços mostrou-se como significativa preditora da satisfação de clientes em indústrias variadas (Bolton e Drew, 1991b; Oliver *et al.*, 1996; Bloemer *et al.*, 1998; Cronin *et al.*, 2000; Devaraj *et al.*, 2001; Zins, 2001; Gonçalves Filho *et al.*, 2003; Choi *et al.*, 2004), incluindo a bancária (Ball *et al.*, 2004).

O valor percebido é muito importante em gerar satisfação global de clientes de provedores de serviço de diferentes indústrias (Fornell *et al.*, 1996; Cronin *et al.*, 2000; Zins, 2001; Gonçalves Filho *et al.*, 2003; Ball *et al.*, 2004; Chiou, 2004; Choi *et al.*, 2004) e de clientes de serviços do mercado *business-to-business* (Patterson e Spreng, 1997).

A confiança, comunicação, imagem e canais de atendimento predizem a satisfação em menor escala. A confiança dos clientes em um fornecedor irá afetar positivamente sua satisfação global, inclusive em ambiente de negócios que atua *on line* (Chiou, 2004). As comunicações honestas e oportunas com o comprador têm um forte efeito sobre sua satisfação (Selnes, 1998; Ball *et al.*, 2004). A imagem corporativa exerce um impacto direto sobre a satisfação de clientes (Andreassen e Lindestad, 1998; Zins, 2001; Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002; Ferrand e Vecchiadini, 2002; Ball *et al.*, 2004).

Em menor freqüência, encontram-se canais de atendimento eletrônico e orientação para o cliente como antecedentes da satisfação. A preferência e o uso de canais eletrônicos de atendimento pelos clientes de um grande banco de varejo no Brasil podem vir a impactar a satisfação de clientes, no tocante ao desempenho percebido quanto aos atributos tecnológicos do banco (Rosa, 2001). Na percepção de Heskett *et al.* (1990), para obter a satisfação do cliente, é requerida a orientação para o cliente por parte da empresa.

2.4.7 Qualidade de Serviços

Quando se trata de conceituar e mensurar a qualidade em serviços percebida pelo cliente, as várias pesquisas desenvolvidas por Parasuraman, Zeithaml e Berry no setor de serviços são o ponto de partida para entender esse construto. Os modelos propostos por esses autores foram alvo de críticas contundentes, o que contribuiu sobremaneira para a evolução dessa teoria, objeto de muita polêmica, desencadeada por outros teóricos, como Cronin e Taylor (1992) e Teas (1993). Uma das críticas diz respeito aos subconstrutos da escala, considerados insuficientes para abranger o composto de marketing e as peculiaridades dos diversos setores de serviços diante dos diferentes tipos de consumidores e ambientes físicos (Carman, 1990; Cronin e Taylor, 1992; Buttle, 1996). No entanto, continua presente na literatura o debate sobre o modo mais apropriado de operacionalizar a qualidade de serviços (Zeithaml *et al.*, 1996).

Uma definição de qualidade de serviço é a extensão na qual um serviço atende ou excede as expectativas dos clientes (Parasuraman *et al.*, 1985). Esses autores apresentaram a escala Servqual, para medir a qualidade de serviço, em torno de cinco dimensões: confiabilidade, tempo de resposta, segurança, empatia e tangíveis, nomeadas de determinantes da qualidade de serviço. Essa escala afere a qualidade de serviço através da diferença entre uma qualidade normativa (como os serviços deveriam ser) e a qualidade percebida (como os serviços são). A qualidade de serviço percebida é considerada o julgamento global do consumidor, ou atitude, sobre a excelência ou superioridade do serviço (Parasuraman *et al.*, 1988).

A importância da qualidade de serviços é explicada por Berry (1995), que compreende que se as ofertas centrais de uma empresa são produtos ou serviços, a qualidade de serviços superior é essencial para uma performance de mercado excelente, numa base duradoura. A qualidade de serviços é altamente dependente dos serviços pessoais ou da qualidade da interação que se estabelece entre provedor e cliente (Zineldin, 1995; Zins, 2001).

Durante os anos 80 a ênfase básica dos esforços acadêmicos e empresariais esteve focada em determinar o significado da qualidade de serviço para os clientes e em desenvolver estratégias para atender às expectativas do cliente. Uma das definições de qualidade de serviço na literatura é a avaliação global de uma empresa de serviço específica, que resulta da comparação da performance daquela empresa com as expectativas gerais do cliente de como

as empresas daquela indústria deveriam atuar (Parasuraman *et al.*, 1985, 1988). Pode ser vista também como um julgamento do consumidor acerca da superioridade ou excelência de um produto (Zeithaml, 1988). Uma das definições mais aceitas considera a qualidade percebida como a diferença entre as expectativas do comprador (o que eles sentem que o vendedor deveria oferecer) e a performance atual do vendedor (Grönroos, 1982; Parasuraman *et al.*, 1985).

Zeithaml *et al.* (1993) abordaram a questão da natureza das expectativas de serviço, especificando os tipos de expectativas de que os clientes se utilizam quando avaliam os serviços:

- serviço desejado: a expectativa ideal que os clientes têm do serviço;
- serviço adequado: o padrão mínimo que os clientes estão dispostos a aceitar, e
- serviço previsto: o nível de serviços que os clientes acreditam que é provável que recebam.

Os resultados mostraram que o nível de serviço desejado é o mais estável entre eles, sendo menos suscetível a mudanças. As expectativas de serviço adequado dos clientes parecem ser mais influenciadas por circunstâncias específicas e são, antes de tudo, mais mutáveis do que as expectativas de serviços desejados. O serviço desejado (expectativa máxima) é ainda o nível mais elevado de expectativa (Parasuraman *et al.*, 1991).

Contestações quanto à operacionalização do conceito de expectativas como avaliação direta das diferenças entre o serviço percebido e serviço desejado, e/ou entre serviço percebido e serviço mínimo aceitável, contribuíram para o surgimento de outra proposta de Parasuraman *et al.* (1994), composta de três escalas, com os níveis de serviço desejado, adequado e percebido, para medição da zona de tolerância e qualidade percebida, tendo como base a escala Servqual. Uma zona de tolerância situada entre o nível mais baixo do serviço adequado e o mais alto do serviço desejado captura uma faixa de serviço, dentro da qual uma empresa está atendendo às expectativas do cliente.

Parasuraman *et al.* (1991b) destacam que, mesmo as empresas que operam dentro da zona de tolerância, com vantagem competitiva, devem continuar a melhorar os serviços, excedendo o nível de serviço desejado, para desenvolver uma verdadeira aliança com o cliente.

Cronin e Taylor (1992) apresentaram em contraproposta à escala Servqual a escala Servperf, que suprimia a medição das expectativas dos clientes, focando somente na percepção da qualidade de serviço. Para um conjunto de autores (Cronin e Taylor, 1992; Teas, 1994), a qualidade de serviços deve ser baseada somente nas medidas de performance. E os itens de medida da qualidade de serviços devem refletir o cenário específico de serviço que será investigado (Carman, 1990).

De acordo com Parasuraman *et al.* (1994a), a questão central do debate é se a qualidade de serviço pode ser medida como a diferença entre as percepções dos clientes e os índices de expectativas ou simplesmente pelos índices de percepções. Há alguma concordância no sentido de que o objetivo do estudo pode influenciar a escolha de qual medida usar: a operacionalização baseada nas percepções é adequada se o objetivo básico da medida da qualidade de serviço é tentar explicar a variância de algum construto dependente; a medida de diferença do escore percepções menos expectativas é apropriada, se o propósito básico é diagnosticar de forma acurada as falhas de serviço.

Dando seguimento às pesquisas, Zeithaml *et al.* (1996) apresentam um modelo conceitual em que a alta (baixa) qualidade em serviço influenciará uma reação favorável (desfavorável) dos clientes, que será manifestada através de intenções comportamentais positivas (negativas).

A Escola Nórdica de Serviços contribuiu com o desenvolvimento do modelo da qualidade percebida total, gerada em função de duas dimensões (Lehtinen, 1986; Gummesson, 1993): o impacto do resultado ou da solução técnica, ou seja, o que o cliente recebe; e o impacto adicional, baseado na percepção do cliente das várias interações com a empresa, como os “momentos da verdade”. A primeira dimensão da qualidade é algumas vezes denominada qualidade técnica do resultado ou solução, serviço central provido, enquanto a última dimensão é chamada qualidade funcional do processo de interação. Refere-se ao modo como o serviço é provido (Grönroos, 1982). Quando muitas empresas podem prover uma qualidade técnica similar, administrar os processos de interação torna-se imperativo também da perspectiva da percepção da qualidade. No marketing de relacionamento, a dimensão funcional cresce em importância e assume posição dominante (Grönroos, 1994).

Em se tratando da aplicação do conceito moderno de qualidade, sua maior contribuição é a busca de preencher a lacuna que existe entre os aspectos técnicos dos produtos e serviços e a capacidade de compreender e atender bem aos clientes (Gummesson, 1998).

Há evidências empíricas de uma associação direta entre a qualidade de serviços e as intenções comportamentais. A relação linear entre qualidade em serviços percebida pelo cliente e lealdade tem sido alvo de alguns estudos (Boulding *et al.*, 1993; Ostrowski *et al.*, 1993; Liljander e Strandvik, 1995; Bloemer *et al.*, 1998; Cannon e Homburg, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2001; Vecchi e Luce, 2001).

A perspectiva dominante dentro da pesquisa da qualidade de serviços é a de que esta tem uma correlação positiva com a satisfação (Levesque e McDougall, 1996), que poderá conduzir à lealdade de clientes (Storbacka *et al.*, 1994). Há estudos teóricos (Storbacka *et al.*, 1994) e empíricos estabelecendo essa relação (Parasuraman *et al.*, 1988; Carman, 1990; Andreassen e Lindestad, 1998; Cronin e Taylor, 1992; Fornell, 1992; Cronin *et al.*, 2000; Devaraj *et al.*, 2001; Filho *et al.*, 2003; Choi *et al.*, 2004).

No contexto de bancos, a qualidade percebida tem impacto direto sobre a lealdade, e indireto através da satisfação (Bloemer *et al.*, 1998), e tem impacto direto tanto sobre o valor percebido quanto sobre a satisfação de clientes (Ball *et al.*, 2004).

Por sua vez, a satisfação como antecedente da qualidade percebida foi confirmada por alguns pesquisadores do campo da qualidade (Parasuraman *et al.*, 1988; Carman, 1990). No entanto, os pesquisadores da satisfação de clientes têm exatamente o ponto de vista contrário: a qualidade conduz à satisfação (Cronin e Taylor, 1992; Fornell, 1992; Cronin *et al.*, 2000). Embora esses construtos tenham características similares, têm pontos de diferenciação. Para formar um julgamento sobre a satisfação, os clientes devem ter experimentado o serviço, enquanto que a qualidade de serviços percebida é vista como sendo não necessariamente baseada na experiência (Patterson e Johnson, 1993). Tanto a qualidade de serviços (Andreassen e Lindestad, 1998; Cronin e Taylor, 1992; Fornell, 1992; Cronin *et al.*, 2000; Devaraj *et al.*, 2001; Filho *et al.*, 2003; Choi *et al.*, 2004; Harris e Goode, 2004) quanto o valor de serviços conduzem à satisfação (Cronin *et al.*, 2000; Filho *et al.*, 2003; Choi *et al.*, 2004). Esta conclusão reforça a opinião de Bagozzi (1992) e de Choi *et al.* (2004) de que as avaliações cognitivas precedem respostas emocionais ou afetivas.

Uma visão dominante sobre essa questão é que a qualidade de serviços representa um julgamento cognitivo, enquanto satisfação é uma avaliação mais carregada de afeto (Oliver, 1997; Ferrand e Vecchiadini, 2002). O *status* cognitivo da qualidade de serviço está implícito na escala SERVQUAL, que é baseada na hipótese de que os clientes fazem um cálculo mental para realizar uma avaliação (Oliver, 1997). Enquanto a satisfação é usualmente considerada um construto efêmero e não-estável (Oliver, 1991), a percepção de qualidade do cliente é associada regularmente a características tais como estabilidade e durabilidade. Para Grönroos (1984), a qualidade percebida pelo cliente é a satisfação do cliente.

2.4.8 Ligações Sociais

Pesquisas sobre a qualidade de serviços têm mostrado que cinco dimensões são as mais relevantes em determinar as percepções de qualidade e satisfação de clientes: tangibilidade, confiabilidade, tempestividade, segurança e empatia (Parasuraman *et al.*, 1985, 1988, 1994). Subjacente a esses aspectos está a idéia de interação com os representantes da empresa, ou um “fator pessoas” mais ampliado (Ganesh *et al.*, 2000). De acordo com a literatura do marketing de serviços (Berry, 1983), os encontros de serviço e os relacionamentos de serviço são primeiro e antes de tudo encontros sociais. Os clientes constroem relacionamentos com as pessoas, não com os produtos, e o contato freqüente com o cliente ajuda a construção desses relacionamentos (Bitner, 1995).

Iacobucci e Ostrom (1996) argumentam que, embora tipos diferentes de relacionamentos partilhem pontos em comum, diferenças existem nos relacionamentos pessoa-a-pessoa, pessoa-empresa e empresa-empresa. Comparativamente, os relacionamentos pessoa-empresa são percebidos por serem mais curtos em extensão, menos intensos, e mais distantes do que os relacionamentos interpessoais. Um relacionamento próximo com um empregado de serviço incrementa a probabilidade de que o comportamento do empregado de serviço contribua para a qualidade funcional e, por sua vez, para a lealdade do cliente à empresa de serviço (Goodwin e Gremler, 1996). As dimensões sociais dos relacionamentos são a mais vital ligação relacional (Boynton, 1999).

A importância da interação pessoal como elemento relacional da troca comprador-vendedor tem sido negligenciada na pesquisa de marketing (Dwyer *et al.*, 1987; Crosby *et al.*, 1990). As

ligações sociais dão suporte à confiança e ajudam a manter o comprometimento com os relacionamentos (Bendapudi e Berry, 1997). Na motivação pessoal para a manutenção de relacionamentos, os consumidores são naturalmente inclinados a reduzir suas escolhas e a se empenhar em um relacionamento contínuo (Sheth e Parvatiyar, 1995). Os aspectos cognitivos, sociais e institucionais, juntamente com os fatores simbólicos, vontade das partes, afetividade e amizade entre os parceiros são todos elementos que contribuem para a construção do marketing de relacionamento. Estes elementos, muitas vezes desprezados pelos pesquisadores, são capazes de tornar ou não um relacionamento confiável, duradouro e comprometido.

Os relacionamentos bem-sucedidos com clientes dependem tanto da qualidade do serviço central quanto de aspectos sociais do relacionamento (Coulter e Ligas, 2004; Petruzzellis *et al.*, 2008). As ligações sociais têm sido descritas como o grau de amizade pessoal mútua e o gostar compartilhado entre comprador e vendedor (Wilson, 1995). No contexto de bancos, as ligações sociais referem-se ao lado humano do negócio bancário, caracterizado por contatos pessoais, gostar compartilhado e confiança (Thunman, 1992).

Alguns pesquisadores da qualidade de serviços operacionalizam aspectos sociais através de cortesia, comunicação e compreensão. Estes são elementos do relacionamento social que a escala Servqual reforça (Parasuraman *et al.*, 1988). Os pesquisadores do Grupo IMP e seus seguidores contemplam as ligações sociais como uma das cinco categorias de vínculos que os clientes estabelecem em seus relacionamentos comerciais, tomando por referência o contexto industrial, que são: econômico, informacional, conhecimento organizacional, técnico e social (Thunman, 1992; Thunman e Seyed-Mohamed; Proença e Castro, 2000).

Entre os cinco vínculos avaliados, o vínculo econômico foi o aspecto mais importante para o relacionamento de bancos com empresas do setor comercial (Thunman, 1992). Para o segmento corporativo de bancos, estudo exploratório revelou a grande importância do vínculo de conhecimento organizacional no relacionamento bancário sobre os demais vínculos (Proença e Castro, 2000). Contudo, em ambos os estudos, as ligações sociais evidenciaram sua contribuição para a estabilidade do relacionamento bancário (Thunman, 1992; Proença e Castro, 2000).

Alguns serviços são difíceis de o cliente avaliar mesmo depois da compra e uso e por isso são denominados de serviços de crença (Zeithaml, 1981). Muitos serviços profissionais e de consultoria financeira estão nessa categoria. O comprador pode ter um relacionamento com a empresa ou com uma pessoa de contato específica, mas são os relacionamentos pessoais que podem contribuir para um maior comprometimento (Liechty e Churchill, citados por Crosby e Stephens, 1987).

Sheth e Parvatiyar (1995) explicam que quando um produto ou serviço e seu provedor são inseparáveis, tais como os cuidados com a saúde e médicos, ou barbeiros e cabeleireiros, os clientes podem desenvolver relacionamentos com os provedores do produto-serviço. Do mesmo modo, quando o contato direto entre clientes e comerciantes é improvável, os clientes desenvolvem relacionamentos com produtos ou seus símbolos.

O serviço de seguro de vida é vendido por um agente que é a pessoa de contato, em cuja assessoria os clientes confiam para encontrar uma apólice adequada. A assessoria do agente de seguros parece ser o principal determinante da satisfação do segurado com o serviço prestado pelo agente (Crosby e Stephens, 1987). No varejo, existem relacionamentos interpessoais entre o pessoal de vendas do varejo e clientes, mas clientes também estabelecem relacionamentos com as lojas e com as marcas que as lojas comercializam (Macintosh e Lockshin, 1997).

Contudo, a importância do fator pessoas é passível de variar entre diferentes indústrias (Ganesh *et al.*, 2000) e culturas. No contexto de bancos corporativos de Singapura, uma forma de interação pessoal, peculiar à cultura oriental, exerceu impacto indireto sobre a satisfação do cliente-empresa, em contraposição à hipótese inicial do impacto direto (Armstrong e Seng, 2000). No contexto de bancos privados que atendem aos segmentos de alta renda e de profissionais, na África do Sul, os clientes são mais prováveis de serem retidos pelos bancos quando têm um consultor ou gerente pessoal para atendê-los (Abratt e Russell, 1999).

Os compradores e vendedores que têm um forte relacionamento pessoal estão mais satisfeitos e comprometidos em manter o relacionamento do que parceiros menos ligados socialmente (Mummalaneni e Wilson, 1991). Assim, as ligações sociais são preditores-chave da qualidade

do relacionamento (Mummalaneni e Wilson, 1991; Smith, 1998) e de relacionamentos duradouros, inclusive no setor bancário (Petruzzellis *et al.*, 2008).

2.4.9 Canais de Atendimento

Os canais de marketing têm sido definidos como o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para consumo ou uso (Stern e El-Ansary, citados por Kotler, 1998). No caso do setor de serviços, o canal de distribuição é o elo entre o produtor e o consumidor, que extrapola a distribuição física de bens, para tornar acessível ao público-alvo aquilo que o provedor de serviços oferece (Kotler, 1998). O canal de atendimento é considerado um canal de distribuição de serviços, e se distingue porque difere do processo de distribuição da indústria, haja vista as peculiaridades que caracterizam os serviços (Kotler, 1998; Rosenbloom, 1999).

O componente informacional dos serviços, o uso crescente da Tecnologia da Informação (TI), as freqüentes inovações tecnológicas e a ampliação dos canais de atendimento contribuem para que os canais sejam um elemento estratégico para o sucesso das organizações. Coelho (2000) verificou que a distribuição nos serviços financeiros tem sido alvo de mudanças importantes, destacando-se entre as variáveis de marketing. As estratégias de canal simples estão se tornando opções menos populares nos dias de hoje, enquanto os canais múltiplos estão dominando a distribuição dos serviços financeiros. Os canais utilizados incluem rede de agências, telefone, internet e diferentes tipos de intermediários.

Os canais de entrega eletrônica para um banco incluem centrais de atendimento e de resposta automática, ATMs (*Automated Teller Machine*) e *home banking* através de computadores pessoais. O outro acesso de clientes a um banco pode se dá através dos empregados, via agência bancária e também da central de atendimento. Nos Estados Unidos, os bancos estão utilizando estratégias de preço para encorajar maior uso dos canais eletrônicos pelos clientes. Realizar eletronicamente uma transação de rotina, como um depósito, custa 85% menos para um banco, do que fazê-la através do caixa, na rede de agências (Radecki *et al.*, 1997). Desse modo, adotar o uso intensivo de recursos de tecnologia de informação nos canais de atendimento permite aos bancos reduzir o custo de transações e de infra-estrutura alocada, além de aumentar a capilaridade de sua abrangência de atuação (Rosa e Kamakura, 2002).

No entanto, o grande incremento no uso de canais remotos de atendimento reduz a quantidade de contato pessoal entre provedores e sua base de clientes (Barnes, 1997; Barnes e Howlett, 1998; Furash, 1999) e alteram os relacionamentos que existiam anteriormente (Barnes, 1997). De um lado, há potencial para um papel ampliado dos canais externos, de outro há potencial para a desintermediação (eliminação dos canais correntes) como resultado do negócio eletrônico. O desafio-chave dos bancos será como permanecer próximo e manter relacionamento com o cliente, mesmo quando o canal externo está fisicamente mais próximo do cliente (Glazer, 2000).

Os bancos têm o outro desafio de deixar claro para o cliente que o emprego da tecnologia visa facilitar suas transações e também fortalecer relacionamentos, à medida em que seu *staff* estará mais disponível para assessorá-lo financeiramente. Na percepção de Ibbotson e Moran (2003), a *internet banking* (IB), embora seja uma forma de interação que pressupõe menos contato na relação empresa-cliente, e o marketing de relacionamento, que tem como um dos principais elementos o alto comprometimento e contato com o cliente, não são estratégias contraditórias e podem ser usadas simultaneamente de maneira bem sucedida.

A internet é considerada como mais importante para os serviços financeiros do que para muitas outras indústrias (Mishra, 2002). Do ponto de vista do banco, a *internet banking* é o canal que lhe proporciona o custo de transação mais baixo (Hall *et al.*, 1999). Sob a perspectiva do cliente, a internet é um canal que oferece um tempo de espera mais baixo e uma conveniência espacial mais elevada para os clientes, comparando-se com a agência tradicional. Assim se torna atrativa para o segmento bancário de usuários de internet, que está crescendo rapidamente (Mols, 1999).

O segmento *internet banking* é composto de pessoas afeitas a computador, que têm acesso a computadores pessoais no ambiente de trabalho e/ou em casa. Conectam-se à internet para usar *e-mail*, por exemplo, ou para procurar informação sobre interesses especiais (Katz e Aspden, 1997). O segmento agência bancária consiste de pessoas que valorizam os relacionamentos pessoais e são sensíveis a preço, no que se refere a serviço bancário (Mols, 1999).

A utilização da *internet banking* está estreitamente relacionada ao fator confiança do cliente. Na Índia, em bancos que atuam *on line*, a segurança na internet é o desafio mais importante a

enfrentar (Aladwani, 2001, citado por Mukherjee e Nath, 2003). Outro fator que influencia clientes de bancos no Brasil a adotar a *internet banking* é a influência da Compatibilidade com Estilo de Vida tanto sobre a intenção de usar/continuar usando o IB quanto sobre a adoção efetiva do IB. Esse conceito refere-se ao grau em que um indivíduo percebe que uma inovação é compatível com seu modo de ser, agir e pensar. Outra conclusão importante é que as pessoas que possuem um computador têm maior probabilidade de adotar o IB (Hernandez e Mazzon, 2007).

Em vários contextos de serviços, a adoção de canais de atendimento conduz à satisfação de clientes (Radecki *et al.*, 1997; Dant *et al.*, 1998; Mols, 1998, citado por Mols, 1999; Krishnan *et al.*, 1999; Rosa e Kamakura, 2002; Ibbotson e Moran, 2003; Wallace *et al.*, 2004) e, em menor escala, à lealdade (Ibbotson e Moran, 2003), inclusive por efeito indireto. Os varejistas que possuem estratégias de canais múltiplos fortalecem as saídas de serviço disponíveis para os clientes, satisfazendo-os. Esta satisfação fortalece a lealdade do cliente ao varejista (Wallace *et al.*, 2004).

Pesquisas desenvolvidas por bancos americanos verificam uma maior satisfação de clientes com o serviço recebido da central de atendimento do que com o serviço prestado pelo *staff* da agência. Atribui-se esse resultado a três fatores: são ministrados mais treinamentos intensivos aos representantes da central do que ao pessoal da agência acerca de solicitações e reclamações. Existem supervisores disponíveis para os representantes consultarem ou transferirem clientes quando surgem casos difíceis. Pelo nível de especialização dos representantes, estes lidam com solicitações mais específicas do que o pessoal da agência (Radecki *et al.*, 1997).

Usuários de *home banking*, comparados aos não-usuários, estão mais satisfeitos com seus bancos, têm intenções mais elevadas de recompra, provêm comunicação boca-a-boca positiva e estão menos propensos a trocar para outro banco (Mols, 1998, citado por Mols, 1999).

Para o cliente preferir um canal eletrônico, as empresas devem considerar os fatores comportamentais, que poderão impactar a retenção do cliente. Estudo de Coelho (2000), desenvolvido com o propósito de fortalecer a compreensão do fenômeno das estratégias de

canais múltiplos no setor financeiro, mostrou que a volatilidade do consumidor está positivamente relacionada ao uso de múltiplos canais.

2.4.10 Confiança

A confiança é um conceito que tem recebido grande atenção em vários campos de estudo, inclusive no marketing (Moorman *et al.*, 1993; Morgan e Hunt, 1994; Tax *et al.*, 1998; Garbarino e Johnson, 1999; Sirdeshmukh *et al.*, 2002; Ball *et al.*, 2004; Prado, 2004). Tem sido alvo de diferentes conceituações e abordagens, dada a sua contribuição para criar e manter um relacionamento de longo prazo, bem como determinar a lealdade do consumidor. Autores reconhecem que se trata de um fator crítico em trocas relacionais entre consumidores e provedores de serviço (Morgan e Hunt, 1994; Berry, 1995; Nooteboom *et al.*, 1997; Tax *et al.*, 1998; Garbarino e Johnson, 1999; Sirdeshmukh *et al.*, 2002).

A confiança do consumidor são as expectativas de que o provedor de serviços pode ser confiável quanto ao cumprimento de suas promessas (Dwyer *et al.*, 1987; Morgan e Hunt, 1994; Sirdeshmukh *et al.*, 2002). A confiança envolve a disposição de estabelecer um relacionamento com um parceiro que apresenta credibilidade (Moorman *et al.*, 1992). A credibilidade refere-se à crença de uma parte de que a outra parte tem a *expertise* requerida para desenvolver seu papel, de forma efetiva e confiável (Ganesan, 1994; Kumar *et al.*, 1995). A confiança existe quando uma parte acredita na fidedignidade e integridade de um parceiro de troca (Morgan e Hunt, 1994). E resulta do conhecimento, segurança ou intencionalidade do parceiro de troca (Schurr e Ozanne, 1985; Anderson e Weitz, 1990). Assim, um aspecto central nessas definições de confiança é a integridade do parceiro.

O consumo de serviços envolve mais riscos do que o consumo de mercadorias e, portanto, é particularmente importante para clientes e profissionais de serviços. Em geral, os serviços são mais prováveis do que as mercadorias de envolver atributos de crença, enquanto as mercadorias são mais prováveis de contemplar atributos de procura (Zeithaml, 1991). As mercadorias podem ser avaliadas antes de sua aquisição que, no caso de um automóvel, envolve a análise da cor, estilo e tamanho. Os atributos de crença são difíceis de avaliar mesmo depois da compra e consumo. A habilidade e a precisão do trabalho de um cirurgião são evidenciadas quando o paciente não está consciente. Em função disso, a aquisição e o

consumo de serviço freqüentemente envolvem mais risco para o cliente (Johnson e Grayson, 2000).

A confiança contribui para a redução de incertezas e riscos associados à aquisição de serviços (Ganesan 1994; Anjos Neto e Moura, 2004) e funciona como um fator redutor de vulnerabilidades, especialmente nos chamados serviços tipo “caixa-preta”, que são difíceis de serem avaliados devido à intangibilidade, complexidade e natureza técnica dos mesmos (Berry, 1995). Alguns autores partilham a compreensão básica de que a confiança tem um efeito significativo, quando um relacionamento é caracterizado por vulnerabilidade e risco (Kovacs e Faria, 2001; Huemer, 2004) ou vulnerabilidade e incerteza da parte de quem confia (Moorman *et al.*, 1992), que são aspectos inerentes aos serviços prestados por instituições bancárias.

A confiança é muito importante para os negócios, especialmente os que se desenvolvem no ambiente *on line* (Chiou, 2004; Harris e Goode, 2004), dada a ausência de aspectos tangíveis como instalações da empresa, funcionários com quem interagir e produtos palpáveis, tendo sido considerada por Reichheld e Schefter (2000) como o fator mais importante para a escolha do provedor de serviços. Para ganhar a lealdade dos clientes, primeiro deve ser ganha sua confiança. Isto tem vigorado sempre, mas na *web* é mais certo do que nunca. Gerar clientes de varejo *on line* leais é mais difícil do que no varejo *off line* (Harris e Goode, 2004). Estabelecer lealdade *on line* depende primeiro de gerar a confiança do cliente no rigor processual e nas habilidades operacionais do fornecedor (Reichheld *et al.*, 2000).

A confiança surge, ou é alimentada, quando a empresa cumpre suas promessas a cada encontro de serviços (Bitner, 1995). O tempo influencia a satisfação, ao acumular experiências prévias e, conseqüentemente, as expectativas que se formam (Johnson *et al.*, 1995). Com o passar do tempo as expectativas e, conseqüentemente, a satisfação, tendem a se adaptar, de forma que clientes diferentes passem a possuir e empregar expectativas semelhantes. Assim, a cada encontro em que a empresa satisfaz as expectativas do cliente, a confiança depositada na empresa tende a se solidificar (Boulding *et al.*, 1993).

Na literatura de marketing de relacionamento, muitos autores entendem que a confiança e o comprometimento são construtos relacionados, pois quanto maior o nível de confiança maior o nível de comprometimento (Morgan e Hunt, 1994; Garbarino e Johnson, 1999). As

evidências empíricas de que a confiança antecede o comprometimento relacional são abundantes (Morgan e Hunt, 1994; Macintosh e Lockshin, 1997; Gosling, 2001; Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002; Bowen e Shoemaker, 2003; Marques, 2003; Mukherjee e Nath, 2003; Zabkar e Brencic, 2004; Prado, 2006; Francisco-Maffezzoli, 2007).

A confiança também antecede as intenções futuras dos clientes (Anderson e Weitz, 1992; Brei e Rossi, 2002; Chiou, 2004) e a lealdade (Zineldin, 1995; Doney e Cannon, 1997; Geinskens *et al.*, 1998; Singh e Sirdeshmukh, 2000; Brei e Rossi, 2002; Sirdeshmukh *et al.*, 2002; Ball *et al.*, 2004; Aydin *et al.*, 2005), especialmente de clientes de fornecedores que atuam *on line* (Reichheld e Schefter, 2000; Brei e Rossi, 2002; Harris e Goode, 2004), para os quais a confiança é especialmente importante, dada a vulnerabilidade de se obter produtos e serviços através desse ambiente. Assim, o comprometimento é a consequência da confiança mais freqüentemente verificada na literatura (Ganesan e Hess, 1997).

No entanto, a ordem entre confiança e comprometimento é questionada em alguns estudos, embora poucos. Holmlund (1997) defende que a ordem entre essas variáveis não é óbvia, uma vez que ambas podem ser consideradas tanto pré-requisito quanto efeito da outra. Aulakh *et al.* (1996) descobriram que comprometimento foi um antecedente da confiança, em contexto de parcerias organizacionais. Como não é tão claro qual variável age como antecedente, esses autores recomendam incluir ambas na medida da magnitude de um relacionamento.

Alguns estudos (Dwyer *et al.*, 1987; Moorman *et al.*, 1992; Grayson e Ambler, 1999) dão “[...] suporte à idéia de que a confiança é especialmente importante nos estágios iniciais de um relacionamento...”, embora seja “[...] fundamental para que esse relacionamento passe a assumir contornos de maior comprometimento posteriormente [...] (Mückenberger, 2001, p. 11). Nessa perspectiva, a confiança determinou as intenções futuras de clientes novos no setor educacional do Brasil, em detrimento do comprometimento (Mückenberger, 2001).

Grayson e Ambler (1999) já haviam constatado que, enquanto a confiança foi um significante antecedente de relacionamentos de curto prazo entre agências de propaganda e seus clientes, não exerceu influência sobre os relacionamentos de longo prazo. Este resultado sugere que os relacionamentos prolongados podem ter um lado obscuro que amortece a influência da confiança. Nesta perspectiva, no contexto de compra industrial, a duração do relacionamento não está relacionada à confiança da empresa compradora na empresa fornecedora (Doney e Cannon, 1997).

No mercado bancário de Portugal, o efeito da confiança sobre a lealdade de clientes é baixo. Este resultado, embora tenha surpreendido, justificou-se pelo fato de que a indústria bancária desse país ocupa um papel de confiança pública considerável e é fortemente regulamentada. Assim, os bancos que atuam em Portugal podem ser percebidos geralmente como sérios e críveis, consideradas a forte fiscalização do governo e a forte tradição da indústria (Ball *et al.*, 2004).

As dimensões da confiança

Alguns pesquisadores em marketing têm explorado a confiança do consumidor, no contexto de serviços, como um construto bi-facetado (Johnson e Grayson, 1998; Singh e Sirdeshmukh, 2000; Santos, 2001; Sirdeshmukh *et al.*, 2002; Mota, 2004), sendo que essa visão teve precedente na literatura interorganizacional (Doney e Cannon, 1997).

Estudos distinguem dois tipos de confiança: na empresa fornecedora e em seu pessoal de vendas. Pesquisa empírica de Doney e Cannon (1997), no contexto de compra industrial, confirmou que a confiança na empresa fornecedora é construída através da confiança na própria empresa e em seu pessoal de vendas. Confiança na empresa fornecedora e em seu pessoal de vendas (operando de modo indireto através da confiança na empresa fornecedora) aumenta a probabilidade de os compradores fazerem negócio com os fornecedores no futuro, independente da performance do fornecedor, experiência passada e da decisão de escolha do fornecedor atual.

Um relacionamento de longo prazo com um fornecedor confiável pode ser abalado por um representante da empresa que prove ser desonesto e não confiável (Kelly e Schine, 1992). Em muitos contextos de serviços, as duas abordagens são estruturalmente distintas, possibilitando que o cliente faça julgamentos independentes durante uma troca de serviço (Sirdeshmukh *et al.*, 2002).

Nessa perspectiva, Sirdeshmukh *et al.* (2002) avaliaram a confiança dos provedores de serviço de duas indústrias, em torno de duas abordagens: empregados da linha de frente (EFL) e políticas e práticas de gestão de empresas (PPG). Enquanto a confiança nos empregados da linha de frente é avaliada por meio da observação do comportamento dos funcionários durante o encontro de serviço, a segunda é avaliada pelo julgamento dos consumidores em relação às

práticas e políticas que norteiam o posicionamento da empresa. Ambas as variáveis, EFL e PPG, foram subdivididas em competência operacional, benevolência operacional e orientação a solução de problemas.

A competência operacional foi conceituada por Singh e Sirdeshmukh (2000, p. 155) como o “[...] cumprimento da performance prometida na prestação de um serviço, de maneira confiável e honesta”. Esta dimensão foi confirmada em alguns trabalhos como dimensão do construto confiança (Singh e Sirdeshmukh, 2000; Santos, 2001; Sirdeshmukh *et al.*, 2002, Mota, 2004).

Sirdeshmukh *et al.* (2002) diferenciaram competência operacional (que traz a idéia de ação, ou seja, prestação do serviço) da idéia de competência inerente (conhecimento). Em situações de prestação de serviço, o foco no desempenho operacional recai sobre os comportamentos dos empregados e sobre as políticas e práticas gerenciais observáveis.

Benevolência, como outra dimensão antecedente da confiança, diz respeito a práticas que indiquem respeito ao consumidor e que, primariamente, favoreçam-no (Singh e Sirdeshmukh, 2000). Está também associada à extensão na qual um parceiro está genuinamente interessado no bem-estar da outra parte e motivado para buscar ganhos mútuos (Kumar *et al.*, 1995; Doney e Cannon, 1997), evitando agir de modo a proporcionar resultados negativos para o cliente (Anderson e Narus, 1990).

Benevolência foi confirmada em algumas pesquisas como antecedente do construto confiança (Sirdeshmukh *et al.*, 2002; Brei, 2003; Mota, 2004). Benevolência evidente nos comportamentos dos empregados de fronteira está positivamente relacionada à confiança nos empregados de fronteira (Sirdeshmukh *et al.*, 2002; Mota, 2004).

A benevolência do *web site* de um dos bancos líderes de mercado no Brasil impactou significativamente a confiança dos clientes relacionais no *web site* do banco. Do mesmo modo, a benevolência evidente nos comportamentos de empregados de fronteira desse banco, no sentido de o empregado colocar o interesse do cliente à frente do da empresa, favoreceu substancialmente a formação da confiança nesses empregados (Brei, 2003).

2.4.11 Comunicação

Na visão de Sheth *et al.* (2002), o sucesso em um mercado cada vez mais complexo pode ser conquistado por aquelas empresas que alcancem os clientes principalmente através da tecnologia da informação, de marcas consolidadas e da integração da comunicação.

A comunicação valiosa e bem estruturada tem um forte efeito sobre as percepções dos consumidores acerca de uma empresa. A comunicação que caracteriza o século XXI é mediada pelo computador e pelos bancos de dados de clientes que permitem disponibilizar serviço personalizado a custo baixo (Ball *et al.*, 2004). De acordo com o conceito de comunicação total surgido nos anos 90, todos os contatos que um cliente tem com a outra parte incluem um elemento comunicativo (Grönroos, 2000).

Os pontos de contato são as comunicações escritas tais como cartas personalizadas, mala direta, interações na *web site*, interações mediadas por outras máquinas, *emails*, assim como comunicação pessoal com a equipe de serviços antes, durante e depois das transações de serviços. Estes pontos devem ser usados para fortalecer os relacionamentos, ofertando ao cliente informação e aconselhamento úteis (Ball *et al.*, 2004). As comunicações com os clientes devem ser abertas, honestas e freqüentes (Berry, 1995; Bitner, 1995).

Nesse sentido, a Lexus, primeira empresa automobilística no *ranking* de uma pesquisa americana sobre qualidade do produto e serviço prestado ao cliente, oferece *check-ups* de manutenção gratuitos em quilometragens pré-definidas, em momentos que os engenheiros da empresa asseguram que tecnicamente são desnecessários. A estratégia é incrementar o contato pessoal entre o cliente e o vendedor (Illingworth, 1991). Dois terços dos compradores atuais do Lexus já compraram dessa empresa antes, tendo sido considerado o mais elevado índice de aquisição repetida no mercado de carro de luxo.

No mercado *business-to-business*, a comunicação tem sido definida amplamente como a partilha tanto formal quanto informal de informação significativa e tempestiva entre empresas (Anderson e Narus, 1984). Esta definição refere-se a comunicações passadas e tem como foco a eficácia da informação mais do que volume e freqüência (Anderson e Narus, 1990).

Quando há interação com clientes individuais, é necessário mudar todo o comportamento da empresa, e isso passa pela comunicação pessoal. O conhecimento do cliente individual e sua contínua interação com ele são fatores-chave para manter relações contínuas, duradouras e, conseqüentemente, lucrativas para as empresas. Na relação com cada cliente os elementos indispensáveis devem ser o diálogo e o *feedback*. “O que este cliente individual realmente deseja?” será a pergunta-chave para estabelecer o diálogo (Peppers e Rogers, 1994). É o marketing um-a-um popularizado por esses autores. Para a empresa, conhecimento dos clientes vem da observação de seu comportamento de compra e da solicitação aos clientes para proverem informação sobre suas necessidades e desejos. Este conhecimento será armazenado para que os produtos e serviços possam ser customizados aos desejos deles.

A freqüência da comunicação (Mohr *et al.*, 1996) e o compartilhamento aberto de informação são duas facetas na comunicação que são valiosas na troca comercial (Heide e John, 1992). Os modos de comunicação diferem em sua riqueza assim como em sua capacidade de transmitir informação. Os modos mais ricos (comunicação face-a-face) permitem comunicação mais customizada, *feedback* imediato e a habilidade de reunir dados adicionais através da observação. As comunicações escritas e eletrônicas são modos menos ricos, porém mais efetivos para comunicação em larga escala de informação formal e padronizada. Porém os modos mais ricos de informação envolvem custos mais elevados. A comunicação mais efetiva e eficiente é a que combina o modo de comunicação ao tipo de problema ao qual está sendo direcionado (Daft e Lengel, 1984).

A comunicação é um dos pré-requisitos para um relacionamento existir (Colgate e Alexander, 1998) e para o sucesso das relações (Vieira, 2000). Para conquistar e manter clientes, em geral as empresas tomam a iniciativa de se comunicar com eles, a fim de alcançar seus objetivos. Novos clientes também podem ser atraídos em virtude de recomendações positivas da empresa, feitas por pessoas de sua rede de relacionamento, minimizando os custos de aquisição. As ferramentas das comunicações de marketing são variadas, sendo as mais tradicionais de elevado custo, como a propaganda institucional e mercadológica.

Para aferir a comunicação, encontram-se na literatura medidas tais como abertura da empresa para se comunicar, velocidade de resposta e qualidade da informação. Para os clientes de bancos que atuam no ambiente *on line*, o fator mais crítico para a comunicação foi a velocidade de resposta (Mukherjee e Nath, 2003).

No contexto de bancos existe a crença de que uma boa comunicação pode afetar todos os aspectos do relacionamento, especialmente a confiança e a lealdade. No setor de bancos de pequeno porte que atendem ao mercado corporativo de Hong Kong, as comunicações efetivas podem ter um importante papel no desenvolvimento da confiança dos clientes nos relacionamentos bancários (Adamson *et al.*, 2003). No entanto, exercem uma influência relativamente secundária na construção da confiança de clientes de bancos *on line* (Mukherjee e Nath, 2003).

A comunicação revelou-se um bom determinante da qualidade da relação entre pequenas e médias empresas de Portugal e seus bancos (Vieira, 2000). Para os clientes pessoa física de bancos portugueses, a lealdade é explicada primariamente por comunicação e satisfação. Uma das mais importantes descobertas dessa pesquisa é que, no setor bancário, a lealdade é explicada menos pela confiança do que o esperado e mais pela comunicação (Ball *et al.*, 2004). Segundo Duncan e Moriarty (1998), o papel que cabe aos profissionais de bancos é o de aconselhamento financeiro, o que implica escutar, alinhar e aproximar, ou seja, requer habilidades relativas ao processo ativo de ouvir e persuadir.

Em um mercado regulamentado com pouca diferenciação em serviços básicos, a comunicação pode ser uma ferramenta estratégica importante para diferenciar a atuação dos bancos.

2.4.12 Gestão de Reclamações

O *feedback* gerado individualmente por cada cliente é a essência de qualquer programa de satisfação e a forma de *feedback* mais freqüente é a reclamação, que deve ter, por parte da empresa, uma utilização construtiva (Peppers e Rogers, 1994). No entanto, uma empresa deve dispor de mecanismos ágeis e eficientes para recuperação de serviço, a fim de reverter possíveis falhas.

O cliente insatisfeito que reclama exige um tipo especial de relacionamento, mais intenso do que a situação normal, e que é freqüentemente mal administrado pelo fornecedor. A forma de lidar com a reclamação, a recuperação de serviços, pode determinar a qualidade do relacionamento futuro (Gummesson, 1994) e constituir-se um dos principais ingredientes da lealdade do consumidor (Kelly *et al.*, 1993).

A recuperação de serviços refere-se a estratégias que as empresas utilizam para resolver e aprender com as falhas de serviço, a fim de (re) estabelecer a confiabilidade da organização aos olhos do cliente (Hart *et al.*, 1990, citados por Tax *et al.*, 1998). Os dados oriundos das reclamações são centrais para gestão dos esforços de qualidade, porque eles podem ser usados para corrigir problemas quanto à definição e entrega de serviços, o que torna mais provável que a performance seja correta logo da primeira vez (Lovelock, 1994).

É importante ter em mente que nem todas as reclamações podem ter soluções na forma desejada pelos clientes, uma vez que nem todas são viáveis e a empresa necessita gerir seus recursos e ser lucrativa. O exemplo mencionado por Reichheld *et al.* (2000) ilustra essa argumentação. Um gerente de uma agência bancária pode ouvir reclamações sobre filas longas, embora esse aspecto não seja importante para os clientes mais lucrativos. Estes raramente dirigem-se à agência, preferindo fazer negócios por telefone, internet e ATM. A solução passaria por disponibilizar mais caixas, o que elevaria os índices de satisfação do banco, mas deflacionaria os lucros pelo incremento de custos e níveis de serviço em áreas que os melhores clientes da agência não valorizam.

Uma falha de serviço e um encontro de recuperação podem ser vistos como uma troca na qual o cliente experimenta uma perda, devido à falha, e a organização tenta prover um ganho, na forma de um esforço de recuperação, para compensar a perda do cliente. As falhas de serviço podem acarretar aos clientes perda de recursos econômicos (dinheiro, tempo) e/ou sociais (*status*, estima) (Smith *et al.*, 1999).

A recuperação do serviço é considerada por pesquisadores e administradores como elemento crítico do serviço ao cliente (Smith *et al.*, 1999). Diz respeito às ações que uma organização conduz em resposta a uma falha de serviço (Grönroos, 1988). É considerada também um pacote de recursos que a organização pode empregar em resposta à falha de serviço (Smith *et al.*, 1999).

O objetivo da recuperação de serviço não é meramente superar a má experiência do cliente, mas ter a oportunidade de mostrar aos clientes quão importantes eles são e quanto a empresa valoriza sua fidelidade (Patterson e Ward, 2000).

Smith *et al.* (1999) observam que a literatura de marketing de serviços não provê informação sobre o tipo de falha que tem mais influência sobre os julgamentos da satisfação de clientes. Em seu estudo, envolvendo dois cenários de serviços, restaurantes e hotéis, constataram que as falhas de processo (serviço desatento), atribuídas ao comportamento dos empregados de linha de frente, podem depreciar mais a satisfação do que as falhas de resultado (serviço indisponível), que resultam de eventos nos bastidores.

Em pesquisa para conhecer os episódios satisfatórios e insatisfatórios na indústria de hotéis, restaurantes e linhas aéreas, sob a perspectiva do cliente (Bitner *et al.*, 1990), constatou-se uma proporção maior de relatos de episódios insatisfatórios. A forma como os empregados respondem a tais falhas é que determina como o episódio é lembrado. Os respondentes sinalizaram que apresentar sinceras desculpas, oferecer ações compensatórias e dar explicações podem dissipar a raiva e a insatisfação.

Em geral, os clientes reagem fortemente a falhas de serviços, sendo essencial que os esforços de recuperação das organizações sejam igualmente fortes e efetivos (Smith *et al.*, 1999). Os clientes estão usualmente mais envolvidos emocionalmente com um episódio de recuperação de serviço do que com um serviço rotineiro ou realizado pela primeira vez (Bitner *et al.*, 1990).

Pesquisas mostram que, proporcionalmente, experiências satisfatórias dos indivíduos têm menos efeito sobre a satisfação global do que incidentes negativos têm sobre a insatisfação (Anderson e Sullivan, 1993). Uma razão é o erro de atribuição fundamental, uma vez que os indivíduos são conhecidos por preferir dar crédito ao sucesso e reclamar para outros as falhas existentes. As pessoas são mais sensíveis à informação negativa do que sua variante positiva, porque episódios negativos ocorrem com menos frequência e, assim, quando ocorrem, têm mais intensidade. Assim, para uma empresa, é mais crítico evitar erros de serviços do que encantar o cliente (Oliver, 2000).

Estudo de Singh (1988) refere-se à tipologia tridimensional do comportamento de reclamação, baseado no objeto das reclamações (vendedor, amigos, terceira parte). A insatisfação leva ao comportamento de reclamação do consumidor, que é manifestado em respostas de voz (novo contato com a empresa), respostas privadas (comunicação boca-a-boca negativa) ou respostas para uma terceira parte (tomando uma ação legal).

As queixas estão associadas a falhas de serviço e dizem respeito a problemas importantes que colocam os clientes em elevados estados de frustração e raiva. O empregado ou gestor, ao agir de uma maneira empática, associada a um forte esforço para resolver o problema, contribui para dissipar a raiva dos clientes em muitas ocorrências de queixa. Por outro lado, o comportamento descuidado exacerba a raiva (Tax *et al.*, 1998).

Uma reclamação pobremente tratada afeta a confiança entre os clientes existentes, assim como entre os clientes da primeira vez. Por outro lado, o correto gerenciamento das reclamações é uma importante base de sustentação para o marketing de relacionamento. Os clientes que preferem reclamar estão oferecendo às empresas a oportunidade de demonstrar sua lealdade e assim o processo de resolução conduz os clientes a atitudes e comportamentos subsequentes. As ações favoráveis de uma empresa durante episódios de conflito demonstram sua confiabilidade e sinalizam que os investimentos para lidar com a reclamação podem melhorar as avaliações da qualidade de serviços, fortalecer o relacionamento e construir comprometimento com o cliente (Tax *et al.*, 1998).

Santos e Rossi (2002, p. 13) recomendam que “[...] a mudança de foco para a criação e manutenção de relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos, implica tratar os consumidores de uma maneira justa e satisfatória em episódios de conflito”.

Contudo, os clientes constroem sua própria percepção acerca das ações tomadas por uma empresa, em consequência do gerenciamento de episódios de reclamação. Na literatura, encontram-se efeitos positivos e negativos desse gerenciamento na percepção dos clientes.

Episódios críticos com resultados positivos fortalecem o relacionamento e a longevidade do cliente (Storbacka *et al.*, 1994), assim como contribuem para a lealdade (Ball *et al.*, 2004) e a retenção do cliente (Tax *et al.*, 1998). Zeithaml *et al.* (1996) consideram que uma efetiva recuperação do serviço incrementa as intenções comportamentais, embora com algumas particularidades. Em seu estudo, constataram que os clientes que vivenciaram problemas de serviço recentes com resolução satisfatória têm as intenções de lealdade mais elevadas do que aqueles com problemas não resolvidos. No entanto, os clientes que não experimentaram problemas de serviços apresentam os níveis mais fortes de intenções de lealdade e os mais baixos para intenções de mudar de empresa e recorrer a entidades externas para resolver problemas.

Os clientes de uma empresa de cuidados com a saúde que reclamavam eram quatro e meia vezes mais propensos a deixar o plano voluntariamente do que os clientes que não reclamavam (Solnick e Hemenway, 1992).

No entanto, os clientes que têm pobres experiências de lidar com a reclamação ainda podem querer trabalhar com a organização, baseados em expectativas de benefícios futuros, visualizados em encontros passados. Assumir responsabilidade quanto ao episódio de reclamação pode sinalizar aos clientes que a organização trata e quer resolver o problema satisfatoriamente (Tax *et al.*, 1998).

Contudo as empresas devem buscar a excelência na performance de seus serviços, porque não são conclusivos os efeitos da gestão satisfatória das reclamações sobre a continuidade do relacionamento com uma empresa. É essencial que o foco de uma falha esteja sobre as suas conseqüências para o relacionamento de longo prazo e, principalmente, na prevenção da ocorrência de problemas.

2.4.13 Valor Percebido

Muitos administradores acreditam erroneamente que a missão única da empresa é prover valor para os investidores, quando sua verdadeira missão é criar valor para clientes, empregados e investidores (Reichheld, 1994). Valor é considerado um elemento importante do marketing de relacionamento (Ravald e Grönroos, 1996).

Uma estratégia de marketing de relacionamento é provavelmente a melhor abordagem para criar valor para o cliente. Os elementos centrais do produto ou serviço desempenham um papel crucial em ajudar o cliente a criar valor. Mas esse valor criado pode ser fortalecido ou reduzido por outras interações como pedido e entrega, contratos, contas, suporte de *call center* e recuperação do serviço. Frequentemente esses tipos de interação são concebidos e gerenciados sob a perspectiva do fornecedor, não do cliente, o que pode ocasionar perdas de oportunidade de fortalecer o valor para o cliente (Crosby *et al.*, 2003).

Relacionamento é um processo ao longo do tempo; valor para os clientes também emerge de um processo ao longo do tempo (Grönroos, 2000). O relacionamento por ele mesmo tem um maior efeito sobre o valor total percebido, pois o cliente provavelmente muda o foco das

avaliações das ofertas separadas, para avaliar o relacionamento como um todo (Ravald e Grönroos, 1996).

Em um contexto de relacionamento, a empresa tem oportunidade de prover seus clientes com valor agregado de vários tipos (tecnológico, informação, conhecimento e social), pois há uma interface mais ampla com seus clientes (Grönroos, 1994). Desse modo, uma estratégia de marketing de relacionamento deve criar mais valor para o cliente ou para a outra parte do que o valor criado com as meras transações de mercadorias ou serviços em episódios únicos. Um exemplo no setor de hotelaria é prover o hóspede com um *upgrade* porque ele (a) é um cliente freqüente, ou usar o conhecimento sobre o cliente, adquirido em permanências anteriores, para customizar sua estada atual no hotel. Estas são consideradas táticas de valor agregado (Shoemaker e Lewis, 1999).

Valor é gerado e percebido pelos clientes em seus próprios processos internos. Os consumidores e clientes usam os processos internos de geração de valor para interagir com os vendedores e usar os *inputs* que eles provêm (Grönroos, 2000). As percepções de valor resultam da diferença entre as percepções de qualidade e de sacrifício. O valor para o cliente é a resultante do que o cliente recebeu – como qualidade, benefícios ou utilidades – e o que ele investiu para adquirir e usar um produto – tais como preço ou sacrifício (Woodruff, 1997).

Na literatura de marketing e comportamento do consumidor, o valor tem sido associado a valor do cliente para a empresa (Engel e Blackwell, 1982; Zaltman e Wallendorf, 1983) e somente em algum nível tem sido discutida na literatura a abordagem valor para o cliente (Grönroos, 2000; Rust *et al.*, 2001; Crosby *et al.*, 2002; Paiva, 2004; Guarita e Urdan, 2006). Por outro lado, o conceito de valor é multifacetado e há o risco de que o conceito seja usado sem esforço para compreender realmente o que significa prover valor para os clientes, como o valor agregado relaciona-se às necessidades do cliente e contribui com o alcance da lucratividade para as partes envolvidas (Ravald e Grönroos, 1996).

Zeithaml (1988) definiu valor percebido do cliente como a avaliação global do cliente da utilidade de um produto ou serviço, baseada nas percepções do que é recebido e o que é dado. É o saldo entre o benefício recebido e o custo. Valor tem um nível maior de abstração. É mais pessoal do que a satisfação atribuída ao serviço. Uma pessoa pode avaliar o produto diferentemente em situações distintas: o preço pode ser o critério mais importante na hora da

compra e um manual claro e inteligível pode ser importante no momento da instalação de um equipamento. Na percepção de Ravald e Grönroos (1996), essa variação ocorre devido aos diferentes valores pessoais, necessidades e preferências dos clientes, assim como seus recursos financeiros. Estes fatores influenciam o valor percebido, que é considerado um construto dinâmico (Parasuraman e Grewal, 2000).

Woodruff (1997) conceitua valor para o cliente como uma preferência percebida do cliente e avaliação daqueles atributos de produto, performance de atributo e conseqüências de uso que facilitam (ou bloqueiam) atingir os objetivos e propósitos do cliente, em situação de uso. Parasuraman (1997) considera essa definição mais ampla do que as que focam nas avaliações do cliente, tipo “dar-versus-receber”, que ocorrem durante ou depois do uso do produto.

As várias definições existentes do construto valor do cliente são ambíguas, pois se referem a outros termos, tais como preço, utilidade, benefícios e qualidade que, freqüentemente, não são elas próprias muito bem definidas e têm uma perspectiva um pouco estreita (Parasuraman, 1997; Woodruff, 1997; Grönroos, 2000). Para Berry (1996), o preço é somente uma parte do valor, que é a experiência total. Valor são os benefícios recebidos pelos consumidores, que podem contemplar, no varejo, produto de qualidade, serviço pessoal atencioso, atmosfera agradável da loja, conveniência e paz de espírito. Burdens (citado por Berry, 1996) inclui nesse conceito os custos monetários (preço) e não-monetários, tais como empregados de loja que sabem pouco sobre a mercadoria e não são atenciosos, entrega lenta, estacionamento inadequado e lojas com estoque limitado e pouco atraente.

A natureza e os determinantes do valor do cliente podem mudar em torno dos vários estágios da interação do cliente com uma empresa, ou seja, mudam ao longo do tempo (Vantrappen, 1992; Parasuraman, 1997). Tanto os clientes atuais podem tornar-se incrivelmente abstratos, como os novos compradores evoluem para tornar-se clientes de longo prazo (Parasuraman, 1997). Contudo, há a compreensão de que a abordagem valor do cliente seria de pouca utilidade, diante da falta de informações a respeito da probabilidade de o cliente continuar a consumir os produtos e serviços da empresa fornecedora e sobre até que ponto o cliente é leal (Paiva, 2004).

Morgan e Hunt (1994) consideram valor no sentido de valores compartilhados e defendem que uma convergência de valores entre fornecedor e cliente contribui para um relacionamento duradouro, sendo esperada uma relação positiva entre valor e lealdade.

Evidências empíricas mostram que o valor percebido exerce uma influência sobre a lealdade do cliente (Sirdeshmukh *et al.*, 2002; Perin *et al.*, 2004), inclusive de clientes de negócios que atuam no ambiente *on line* (Brei e Rossi, 2002; Chiou, 2004; Harris e Goode, 2004; Perin *et al.*, 2004). As intenções de recompra estão positiva e significativamente associadas a valor percebido (Chapman e Wahlers, 1999; Söderlund *et al.*, 2003; Choi *et al.*, 2004), assim como o comportamento de compra repetido (Blackwell *et al.*, 1996).

As investigações sobre percepção de valor dos clientes de instituições financeiras são ainda escassas, principalmente no Brasil. Guarita e Urdan (2006) operacionalizaram esse conceito como a equalização entre qualidade e sacrifício percebidos e concluíram que empresas de médio porte não percebem, no geral, alto valor no banco no qual concentram operações, pois dentre outros aspectos não vêem os bancos como parceiros de negócios. Paiva (2004) desenvolveu, no setor bancário do Brasil, um modelo que representa a Estrutura de Valor para o Cliente, ou seja, os atributos que o cliente percebe como importantes para a manutenção de relacionamento duradouro com um banco. A construção da Estrutura de Valor para o Cliente do setor bancário de varejo gerou a escala denominada de Valor no Varejo Bancário Brasileiro – VVBB-Matriz, composta dos construtos empatia, confiabilidade, preço, benevolência e competência, o que revelou ineditismo no objetivo proposto por aquele autor.

Nesse sentido, o desafio para os profissionais de marketing é acompanhar o dinamismo nas percepções de valor dos serviços ao longo do tempo e, principalmente, dispor de competência para usar as informações disponíveis na empresa, visando aumentar a percepção de valor pelos clientes (Guarita e Urdan, 2006).

A habilidade de uma empresa em prover valor superior a seus clientes esteve relacionada a uma das mais bem sucedidas estratégias competitivas previstas para os anos 90 (Ravald e Grönroos, 1996), com potencial para se manter neste século. Essa habilidade torna-se um meio de diferenciação de uma empresa e um aspecto-chave para obter vantagem competitiva sustentável (Mckenna, 1991; Grönroos, 1994). Aferir a percepção de valor do cliente é ir ao

encontro do que ele (a) realmente busca no relacionamento com uma empresa, uma vez que o valor percebido, segundo Zeithaml (1988), é uma avaliação pessoal e idiossincrática.

2.4.14 Partilha de Normas de Cooperação

O sucesso do marketing de relacionamento, em todos os contextos, requer comportamentos cooperativos (Morgan e Hunt, 1994). Em uma era econômica caracterizada por prevalência de maior competição da rede estratégica, Hunt e Morgan (1994) julgam que a cooperação é fortemente necessária à competição, a partir do entendimento de que o marketing de relacionamento inclui parcerias internas, de fornecedores e laterais, assim como parcerias do comprador.

Assim, um dos elementos indispensáveis ao atendimento das necessidades do comprador é a conquista de sua cooperação. Requer lidar com o cliente individualmente e colaborar com ele na escolha ou no projeto de um produto ou serviço, a fim de atender às suas próprias especificações (Peppers e Rogers, 1994).

A cooperação tem sido definida como as ações coordenadas similares ou complementares, tomadas pelas empresas em relacionamentos interdependentes para atingir resultados mútuos ou singulares, com reciprocidade esperada ao longo do tempo (Anderson e Narus, 1990). As normas são padrões esperados de comportamento (Lipset, 1975) ou as expectativas sobre o comportamento que são no mínimo parcialmente partilhadas por um grupo de tomadores de decisão (Thibaut e Kelley, 1959).

Ao adotar normas e estabelecer padrões de conduta, os parceiros de troca iniciam as regras para orientar trocas futuras. As normas e os padrões de conduta que marcam um contrato relacional tomam as primeiras formas, na fase exploratória do desenvolvimento do relacionamento (Dwyer *et al.*, 1987).

Pesquisa (Morgan e Hunt, 1994) realizada com integrantes de canais de distribuição mostrou que um membro do canal que confia em seu fornecedor exibe altos níveis de cooperação. A partilha de normas de cooperação e de valores com os clientes favorece a confiança e a lealdade dos clientes (Ruyter e Wetzels, 1999; DuPont, 1998).

No contexto de bancos, as normas relacionais são definidas como a flexibilidade e a predisposição de trocar informação, por parte dos bancos, através de suas obrigações contratuais, e se o banco irá agir de tal modo a beneficiar os clientes. Quanto mais favoravelmente o cliente percebe as normas relacionais de seus bancos, maior é sua confiança no relacionamento bancário (Adamson *et al.*, 2003).

As normas relacionais desempenham um papel central no processo de comprometimento entre as partes. Os comprometimentos iniciais são necessários para o desenvolvimento de normas sociais que, por sua vez, tornam-se forças-chave em sustentar e fortalecer comprometimento ao longo do tempo (Gundlach *et al.*, 1995). Nessa perspectiva, foram encontradas relações positivas entre normas relacionais e intenções de comprometimento de longo prazo entre parceiros de troca (Gundlach *et al.*, 1995; Almeida *et al.*, 2004).

2.4.15 Oportunismo

O comportamento oportunista tem seus fundamentos na literatura dos custos de transação e é considerado como sendo de alto interesse para uma empresa (Williamson, 1975, citado por Morgan e Hunt, 1994). Tem sido descrito como o comportamento de uma parte que arrisca um relacionamento com o propósito de tirar vantagem de uma nova oportunidade, o que pode tornar instável uma relação entre parceiros de negócio (Ruyter e Wetzels, 1999). O comportamento unilateral existe quando há uma situação de busca por interesses próprios, com desonestidade (Williamson, 1975, citado por Morgan e Hunt, 1994).

O oportunismo segue a noção de que os parceiros na troca são motivados por auto-interesse e são propensos a explorar a situação, se eles podem, visando um auto-interesse posterior. Isso envolve menos o objeto da troca (serviço oferecido e consumido) e mais o caráter dos parceiros envolvidos na troca (Singh e Sirdeshmukh, 2000). Para o marketing de relacionamento, que pressupõe relações de longo prazo, tal comportamento não é desejável, pois enfraquece a relação. Os comportamentos oportunistas abrangem fornecer informações incompletas e/ou distorcidas e fazer esforços calculados para enganar, distorcer, dissimular ou mesmo confundir a outra parte (Williamson, 1985, citado por Guandlach *et al.*, 1997).

Na teoria comercial, a assimetria da informação e o oportunismo são dois fatores-chave que apresentam dilemas para realização das trocas de serviço. A noção de informação assimétrica

implica que um parceiro na troca tem maior quantidade e/ou qualidade da informação. No entanto, ambos têm informação incompleta e estão tomando decisões debaixo de incerteza. Em muitos casos, a assimetria da informação está a favor do provedor de serviço. Na presença de informação assimétrica, a probabilidade de comportamento oportunista aumenta. O exemplo de um restaurante ilustra isso. Se o proprietário/cozinheiro percebe que o consumidor é incapaz de julgar a qualidade da comida, pode ser tentado a reduzir a qualidade dos ingredientes, comprando-os a granel semanalmente, em vez de comprar alimentos frescos todos os dias, para obter retornos mais elevados. Incrementar a informação assimétrica possibilita que os administradores extraiam preços *premium* mais elevados dos clientes, possivelmente como um incentivo para administradores resistirem ao oportunismo na entrega da qualidade do serviço (Singh e Sirdeshmukh, 2000).

Morgan e Hunt (1994) julgam que assim como a ciência médica precisa compreender a saúde e a doença, a ciência do marketing deve compreender os relacionamentos funcionais e os relacionamentos disfuncionais. Segundo a sua teoria, um relacionamento em que se evita tirar vantagens deliberadas dos parceiros de troca aumenta a confiança e o comprometimento da outra parte.

Comumente espera-se que a presença de oportunismo na relação com o fornecedor abale a confiança de seu cliente. Os estudos de Morgan e Hunt (1994) e de Mukherjee e Nath (2003) confirmam essa expectativa, mas outro rejeita-a (Gosling e Gonçalves, 2002), sob certas condições. Contrariando a teoria predominante, o oportunismo também pode afetar positivamente o comprometimento do cliente (Almeida *et al.*, 2004).

As percepções de clientes quanto ao comportamento oportunístico de bancos *on line* podem afetar o nível global de confiança em torno desses bancos. O grau de influência da confiança nesses fornecedores pode ser afetado pelas características dos clientes, como habilidades cognitivas e níveis de aceitação de tecnologia. Os bancos *on line* devem assegurar a disseminação de informação legítima para os usuários de serviços, de modo a criar imagem positiva em suas mentes (Mukherjee e Nath, 2003).

Observa-se que o relacionamento entre bancos e seus clientes envolve conflitos potenciais. Uma das principais fontes de tensão seria a possibilidade de comportamentos oportunistas, adotada pela parte que detém mais poder na relação, seja banco seja cliente. A parte que

detém poder pode variar em função do ritmo da economia. Em época de crescimento econômico, quando o crédito está facilitado, os clientes tendem a procurar os bancos que ofereçam melhores condições. E nas crises, os bancos fortalecem-se, pois os clientes tendem a enxergá-los como o último recurso e os bancos tendem a fugir dos clientes ruins (Seal, 1998, citado por Gosling e Gonçalves, 2002).

Para empresas industriais da região centro de Portugal, foi encontrado um relacionamento positivo entre o oportunismo e o comprometimento, contrariando a hipótese inicialmente delineada. Atribuiu-se esse resultado à possibilidade de uma empresa comprometer-se cada vez mais com um fornecedor, a fim de poder praticar algum tipo de pressão que resulte em vantagens econômicas. Outra possibilidade é o fato de uma empresa, ao perceber que pode conseguir de um fornecedor melhores condições, utilizar-se de práticas negociais manipuladoras, que podem conduzir à consolidação de um comprometimento (Almeida *et al.*, 2004).

Do mesmo modo, considerando a relação entre oligopólios de um fabricante e um distribuidor, pouca evidência foi encontrada de que o oportunismo de uma parte afete negativamente as intenções de comprometimento de longo prazo da outra parte. É um resultado que deve ser interpretado com cautela, pois o estudo utilizou a metodologia da simulação, considerando um contexto de fabricante e distribuidor (Gundlach *et al.*, 1995).

Evitar o comportamento oportunista e deixar claro para o cliente essa postura pode construir a retenção do cliente (DuPont, 1998).

2.4.16 Qualidade do Relacionamento

A essência do marketing de relacionamento são os relacionamentos, que têm sido descritos como a formação de ligações entre a empresa e o cliente (Grönroos, 1994; Berry, 1995). Implícita à noção de ligações relacionais está a participação voluntária do consumidor em contraposição a relacionamento forçado, que freqüentemente ocorre entre provedor de serviço e cliente (Ganesan, 1994; Bendapudi e Berry, 1997). Como exemplo, contratos de telefonia celular podem ter restrições que conduzem a relacionamentos que os clientes mantêm por força dos custos associados com o processo de mudança mais do que pela satisfação com os

serviços prestados (Gastal, 2005). Na perspectiva de relacionamentos que são desejados, Roberts *et al.* (2003) definiram qualidade do relacionamento como o comprometimento voluntário dos clientes de manter suas ligações ou relacionamento com uma empresa.

A literatura refere outros conceitos de qualidade do relacionamento. Hennig-Thurau e Klee (1997) consideram a qualidade do relacionamento como o grau de adequação de um relacionamento em atender às necessidades de um consumidor associadas a esse relacionamento. No contexto de seguros de vida, Crosby *et al.* (1990) propuseram como conceito para esse construto a habilidade do vendedor de reduzir a incerteza percebida.

A qualidade do relacionamento é o resultado da combinação de diferentes tipos de avaliações cumulativas para formar um construto global único (Garbarino e Johnson, 1999). Assim, esse construto é tratado na literatura como uma variável de segunda ordem e sua mensuração ocorre com a avaliação individual de cada variável latente que o integra (Francisco-Maffezzolli, 2007). Não há consenso sobre quais dimensões integram a qualidade do relacionamento (Dorsch *et al.*, 1998). Contudo, a satisfação, a confiança e o comprometimento são as variáveis mais contempladas na medição desse construto.

Dwyer *et al.* (1987), possivelmente os primeiros a descreverem o termo qualidade do relacionamento, indicam que altos níveis de satisfação, confiança e oportunismo mínimo distinguem relacionamentos de qualidade de relacionamentos de não-qualidade. Crosby *et al.* (1990) e Vieira (2000) combinaram satisfação e confiança no construto latente único da qualidade do relacionamento. Smith (1998), Hennig-Thurau *et al.* (2002), Prado (2004), Prado (2006) e Francisco-Maffezzolli (2007) mediram a qualidade das relações comprador-vendedor através da satisfação, confiança e comprometimento. Para Roberts *et al.* (2003), os indicadores da qualidade do relacionamento são a confiança, a satisfação, o comprometimento e o conflito afetivo. A estes indicadores, Colgate e Lang (2003) adicionam as ligações sociais e aferem a qualidade do relacionamento, na perspectiva dos pequenos negócios.

Roberts *et al.* (2003) deram uma importante contribuição em seu estudo ao deixar clara a diferença entre a qualidade de serviço e a qualidade do relacionamento. Consideram que a primeira busca medir a performance da empresa em torno de dimensões transacionais, enquanto a segunda enfatiza aspectos intangíveis de interações correntes. A qualidade do relacionamento mede aspectos que vão além dos elementos essenciais do serviço e assim

adicionam valor ao serviço, quando a interação entre o consumidor e o provedor é mais relacional do que transacional.

À medida que a qualidade da relação aumenta, mais provável se torna o desejo dos clientes de manter essa relação. Desse modo, são variadas as evidências empíricas de que a qualidade do relacionamento empresa-cliente tem influência direta sobre a lealdade de clientes (Crosby *et al.*, 1990; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Roberts *et al.*, 2003; Prado, 2006; Francisco-Maffezzolli, 2007), inclusive no contexto de bancos (Vieira, 2000; Prado, 2004).

No contexto das relações de bancos e de seus clientes, existe a compreensão de que a probabilidade de um cliente manter negócios com determinado banco depende das expectativas que ele tem em relação a esse banco e da medida que essas expectativas são satisfeitas, sendo a lealdade dos clientes influenciada pela qualidade da relação (Vieira, 2000).

2.4.17 Comprometimento

O comprometimento é reconhecido como um ingrediente essencial para estabelecer e manter relacionamentos a longo prazo (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson e Weitz, 1992). É considerado central para todas as trocas relacionais bem sucedidas entre a empresa e seus vários parceiros (Morgan e Hunt, 1994). Trata-se de um conceito que emergiu predominantemente da literatura de canal de distribuição (Martin e Goodelle, 1991).

A especificação de comprometimento, centrada na perspectiva de avaliação do consumidor, ainda não é clara na literatura. Alguns autores mesclam o comprometimento com a lealdade em suas definições (Oliver, 1997, 1999; Sheth *et al.*, 1999; Patterson e Ward, 2000; Chaudhuri e Holbrook, 2001; Brei e Rossi, 2002) e, na percepção de Prado e Santos (2003), outros trabalhos tratam esses construtos de forma independente.

A literatura registra que há uma grande convergência entre comprometimento e lealdade, pois ambos podem representar dimensões diferentes de um conceito mais amplo de lealdade (Prado e Santos, 2003; Prado, 2006), assim como são considerados construtos distintos (Storbacka *et al.*, 1994).

O comprometimento é definido como um desejo contínuo de manter um relacionamento valioso, estando latente a crença de que o comprometimento relacional existe somente quando o relacionamento é considerado importante (Moorman *et al.*, 1992; Morgan e Hunt, 1994). É um desejo que surge quando os parceiros envolvidos passam a perceber que um dado relacionamento pode lhes trazer benefícios interessantes ou quando os parceiros têm valores em comum (Morgan e Hunt, 1994). O comprometimento pode ser visto também como uma disposição dos parceiros de trabalhar e manter a relação, bem como de fazer sacrifícios no curto prazo, para obter a estabilidade da relação (Anderson e Weitz, 1992) e ganhar benefícios de longo prazo (Bowen e Shoemaker, 2003). Ao perceberem que comprometimento envolve várias características cognitivas, Crosby e Taylor (1983) e posteriormente Pritchard *et al.* (1999) definem o construto como uma tendência a resistir à mudança.

O comprometimento é uma garantia implícita ou explícita de continuidade relacional entre parceiros de troca. Consolida-se através do nível de dependência mútua entre os parceiros, alto grau de comunicação entre ambos, e investimentos realizados pelas partes, com o intuito de manter e solidificar o relacionamento. Enfim, representa o estágio mais elevado de ligação relacional (Dwyer *et al.*, 1987).

A definição de Hennig-Thurau e Klee (1997) considera o comprometimento como “a orientação do consumidor para o longo prazo em um relacionamento baseado em aspectos emocionais (afetivos) e na convicção de que a permanência no relacionamento renderá mais benefícios do que o término dele (aspectos cognitivos)”. Prado e Santos (2003) observaram que estão excluídos dessa definição aspectos comportamentais como investimentos no relacionamento e adaptação mútua, resultados de altos níveis de comprometimento, de acordo com Brown *et al.* (1995).

O empenho ou comprometimento, entendido aqui como a motivação para manter a relação, constitui uma variável determinante do sucesso das relações (Berry e Parasuraman, 1991; Morgan e Hunt, 1994), já que ele indica a preferência em manter a relação por um longo tempo (Prado e Santos, 2003), a motivação de fazer negócios com a outra parte (Grönroos, 2000) e o interesse no bem estar da outra parte (Bettencourt, 1997).

No entanto, a definição do construto comprometimento, centrada na perspectiva de avaliação do consumidor, ainda não é clara na literatura (Prado e Santos, 2003). Alguns autores

percebem que a relação entre comprometimento e lealdade e seus conceitos estão muito próximos (Jacoby e Kyner, 1973; Dick e Basu, 1994; Morgan e Hunt, 1994; Macintosh e Lockshin, 1997; Ganesh *et al.*, 2000; Chaudhuri e Holbrook, 2001; Prado e Santos, 2003). Van Kenhove *et al.* (2003) e Prado e Santos (2003) encontraram evidência empírica de que o comprometimento afetivo, entendido como lealdade atitudinal, é um antecedente da lealdade comportamental, que se traduz em comportamento de compras repetidas e boca-a-boca favorável. Assim, compreenderam que se trata de dois conceitos muito próximos. No modelo teórico de Gosling *et al.* (2005) o comprometimento conduz ao boca-a-boca favorável e reduz a propensão a deixar o relacionamento. Neste estudo o comprometimento é considerado como construto muito próximo à definição da lealdade atitudinal, segundo indicativo de Prado e Santos (2003).

Para Ganesh *et al.* (2000), o comprometimento com o relacionamento é uma dimensão de seu conceito de lealdade, o que encontra ainda respaldo em Dick e Basu (1994). Morgan e Hunt (1994) sugerem que lealdade à marca assemelha-se muito à sua definição de comprometimento. Macintosh e Lockshin (1997), Bloemer *et al.* (1998), Adamson *et al.* (2003), Bowen e Shoemaker (2003) utilizam um dos dois construtos em seu modelo e assumem-nos como sinônimos, representando um ao outro.

O comprometimento desempenha um papel fundamental na lealdade do cliente (Morgan e Hunt, 1994). No contexto de bancos, o comprometimento é uma condição necessária para a lealdade ao banco existir (Bloemer *et al.*, 1998) e para reduzir a propensão do cliente de deixar o banco (Gosling, 2001). Na ausência de comprometimento, uma recompra ao banco é meramente lealdade espúria (Dick e Basu, 1994), o que sinaliza quão frágil é a lealdade comportamental.

Jacoby e Kyner (1973) consideram que o comprometimento poderia prover a base essencial para distinguir e avaliar os graus relativos de lealdade à marca. Mas esta visão ainda não é universalmente sustentada (Pritchard *et al.*, 1999). O comprometimento refere-se à ligação emocional ou psicológica a uma marca (Beatty e Kahle, 1988). A ligação psicológica do indivíduo à organização tende a ser menos volátil do que a satisfação e explica porque um indivíduo mantém um relacionamento mesmo durante períodos de satisfação mais baixa (Gruen, 1995).

O comprometimento pode ser considerado parte integrante da lealdade (Oliver, 1999; Bloemer *et al.*, 1998; Sheth *et al.*, 1999; Patterson e Ward, 2000), ou a dimensão atitudinal da lealdade (Chaudhuri e Holbrook, 2001), com tendência de comprometimento e lealdade convergirem fortemente para um mesmo conceito (Prado e Santos, 2003). O conceito de Patterson e Ward (2000, p. 321) ilustra esse argumento: “[...] lealdade ou comprometimento relacional envolve ambos comprometimento emocional e psicológico, assim como comportamento de compra repetido”.

Quando há lealdade, o consumidor não só tende a comprar o mesmo produto/serviço, seja por conveniência ou falta de opção, mas também porque o aprecia, gerando comprometimento, expresso muitas vezes através de seu ativo engajamento em propaganda boca-a-boca ou de rápida adoção de novidades ofertadas pela empresa (Sheth *et al.*, 1999).

Na perspectiva de uma visão intermediária, o comprometimento e a lealdade são distintos, sendo que o comprometimento conduz à lealdade (Beatty *et al.*, 1988; Pritchard *et al.*, 1999). Alguns estudos (Beatty *et al.*, 1988; Pritchard *et al.*, 1999; Hennig-Thurau *et al.*, 2000; Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002; Filho *et al.*, 2003; Neto e Moura, 2004) identificam que o comprometimento tem efeito direto sobre a lealdade do consumidor. Hennig-Thurau *et al.* (2001), Bowen e Shoemaker (2003), Prado e Santos (2003) e Van Kenhove *et al.* (2003) encontraram evidência empírica de que o comprometimento, entendido como a lealdade atitudinal, é um antecedente da lealdade comportamental.

A multidimensionalidade do comprometimento

Para avaliar o comprometimento, em estudos sobre o consumidor, pesquisadores (Beatty *et al.*, 1988; Garbarino e Johnson, 1999; Mückenberger, 2001; Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002) frequentemente utilizam medidas unidimensionais, embora sejam questionáveis (Pritchard *et al.*, 1999), quanto à profundidade epistemológica e a sofisticação metodológica desses instrumentos. No entanto, alguns estudos que envolvem a avaliação de serviços na perspectiva do cliente começam a tratá-lo como um construto multidimensional (Harrison-Walker, 2001; Johnson *et al.*, 2001, Mattila, 2001; Prado e Santos, 2003).

A literatura do comprometimento organizacional distingue três tipos de comprometimento: afetivo (afeto à empresa); de continuidade (custo percebido de permanecer na organização) e normativo (obrigação percebida de permanecer na organização). Estas diferentes formas de

comprometimento agem através de mecanismos psicológicos distintos. Os empregados com forte comprometimento afetivo permanecem com a organização porque eles querem; os empregados com forte comprometimento de continuidade permanecem porque eles sentem que têm de fazê-lo, e aqueles com forte comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que é aconselhável que permaneçam (Meyer *et al.*, 1993).

No contexto *business-to-business*, ao se avaliar três tipos de comprometimento (afetivo, normativo e de continuidade), somente o comprometimento afetivo influencia o grau no qual o cliente quer manter um relacionamento com a empresa (Gundlach *et al.*, 1995). Kumar *et al.* (1994) distinguem ainda o comprometimento calculado, que se refere à motivação da empresa de continuar o relacionamento, porque não pode substituir facilmente seu parceiro atual ou porque não consegue obter os mesmos recursos e resultados fora de seu relacionamento atual. É uma dimensão que coloca o comprometimento como um ato calculado, no qual custos e benefícios são levados em conta.

Harrison-Walker (2001) investiga duas dimensões do comprometimento, o afetivo e o alto sacrifício, como antecedentes da comunicação boca-a-boca favorável. Johnson *et al.* (2001) distinguem as bases afetiva e calculativa do comprometimento e sua influência sobre a lealdade de clientes em vários contextos de serviços. Mattila (2001) investiga a contribuição do comprometimento afetivo e do comprometimento cognitivo sobre a lealdade de clientes de restaurante.

Nos exemplos mencionados, o comprometimento afetivo é o mais frequentemente utilizado nos estudos que envolvem as relações entre empresas e seus clientes finais. Segundo Johnson *et al.* (2001), o componente afetivo do comprometimento é mais emocional e capta a força afetiva que o cliente tem com uma empresa.

Os clientes que apresentam alto nível de comprometimento afetivo são mais resistentes a trocar do que clientes com baixo comprometimento e mostram um comportamento de lealdade mais positivo. O relacionamento do grupo de alto nível de comprometimento com o restaurante está baseado em laços emocionais. Reconhecimento pessoal, sentimento de familiaridade, ou ter tido uma experiência memorável no restaurante influenciam suas decisões de recompra (Mattila, 2001). Sob outro enfoque, os clientes que compram

freqüentemente, mas que têm baixo comprometimento afetivo, são mais prováveis de trocar se um concorrente buscar atraí-los (Baloglu, 2002).

Assim, o comprometimento afetivo incrementa a predisposição do cliente de recomendar uma empresa (Harrison-Walker, 2001; Johnson *et al.*, 2001; Mattila, 2001; Barsky e Nash, 2002) ou uma organização de ensino superior (Hennig-Thurau *et al.*, 2001), assim como de recomprar (Mattila, 2001). A comunicação boca-a-boca positiva, sob a forma de recomendação, é uma fonte crucial de novos negócios para qualquer mercado (Harrison-Walker, 2001; Mattila, 2001), incluindo o bancário (Johnson *et al.*, 2001; Prado e Santos, 2003). Na indústria bancária, o comprometimento afetivo teve uma larga influência positiva sobre a lealdade de clientes mais do que a satisfação (Johnson *et al.*, 2001).

2.4.18 Benefícios do Relacionamento

Engajar-se em relacionamentos a longo prazo pode trazer benefícios tanto para clientes quanto empresas (Dwyer *et al.*, 1987; Sheth e Parvatiyar, 1995; Hennig-Thurau *et al.*, 2002). São benefícios que existem em todas as indústrias de serviços e em vários níveis, passíveis de fortalecer o relacionamento entre as partes, de uma forma recíproca (Gwinner *et al.*, 1998; Hennig-Thurau *et al.*, 2002).

Sob a perspectiva da empresa, clientes leais levam ao crescimento dos rendimentos, são mais inclinados a fazer compras adicionais de produtos e serviços e geram novos negócios (Zeithaml *et al.*, 1996; Zeithaml e Bitner, 2000; Bowen e Shoemaker, 2003). Embora o relacionamento com clientes venha recebendo considerável atenção na literatura acadêmica, pelos possíveis retornos que proporciona às empresas, como satisfação e lealdade, os benefícios que os clientes auferem dos relacionamentos de longo prazo têm recebido menor atenção (Gwinner *et al.*, 1998; Reynolds e Beatty, 1999; Patterson e Smith, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Adamson *et al.*, 2003; Bowen e Shoemaker, 2003).

Os clientes procuram conscientemente uma série de benefícios relacionais ao permanecerem com um único fornecedor (Bitner, 1998; Gwinner *et al.*, 1998), assim como as empresas procuram clientes que têm potencial de serem leais (Berry, 1995). Os clientes estabelecidos que têm desenvolvido relacionamento com uma organização podem receber serviços adicionais ou de tratamento preferencial não providos normalmente a clientes regulares.

Denominam-se benefícios relacionais aqueles benefícios que os clientes recebem dos relacionamentos de longo prazo, além da performance do serviço central, a exemplo da redução da ansiedade quando a entrega da encomenda é efetuada no horário combinado. Os benefícios relacionais podem variar em sua importância e no grau em que são recebidos, dependendo do tipo de serviço que está sendo considerado (Gwinner *et al.*, 1998).

Os benefícios sociais referem-se à parte emocional do relacionamento. Os benefícios que agregam valor ao relacionamento incluem reconhecimento pessoal, sentimento de familiaridade e desenvolvimento de amizade dos clientes com empregados (Buttle, 1996; Gwinner *et al.*, 1998; Patterson e Smith, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2002), bem como à harmonia e harmonia social (Gwinner *et al.*, 1998).

Os benefícios sociais têm um impacto direto e positivo sobre o comprometimento (Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Machado *et al.* 2005), comunicação boca-a-boca favorável (Gwinner *et al.*, 1998; Hausman, 2003; Machado *et al.* 2005) e a lealdade de clientes (Gwinner *et al.*, 1998; Price e Arnould, 1999; Reynolds e Beatty, 1999; Patterson e Smith, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Hausman, 2003). É um resultado que reforça a importância global desse tipo de benefício relacional para provedores de serviço (Hennig-Thurau *et al.*, 2002).

Patterson e Smith (2001) têm a expectativa de que os benefícios sociais sejam mais importantes em cenários de serviços onde há um alto grau de contato interpessoal e o serviço é altamente customizado (cabelereiro, psicoterapeuta, *personal training*), comparados a serviço padronizado e de baixo contato (banco de varejo). Contudo, os benefícios sociais compartilham significado com as ligações sociais também referenciadas na literatura.

Um benefício relacional também encontrado na literatura é o senso de confiança que muitos clientes experimentam. Berry (2000) refere-se à redução dos riscos associados à compra como um resultado central dos relacionamentos com o provedor de serviços. O benefício de confiança associa-se a percepções reduzidas de ansiedade e risco (Gwinner *et al.*, 1998) e representa o desejo por estabilidade e confiança na provisão do serviço central (Patterson e Smith, 2001).

O estudo empírico de Gwinner *et al.* (1998) identificou, considerando os três tipos de benefícios relacionais avaliados, o benefício de confiança como o mais frequente e ao qual foi

atribuído o mais alto nível de importância pelos clientes de três categorias de serviços: pessoais, customizados e de alto contato; não-pessoais, serviços semicustomizados e de contato moderado; e serviços padronizados e de contato moderado.

Desse modo, os benefícios de confiança têm um impacto direto sobre a lealdade (Gwinner *et al.*, 1998; Patterson e Smith, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2002) e a satisfação de clientes (Gwinner *et al.*, 1998; Hennig-Thurau *et al.*, 2002). No entanto, esses benefícios apresentaram um impacto bem menor na formação da lealdade de clientes, quando comparado a outros condutores-chave como satisfação, comprometimento e benefícios sociais (Hennig-Thurau *et al.*, 2002). Um benefício associado à confiança encontrado na literatura foi o benefício de marca. A marca de uma empresa é considerada um fator capaz de reduzir a incerteza em uma transação, tendo sido identificada a influência direta do benefício de marca sobre o comprometimento e a lealdade de clientes (Anjos Neto e Moura, 2004).

Outro benefício relacional sugerido pela literatura são as vantagens econômicas que os relacionamentos proporcionam aos clientes. O benefício econômico é a motivação primária para engajamento em trocas relacionais (Peterson, 1995; Sheth e Parvatiyar, 1995). Os clientes que têm um relacionamento duradouro com uma organização podem ser recompensados com preços especiais, advindos de descontos ou redução de preço (Peterson, 1995; Gwinner *et al.*, 1998). No entanto, os benefícios econômicos podem ser mais importantes em serviços padronizados, com pouco contato interpessoal (Gwinner *et al.*, 1998).

Os benefícios de tratamento especial são também identificados na literatura. De acordo com Gwinner *et al.* (1998), essa denominação reflete ambas as facetas, econômica e de customização, associadas a esses tipos de benefícios. Os clientes podem ganhar benefícios de customização quando seus provedores de serviço atendem a suas solicitações e especificações (Berry, 1995; Gwinner *et al.*, 1998) e provêm serviços adicionais especiais (Gwinner *et al.*, 1998). Os empregados que interagem com o mesmo cliente repetidamente estão aptos a customizar a entrega do serviço de forma mais ampla, dando ao cliente um sentimento de qualidade mais elevada (Lovelock, 1983).

Os clientes obtêm benefícios econômicos com a quebra de preços e com os serviços adicionais mais rápidos (Patterson e Smith, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2002). No entanto,

Gwinner *et al.* (1998) constataram que os benefícios de tratamento especial foram o menos importante de uma lista de três benefícios categorizados em seu estudo: confiança, social e de tratamento especial. Do mesmo modo, os benefícios de tratamento especial não exercem influência direta sobre a lealdade de clientes nem através de variáveis mediadoras em contextos de vários tipos de serviços (Hennig-Thurau *et al.*, 2002).

A influência dos benefícios de tratamento especial sobre a lealdade pode variar em função da cultura, conforme constatou o estudo de Patterson e Smith (2001), aplicado na Tailândia, a partir das diretrizes do estudo americano de Gwinner *et al.* (1998) sobre benefícios relacionais. Verificou-se que os benefícios de tratamento especial são um motivo para permanecer leal na cultura tailandesa (Patterson e Smith, 2001) e, na cultura americana, a motivação básica são os benefícios de confiança (Gwinner *et al.*, 1998).

Alguns autores alertam para as implicações de a empresa prover benefícios de tratamento especial (Fournier *et al.*, 1998; Hennig-Thurau *et al.*, 2002). As recompensas conduzem a um tipo de lealdade comportamental temporária, mas falham em contribuir com o desenvolvimento do que podem ser denominados relacionamentos verdadeiros (Barnes, 1994). Os clientes motivados por tratamento especial podem ser leais até que a concorrência ofereça recompensas mais atrativas (Fournier *et al.*, 1998).

2.4.19 Custos de Mudança

Na literatura de administração, marketing e economia tem emergido um consenso de que os custos de mudança prevalecem em uma ampla variedade de contextos industrial e de consumo. Esses custos são incorridos quando se deseja mudar de fornecedor e funcionam como barreira de mobilidade para o cliente. Têm sido identificados como um fator que contribui para a continuação de relacionamento de negócios de longo prazo (Patterson e Smith, 2001).

Na literatura há referência a termos como custos de mudança ou custos de troca, custos de término do relacionamento, barreiras e barreiras de saída e são variadas as suas definições. São os custos que o consumidor incorre por trocar de fornecedor que ele não incorreria se permanecesse com o fornecedor do momento (Lee *et al.*, 2001). Os custos de troca são todas as perdas esperadas, advindas do término, bem como o resultado da percepção da falta de

fornecedores alternativos potenciais (Morgan e Hunt, 1994). Envolvem todos os custos relacionados à deserção de um fornecedor em favor de outro: custos de procura, de transação, de aprendizagem, emocionais, descontos aos clientes leais, hábitos dos clientes e esforços cognitivos associados ao risco financeiro, social e psicológico da parte do comprador. São conceituados também como fatores técnico, financeiro ou psicológico que tornam difícil ou caro para um cliente trocar de marca (Selnes, 1993).

Os custos de mudança raramente são avaliados de forma explícita pelas empresas, mas ganham importância quando os clientes encontram motivos para considerar a troca de fornecedor (Burnham *et al.*, 2003). A principal dificuldade em avaliar empiricamente a sua importância, quando envolve as decisões de preço das empresas, é que os custos de troca são intangíveis (Borenstein, 1991).

Burnham *et al.* (2003) desenvolvem uma tipologia de custos de troca, identificando três tipos que influenciam as intenções do cliente de permanecer com o seu atual provedor de serviço:

- processual, que envolve a perda de tempo e o esforço;
- financeiro, envolvendo a perda de recursos financeiramente quantificáveis, e
- relacional, que diz respeito ao desconforto psicológico e emocional, devido à perda de identidade e à quebra de relações.

Comparativamente, dos três tipos, os custos financeiros de troca têm o mais fraco impacto, pois os custos processual e relacional afiguram-se mais expressivos quando os clientes consideram a troca. Burnham *et al.* (2003) sugerem que as percepções dos clientes dos custos de troca processual podem incrementar com o aumento da percepção da complexidade do produto ou heterogeneidade do provedor, encorajando o uso mais amplo do produto e reduzindo a sua experiência de troca com outros provedores.

Os compradores podem enfrentar custos de troca por conta de relacionamentos mantidos com determinados vendedores. Podem ter desenvolvido rotinas e procedimentos para lidar com um vendedor, que irão necessariamente ser modificados se um novo relacionamento é estabelecido com outro vendedor (Heide e John, 1990). Em algumas situações, um conjunto inteiro de relacionamentos de trabalho irão necessariamente ser estabelecidos com diferentes partes da organização do vendedor, tais como o pessoal de suporte técnico (Heide e Weiss, 1995). Sempre que as alternativas disponíveis forem muito limitadas, o cliente atribui mais

importância à sua relação atual e os seus esforços serão no sentido de manter essa relação (Pardo e Salle, 1994, citados por Vieira, 2000).

Nilssen (1992) referencia outro conceito, a experiência de troca, definida como a tensão na qual o consumidor tem efetuado trocas entre provedores no passado. A troca incrementada reduz os custos de mudança pelo aumento da familiaridade do consumidor com o processo de trocar e aprender a usar novos fornecedores. Na experiência de troca, há menos tempo de acumular benefícios, que podem ser perdidos com a troca. Além disso, quando o relacionamento termina, os investimentos feitos nos relacionamentos são perdidos (Dwyer *et al.*, 1987; Morgan e Hunt, 1994).

Na percepção de Beerli *et al.* (2004), os custos de troca estão estreitamente relacionados à indústria bancária. Em bancos de varejo da Finlândia, a principal razão para o relacionamento de longo prazo são as barreiras de saída, na forma de empréstimos e outras soluções financeiras que o banco provê ao cliente. Nesse contexto, os obstáculos à mudança são os vínculos econômicos ou legais (Holmlund e Kock, 1996) que se estabelecem a partir das transações.

Os custos de troca podem inibir os clientes de mudar imediatamente de provedor depois de um episódio de insatisfação (Bolton e Drew, 1991a). No caso de bancos, considerando que os clientes aceitam variações na performance do serviço dentro de uma certa faixa, a zona de tolerância, e associando a outros fatores, a saída nem sempre é invocada quando os clientes vivenciam problemas (Stewart, 1998).

Assim, os custos de troca podem gerar uma lealdade passiva ou espúria. Nessa perspectiva, Jones e Sasser (1995) distinguem dois tipos de lealdade: verdadeira lealdade de longo prazo e falsa lealdade. Um conjunto de fatores pode gerar falsa lealdade e fazer os clientes parecerem profundamente leais quando eles não são. Alguns dos fatores são: as regulamentações governamentais que limitam a competição; os altos custos de troca, a exemplo do custo de mudar de hospital no decorrer do tratamento; e os fortes programas de incentivo à lealdade, tais como os programas de milhagem aérea. Embora os clientes tenham opções e sintam-se livres para escolher, somente permanecem leais se eles estão completamente satisfeitos. Clientes leais abandonam a empresa quando o mercado é desregulamentado, quando concluem um tratamento em um hospital ou quando esgotam seus programas de milhagem

aérea. Nesse contexto, uma opção para as empresas é prover valor superior aos clientes que podem servir mais lucrativamente.

Ao examinar junto a clientes desertores as variáveis que conduziram à saída de bancos de varejo, estudo exploratório (Stewart, 1998) apurou alguns dos fatores que podem inibir a saída dos clientes: o tempo de duração dos relacionamentos dos clientes com o banco; o fato de que eles conhecem e são conhecidos pelo *staff* da agência, e a percepção de que fechar ou transferir contas é dificultoso. Estes fatores agem como barreiras de saída no contexto de bancos.

Evidências empíricas mostram que os custos de troca têm impacto significativo sobre o comprometimento relacional (Morgan e Hunt, 1994; Bowen e Shoemaker, 1997; Gosling, 2001; Bowen e Shoemaker, 2003); o comportamento de escolha repetida (Weiss e Heide, 1993) e a lealdade (Burnham *et al.*, 2003, Beerli *et al.*, 2004, Gastal, 2005).

A lealdade verdadeira a produtos, serviços, marcas ou empresas se dá em mercados altamente competitivos e com baixos custos de mudança. Nesses contextos, o cliente faz uma escolha consciente da empresa ou provedor de serviços com que vai interagir, estando ativamente envolvido no processo. Há serviços que, por suas características, são altamente favoráveis ao desenvolvimento de relacionamentos, como os serviços odontológicos (Machado, 2004).

2.4.20 Dependência

A dependência é definida, em psicologia e psicologia social, como o estado no qual a assistência de outros em termos de finanças, emoção, proteção, segurança e atenção diária é esperada ou ativamente procurada (Glanze e Goldenson, 1984). Na literatura de marketing de canal, a dependência refere-se ao grau no qual a empresa-alvo necessita manter relacionamento com a fonte (o fornecedor), a fim de alcançar seus objetivos desejados (Kale, 1986, citado por Zhuang e Zhou, 2004).

As relações podem ser iniciadas devido à ausência de alternativas mais do que à qualidade percebida de produtos e/ou serviços (Young e Denize, 1995). A dependência de um cliente em relação a um fornecedor pode aumentar em função de algumas possibilidades:

- a) os resultados obtidos na relação são importantes e altamente valiosos, sendo os custos de mudança elevados;
- b) os resultados obtidos superam os resultados que estariam disponíveis na melhor alternativa de vendedor;
- c) quando existem poucas alternativas ou potenciais recursos de troca (Heide e John, 1988).

Por outro lado, sempre que as alternativas disponíveis forem muito limitadas, o cliente atribui mais importância à sua relação atual e os seus esforços serão no sentido de manter essa relação (Pardo e Salle, 1994, citados por Vieira, 2000). No contexto de parceiros de canais, o nível de comparação das alternativas representa a qualidade global dos resultados (econômico, social e técnico) disponíveis para a empresa, dado o melhor relacionamento de troca alternativo. A qualidade do resultado, quando avaliada entre as alternativas, é uma medida da dependência de um parceiro em relação a outro. Se há uma ampla faixa de parceiros de alta qualidade, a dependência será menor, mas se o nível de comparação das alternativas é baixo, o parceiro estará menos propenso a deixar o relacionamento, porque os parceiros alternativos não são tão atrativos quanto o parceiro atual (Anderson e Narus, 1990).

Os sentimentos de dependência podem resultar de benefícios relacionais e de custos de término do relacionamento (Morgan e Hunt, 1994). A dependência varia diretamente com o valor recebido de um parceiro e inversamente com a disponibilidade de parceiros comerciais alternativos (Cook e Emerson, 1978).

As transações baseadas no espírito de parceria de longo prazo possuem maior grau de dependência percebida entre as partes, maior grau de comunicação interorganizacional, bem como maior sentimento de confiança e comprometimento (Viana *et al.*, 2000). Por outro lado, os clientes que são altamente dependentes de um relacionamento são mais propensos a manter um relacionamento baseado na coerção ou a manter um relacionamento no qual os clientes acreditam que eles devem permanecer, não que eles queiram (Bendapudi e Berry, 1997).

Da perspectiva de bancos corporativos, financiar negócios de pequeno porte continua a ser moldado pelas necessidades dos negócios em torno das facilidades bancárias. Esses negócios são caracterizados geralmente por um amplo grau de dependência aos bancos de relacionamento (Binks e Ennew, 1997). Da perspectiva das empresas individuais, o

relacionamento com o banco desenvolve-se durante o crescimento da empresa, de estágios mais recentes, quando é maior a dependência dos bancos, ao estágio em que sua maior atividade financeira possibilita-os conduzir negócios bancários mais agressivamente em uma base transacional (Moriarty *et al.*, 1983).

As empresas de pequeno e médio portes estão mais vulneráveis devido à dependência das instituições financeiras para obtenção de financiamentos externos (Berger e Udell, 2002), enquanto as grandes empresas estão menos dependentes, uma vez que utilizam um amplo número de bancos (Thunman, 1999).

Uma maior dependência de um fornecedor também cria quadro favorável a um maior comprometimento entre os parceiros (Kumar *et al.*, 1995; Geyskens *et al.*, 1996; Almeida *et al.*, 2004; Slongo e Müssnich, 2005). A dependência de um varejista a um vendedor tem um efeito positivo sobre a orientação de longo prazo do varejista em torno do vendedor (Ganesan, 1994).

2.5 Os Determinantes da Lealdade nos Serviços Financeiros

O crédito é uma variável estreitamente associada aos relacionamentos bancários, que tem sido avaliada na literatura de marketing de serviços bancários. Sua avaliação tem ocorrido como variável da satisfação de empresas com os serviços bancários (Winstanley, 1997) e como determinante indireto do valor percebido acerca desses serviços (Guarita e Urdan, 2006). Inerente aos serviços bancários é também a qualidade do atendimento que o gerente pessoal ou de conta¹⁴ presta a seus clientes e que a literatura reporta como relacionamento com gerente (Winstanley, 1997) e qualidade do relacionamento com o gerente (Guarita e Urdan, 2006), conceito adotado neste estudo. Trata-se de uma variável que vem sendo avaliada pelas empresas em estudos sobre a satisfação (Carpenter, 1997-1998), valor percebido acerca dos serviços bancários (Guarita e Urdan, 2006) e qualidade do relacionamento bancário (Colgate e Lang, 2003). Antes de apresentar os dois construtos, serão tecidas algumas considerações acerca dos serviços financeiros.

¹⁴ A literatura reporta-se à gerente pessoal, quando o cliente é a pessoa física (Colgate e Danaher, 2000), e à gerente de relacionamento (Colgate e Lang, 2003), gestor de cliente (Vieira, 2000) e gerente de conta (Gighagen e Thunmann, 1998), quando o cliente é a pessoa jurídica.

2.5.1 A Especificidade dos Serviços Financeiros

Todas as organizações competem em algum grau na base de serviços (Zeithaml, 2000). Os serviços nem sempre restringem-se a uma parte do pacote de valor do produto. Podem-se apresentar sozinhos como produtos intangíveis que oferecem aos consumidores benefícios educacionais, legais, financeiros, médicos, estéticos ou outros (Nickels e Wood, 1999). São diversos os conceitos apresentados para definir serviços. De acordo com Berry (1980), podem ser descritos como ato, operação ou desempenho.

Bowen (1990) apresenta três classificações de serviços, que contemplam: (1) aqueles serviços direcionados a pessoas e caracterizados por alto contato com cliente, que requerem soluções de serviços customizadas (consultoria financeira, cuidados médicos, serviços de cuidados com o cabelo); (2) serviços direcionados a um indivíduo, no qual um contato moderado ou baixo com cliente é a norma e o serviço pode ser levemente customizado (banco de varejo, conserto de sapato, manutenção de piscina), e (3) serviços direcionados tipicamente a pessoas que demandam soluções de serviços padronizadas e têm contato moderado com o cliente (linhas aéreas, cinemas e cafeterias).

O setor de serviços financeiros é definido como as atividades, serviços e satisfação associados à venda de dinheiro, que oferecem aos usuários e clientes valor relacionado às finanças. Os provedores de serviços financeiros são os bancos, caixas econômicas, companhias de seguro, empresas de cartão de crédito, corretoras de valores, empresas de *leasing* e *factoring* e empresas financeiras em geral. Os principais setores são os bancos, incluindo as caixas econômicas e as seguradoras (Meidan, 1996). Os bancos servem a dois mercados: empresas e clientes individuais, nos mercados industrial e de consumo, respectivamente. Conforme a metodologia de Bowen (1990), os bancos prestam os três tipos de serviço, uma vez que o foco do atendimento varia em função do perfil dos clientes.

Em se tratando dos tipos de relacionamentos que os clientes, indivíduos ou empresas, podem manter com os bancos, Holmlund e Kock (1996) categorizam dois conceitos: banco primário e banco secundário. Banco primário refere-se ao banco onde o cliente concentra os seus principais empréstimos e mantém contatos regulares. Banco secundário é aquele onde o cliente tem uma conta que é ocasionalmente ativada ou cuja agência o cliente visita eventualmente.

Os serviços financeiros fazem parte de mercados onde a competição é intensa, pois a oferta de prestadores de serviços financeiros é numerosa e o nível de exigência dos clientes é cada vez maior. Desse modo, uma realidade que os bancos em todo o mundo enfrentam é que seus clientes individuais têm relacionamentos paralelos com mais de um banco (Holmlund e Kock, 1996; Gosling, 2001), bem como os clientes do segmento empresa (Gidhagen e Thunman, 1998; Vieira, 2000; Ibbotson e Moran, 2003; Guarita, 2005). Em Portugal, as pequenas e as médias empresas elegem um banco principal e mantêm relações secundárias com diversos bancos, de acordo com as condições oferecidas por cada um (Vieira, 2000).

Um desafio para as instituições bancárias é serem escolhidas como o banco principal de seus clientes. Um meio de reduzir as opções de mudança das empresas clientes de bancos pode ser a permanente inovação, em termos de produtos e serviços que constituam verdadeiras soluções para as empresas (Vieira, 2000). Na percepção de gerentes de bancos de atacado da Irlanda do Norte, as mudanças ocorridas no ambiente do setor bancário criaram as condições para que os clientes de negócios estejam mais propensos e aptos a mudar de banco do que outrora. No setor de serviços financeiros, a possibilidade de redução dos níveis de lealdade de clientes fortalece a aplicação do marketing de relacionamento (Ibbotson e Moran, 2003).

2.5.2 Crédito

Os bancos têm sido percebidos primariamente no mercado de empréstimo, na perspectiva de pequenas e médias empresas americanas (Winstanley, 1997). Mas essas empresas sentem-se vulneráveis devido à dependência de instituições financeiras para obtenção de financiamentos externos (Berger e Udell, 2002).

Nesse contexto, a satisfação com o empréstimo é o mais importante condutor da satisfação das pequenas e médias empresas tomadoras de crédito com o relacionamento global com seu banco. Por sua vez, o mais importante condutor da satisfação com o empréstimo é a disponibilidade de crédito, que é o requisito mais fácil para os bancos atenderem aos clientes, através das diversas fases do ciclo de negócios (Winstanley, 1997).

A disponibilidade de crédito contempla a lista das quatro principais preocupações de empresas de pequeno e médio portes do mercado norte-americano (Dunkelberg, 2000). Quando os recursos estão menos disponíveis, a ausência de crédito pode ter um forte efeito negativo sobre a satisfação de clientes que necessitam de crédito adicional ou de renovação.

Desse modo, a aprovação de limite de crédito para empresas de pequeno e médio portes no mercado norte-americano impacta a satisfação desses clientes com os serviços bancários e o relacionamento com o gerente. Entre as características mais desejadas por esse público no tocante a seu relacionamento bancário estão: que o gerente conheça a empresa e que o banco seja uma fonte confiável de crédito (Winstanley, 1997).

O crédito revelou-se também um forte antecedente da qualidade do relacionamento com o gerente de bancos, o que leva à crença de que possuir linha de crédito aprovada pode fortalecer o relacionamento de empresas de médio porte, no Brasil, com o banco onde concentram suas operações. O crédito teve ainda uma importância indireta sobre a qualidade percebida e o valor percebido dos serviços bancários (Guarita e Urdan, 2006).

Na perspectiva dos pequenos negócios, os relacionamentos bancários são importantes uma vez que geralmente lidam com um único banco e o crédito está na essência desse relacionamento. Os clientes de pequenos negócios tendem a ser mais focados em relacionamento (Istock, 1996). Gerentes de bancos da Irlanda do Norte avaliam que as empresas de pequeno porte são mais leais e provavelmente irão permanecer mais leais se comparados às de grande porte, uma vez que aquelas têm menor poder de barganha e, portanto, são os clientes mais dependentes de banco como fonte de recursos financeiros (Ibbotson e Moran, 2003).

Dado o elevado potencial para relacionamento entre bancos e pequenos e médios negócios, particularmente no nordeste do Brasil, onde 99,69% das empresas formais são micro, pequenas e médias empresas (Sebrae, 2005), este estudo explora a contribuição do crédito para o relacionamento bancário.

2.5.3 Qualidade do Relacionamento com o Gerente

O gerente de relacionamento, conta ou pessoal pode desempenhar um papel fundamental nas relações entre banco e cliente, quer pessoa física quer pessoa jurídica, conforme ilustra a literatura do marketing de serviços bancários.

Os responsáveis pelas empresas investigadas no estudo de Wood *et al.* (1996) consideram que, para eles, a sua relação era com o gestor de clientes e não com o banco. Do mesmo

modo, os responsáveis pelas empresas de pequeno e médio portes, clientes de bancos em Portugal, julgam que o gerente é o banco. Para eles, o gerente serve de conselheiro no campo das finanças e, conseqüentemente, o banco é considerado um parceiro importante para sua sobrevivência e desenvolvimento (Vieira, 2000).

Ao aferir os encontros de serviços favoráveis e desfavoráveis na interação do cliente com o pessoal da linha de frente, nas indústrias de hotelaria, aérea e de restaurante, os episódios relatados mostraram que, freqüentemente, a necessidade dos clientes é por conhecimento. Abrange o conhecimento do conceito do serviço, sistema de entrega do serviço e sua operação, e dos padrões do sistema, que possibilitam aos empregados informar os clientes sobre o que aconteceu, o que pode ser feito e porque suas necessidades podem ou não ser atendidas (Bitner *et al.*, 1990).

Assim, o gestor de clientes necessita desenvolver de modo bem sucedido um conjunto de competências, a fim de gerenciar o relacionamento com clientes (Madill *et al.*, 2002). Na percepção de Bitner *et al.* (1990), a habilidade de um empregado de proporcionar resposta adequada às necessidades e às solicitações do cliente é amplamente uma função do conhecimento e está sob o controle do empregado. O interlocutor de um banco deve possuir conhecimentos sólidos sobre a sua função, a organização que representa, os produtos e serviços que vende, bem como demonstrar bons conhecimentos acerca do negócio do cliente. Os vendedores que estão por dentro da atividade de seus clientes são mais valorizados por eles (Perrien e Ricard, 1995).

No Reino Unido, estudo realizado por Smith (1989) com pequenas empresas mencionou como um dos fatores-chave do relacionamento a percepção das necessidades do negócio por parte do gestor de clientes. Quanto mais conhecimentos demonstrar o vendedor – os gestores de clientes são os vendedores dos bancos – mais confiança inspiram nos seus clientes e melhor satisfazem as suas necessidades, pelo que o nível de conhecimento demonstrado fortalece a qualidade da relação (Sujan *et al.*, 1988, citados por Crosby *et al.*, 1990).

Para clientes de bancos pequenas e médias empresas, a satisfação global com a sua principal instituição financeira é resultante da performance da gestão do relacionamento conduzida pelo gerente de conta (Madill *et al.*, 2000). Dos clientes micro e pequenas empresas de três bancos da Irlanda do Norte, que julgavam que seu gerente era sensível às necessidades de seus

negócios, 82% estavam satisfeitos ou muito satisfeitos com seu banco. Esses clientes também julgam como saudável o relacionamento que mantêm com seus bancos, uma vez que dão suporte ao crescimento de seus negócios (Ibbotson e Moran, 2003).

A frequência com que os gerentes de bancos contatam as pequenas e médias empresas é um dos mais importantes instrumentos de medida das pesquisas de satisfação de clientes, em Portugal. Sem os contatos não existe relação e, se forem pouco frequentes, o cliente poderá entender que o banco não está interessado em desenvolver negócios com ele. No entanto, a frequência de contatos do banco funciona como um fator de consolidação da qualidade das relações, mas por si mesma não é muito valorizada. Os clientes de bancos esperam que cada contato traga valor agregado à relação (Vieira, 2000).

Os bancos já percebem essa necessidade do cliente e têm adotado ações para supri-la. Na Nova Zelândia, uma das ações de bancos bem sucedidas em implantar as estratégias de gerentes pessoais para segmento de pequenos negócios é estabelecer contato frequente, amigável e com um propósito específico (Colgate, 1997). Estar em contato próximo com clientes de negócios torna os gerentes aptos a ouvir a voz desses clientes, a identificar suas necessidades e desejos, e a traduzi-los em serviços atrativos (Ritter, 1993, citado por Rexha, 1995).

Na ação do gerente de relacionamento, distinguem-se fatores proativos e reativos. Entre os reativos estão: a disponibilidade do gerente quando se faz necessário, a resposta rápida às solicitações e a resolução tempestiva de problemas. Nas ações proativas encontra-se compreender as necessidades de negócios dos clientes, compreender a indústria onde o cliente atua; agir como um advogado do cliente no banco e ser criativo em estruturar crédito. Pequenas e médias empresas americanas estão mais satisfeitas com a performance dos gerentes de relacionamento quanto aos fatores reativos. Desse modo, anseiam por um gerente que compreenda as necessidades do negócio, atue no banco como um advogado para elas e solucione problemas. Os fatores proativos são o foco de uma nova cultura que os bancos estão começando a desenvolver (Winstanley, 1997).

Para clientes comerciais de instituições financeiras do Canadá, o conhecimento acerca do cliente diferencia, melhor do que o nível de *expertise* do diretor de contas, os consumidores fiéis dos infieis. Assim, as qualidades relacionais dos diretores de contas devem estar no centro dos critérios de seleção e de formação dos colaboradores dos bancos (Perrien *et al.*,

2003). Os gerentes que conhecem o cliente, assim como os relacionamentos que são conseqüentemente formados, e a eficiência que o banco pode trazer para as transações, sob determinadas condições, constituem-se razões para o cliente permanecer leal (Ball *et al.*, 2004).

Na percepção das pequenas e médias empresas clientes de bancos em Portugal, destacam-se como elementos que perturbam a sua relação com o gestor de clientes a elevada rotatividade desses profissionais e a sua falta de autonomia para a tomada de decisão (Vieira, 2000). Sobre esta particularidade, Reichheld (1993) inclusive sugere à gestão dos bancos reconsiderarem a prática de rodízio de gerentes, uma vez que restringe a perspectiva de longo prazo requerida pelo marketing de relacionamento.

Dos clientes micro e pequenas empresas de três dos principais bancos da Irlanda do Norte, que têm um relacionamento pessoal com o gerente de sua agência local, somente 15% consideram a possibilidade de mudar sua conta para outro banco. Este resultado mostra que o nível de lealdade dos clientes que têm gerente designado pelos bancos é alto. Em contrapartida, mais da metade dos que não têm um relacionamento pessoal com o gerente local declaram que têm considerado a possibilidade de trocar de banco (Ibbotson e Moran, 2003). Clientes-empresa que têm uma pessoa de contato indicada pelo banco para atender às necessidades de seus negócios apresentam índices de satisfação, confiança e comprometimento mais elevados do que os que não a têm (Rexha, 2005).

O nível de satisfação dos clientes de negócios e a existência de uma pessoa-chave de contato no banco têm os mais significativos impactos na força do relacionamento que os bancos têm com seus clientes, força que é preditora de qual banco é considerado o principal banco para os clientes e de qual banco ganha a maior fatia de seus negócios (Rexha, 1995).

A ação de um gerente pessoal excelente pode elevar a satisfação global e a lealdade de clientes, comparada com a avaliação de clientes que não têm gerentes pessoais. Contudo, a importância dos gerentes pessoais pode ser relativa, pois comparativamente a performance do serviço tem o mais forte impacto sobre as variáveis satisfação e lealdade do que a estratégia dos gerentes pessoais (Colgate e Danaher, 2000). Apesar desse exemplo, sua presença é determinante no contexto dos relacionamentos bancários.

Os bancos e seus gerentes devem reconhecer que eles vendem transações, não produtos, e assim devem prover soluções para os problemas de seus clientes. Um banco bem sucedido será aquele que os clientes percebem que, em suas transações, recebem valor real e significativo, além dos produtos adquiridos (Zineldin, 1996).

2.6 Conclusões do Capítulo

A revisão da literatura indica que o conceito de marketing de relacionamento reflete um novo paradigma do marketing, embora não seja algo novo, pois seus princípios estão contemplados no conceito de marketing. Teóricos e práticos têm dado ênfase ao marketing de relacionamento como uma forma de as empresas atuarem em mercados de múltiplos e agressivos concorrentes, embora a abordagem relacional esteja mais avançada no que concerne à teoria. A literatura é abundante em referenciar construtos afetos à formação de relacionamentos, cuja influência depende de algumas variáveis-chave: contexto, setor, tipo de negócio, condições da concorrência (variando de monopólio à elevada concorrência, em que o cliente tem opções para trocar de provedor), segmento de mercado e estágio do relacionamento.

A revisão da literatura evidencia como construtos mais frequentes na formação e manutenção de relacionamentos a satisfação de clientes e duas variáveis relacionais, a confiança e o comprometimento. A lealdade de clientes é a consequência do marketing de relacionamento mais investigada na literatura, provavelmente devido a seu objetivo básico que é fortalecer a lealdade (Bowen e Shoemaker, 1998) e à crença de que é condutora da lucratividade das empresas.

Além do contexto do marketing de relacionamento, a literatura de serviços bancários também destaca a qualidade de serviços e a satisfação de clientes como variáveis-chave para um relacionamento bancário bem-sucedido. Contudo, argumenta-se que a qualidade de serviços, em sua essência, busca medir o desempenho da empresa em torno de dimensões transacionais (Roberts *et al.*, 2003) e pode ser aferida por um item da escala de satisfação (Cronin e Taylor, 1992). Por outro lado, a qualidade do relacionamento enfatiza os aspectos intangíveis das interações correntes (Roberts *et al.*, 2003). A satisfação dos clientes com os serviços bancários tem assumido um papel vital na gestão do marketing, uma vez que é amplamente

reconhecida por sua influência em determinar a lealdade do cliente (Goode e Moutinho, 1996).

Na pesquisa acerca dos antecedentes da satisfação do consumidor, as emoções têm sido alvo de bastante interesse, inclusive no Brasil (Farias e Santos, 2000; Costa e Farias, 2004; Leite e Arruda, 2007), embora seu desenvolvimento ainda esteja recente. Na percepção de Sauerbronn e Barros (2005), os pesquisadores da área do comportamento do consumidor em geral concordam que as decisões de consumo resultam da combinação de duas forças: afeto e cognição.

Entre os antecedentes da satisfação de empresas com os serviços de bancos, dois construtos revelam-se centrais: a qualidade do relacionamento com o gerente (Winstanley, 1997; Rexha, 2005) e o crédito (Winstanley, 1997). Pesquisa empírica (Guarita e Urdan, 2006) mostra que a qualidade do relacionamento com o gerente influencia a qualidade dos serviços bancários. Por outro lado, a disponibilidade de crédito influencia a qualidade do relacionamento com o gerente (Winstanley, 1997; Guarita e Urdan, 2006) e a satisfação das empresas (Winstanley, 1997), uma vez que o crédito está na essência do relacionamento bancário (Istock, 1996).

A teoria do marketing de relacionamento propõe que os fatores relacionais, a exemplo da confiança, são os principais antecedentes de resultados relacionais positivos (Morgan e Hunt, 1994; Garbarino e Johnson, 1999), embora alguns estudos empíricos (Moorman *et al.*, 1992; Grayson e Ambler, 1999) contestem essa associação. A confiança é percebida como um ingrediente necessário para relacionamentos de longo prazo, mas a sua influência sobre a lealdade tem sido questionada. Os relacionamentos de longo prazo têm um impacto negativo no uso do serviço, que amortece o impacto da confiança. Assim, a confiança vem revelando importância especialmente nos estágios iniciais do relacionamento (Dwyer *et al.*, 1987; Grayson e Ambler, 1999; Mückenberger, 2001).

O comprometimento, outro fator relacional, é tratado nas tendências mais recentes como um construto multidimensional, cujas dimensões contribuem para as respostas comportamentais favoráveis dos clientes (Gruen *et al.*, 2000; Hennig-Thurau *et al.*, 2001; Mattila, 2001; Prado e Santos, 2003; Zancan e Prado, 2005). Dos tipos de comprometimento mais avaliados, o comprometimento afetivo é o mais forte condutor da lealdade a empresas de serviços (Hennig-Thurau *et al.*, 2001; Johnson *et al.*, 2001; Mattila, 2001). É um desempenho coerente

com os dois fatores críticos ao florescimento da lealdade: o primeiro é a ligação emocional elevada e o segundo fator é a repetição de compra.

Em síntese, a revisão indicou três elementos importantes para a formação da lealdade: a satisfação e o comprometimento, tendo ambos um conteúdo emocional, e a confiança. Este indicativo guarda coerência com a percepção de Mattila (2001) de que a lealdade é um fenômeno complexo e emocional. No próximo capítulo será especificado o modelo conceitual deste estudo e o método através do qual as informações serão coletadas e tratadas.

CAPÍTULO 3

QUADRO CONCEITUAL E METODOLÓGICO DA PESQUISA

3.1 Introdução

Neste capítulo, far-se-á uma apresentação da metodologia, precedida do quadro conceitual que norteou este estudo. Em seguida, a partir das bases teóricas dos construtos que estão sendo investigados, um modelo conceitual é proposto, bem como as hipóteses derivadas desse modelo e a operacionalização de suas variáveis e medidas. Outros aspectos da metodologia são contemplados, envolvendo o desenho de pesquisa, o instrumento de coleta de dados, o procedimento de amostragem e de coleta de dados, a preparação da base de dados e as técnicas de análise de dados. Por último, tem-se a conclusão acerca dos aspectos metodológicos adotados neste estudo.

3.3 Quadro Conceitual: o Marketing de Relacionamento como Ferramenta para a Lealdade do Cliente

O objetivo-chave da teoria do marketing de relacionamento é a identificação dos condutores que influenciam resultados importantes para a empresa e uma melhor compreensão das relações causais entre esses condutores e os resultados (Hennig-Thurau *et al.*, 2002). A literatura registra em grande escala a lealdade (Pritchard *et al.*, 1999; Johnson *et al.*, 2001; Mattila, 2001; Anjos Neto e Moura, 2004; Gosling e Souza, 2007) como consequência do marketing de relacionamento.

Neste estudo adotou-se o conceito de marketing de relacionamento de Morgan e Hunt (1994, p. 22), por sua abrangência e clareza: “[...] todas as atividades de marketing destinadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas”. Neste sentido, as empresas deverão estar atentas às situações em que podem fazer uso do marketing de relacionamento (Jackson, 1985; Perrien *et al.*, 1993), de modo a não despender recursos para estreitar relações com clientes de perfil meramente transacional, embora esses possam ser rentáveis (Vieira, 2000).

Verhoef e Langerak (2002) alertam para a tendência de as empresas canalizarem significativos esforços, visando desenvolver relações com os clientes. Ponderam que a ênfase que as empresas devem dar aos aspectos de captação e fidelização depende do mercado onde o negócio está inserido. No caso dos fabricantes de bens de consumo duráveis, cujo ciclo de compra de seus produtos varia entre 10 e 15 anos, os esforços de marketing devem-se concentrar na aquisição de novos compradores.

No caso da indústria de serviços financeiros, esta parece ser uma das mais interessadas em criar relacionamentos com seus clientes (Barnes, 1997). O contexto de bancos é favorável a essa abordagem, devido à natureza das relações com o cliente ser de longo prazo, à natureza contínua das transações bancárias e às necessidades financeiras do cliente ao longo de seu ciclo de vida (Colgate e Stewart, 1998). Potencialmente todos os clientes do segmento de atacado podem prover aos bancos a oportunidade de criar múltiplas ofertas de produtos e serviços, o que não ocorre com os clientes do segmento de varejo que, em geral, tem um pequeno número de clientes importantes com potencial de negócios rentáveis e, assim, capazes de atrair os bancos a dar-lhes uma atenção personalizada (Rexha, 2005).

Nem todo o conjunto de clientes de uma empresa tem potencial para relacionamento, mas toda empresa necessita de uma parcela de clientes fiéis, que contribuam com sua manutenção e sustentabilidade. Nesta perspectiva, a questão da lealdade de clientes tem estado no calor das discussões acadêmicas. Na percepção de Pritchard *et al.* (1999, p. 334), “Compreender como ou porquê um senso de lealdade desenvolve-se nos clientes permanece uma das questões administrativas cruciais de nossos dias”.

No entanto, ainda não são bem compreendidos os processos que conduzem à lealdade de clientes, sendo a variável mais preditiva da lealdade a satisfação de clientes (Oliver, 1999;

Bick *et al.*, 2004; Ball *et al.*, 2004; Beerli *et al.*, 2004), a mais referenciada na literatura durante certo tempo. Alguns autores (Reichheld e Aspinall, 1993-1994; Garbarino e Johnson, 1999; Bruhn e Grund, 2000) defendem a idéia de que satisfação influencia, mas não determina ações futuras dos clientes. Mas poucos argumentam contra a importância da satisfação como variável essencial à formação da lealdade do cliente da indústria de serviços (Jacoby e Kyner, 1973).

À semelhança do estudo de Mückenberger (2001, p. 2), assume-se nesta investigação “[...] que o relacionamento, alimentado pela confiança e comprometimento, tem na satisfação suas origens.” A satisfação com experiências anteriores é o motivador primário para as relações de longo prazo (Sharma *et al.*, 1999). Cada experiência de consumo constrói um relacionamento, à medida que a cada encontro confiança e comprometimento são gerados (Mückenberger, 2001). Quanto maior a extensão na qual confiança e comprometimento são percebidos como presentes, mais forte ou maior é a qualidade do relacionamento (Bove e Johnson, 2001).

Estudos prévios mostram que a confiança (Morgan e Hunt, 1994; Santos, 2001) e o comprometimento (Morgan e Hunt, 1994; Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002; Prado, 2004; Francisco-Maffezolli, 2007) são importantes mediadores do relacionamento entre satisfação e lealdade. Neste estudo, propõe-se que o comprometimento afetivo é antecedente à lealdade, como indicam Shemwell *et al.* (1994), Johnson *et al.* (2001), Mattila (2001) e Prado e Santos (2003). Se um cliente desenvolve fortes ligações emocionais com uma empresa ou seus empregados, a sua ligação afetiva conduz a um maior comprometimento. A lealdade que as empresas realmente procuram envolve um comprometimento atitudinal, comportamental e emocional à empresa (Mattila, 2001).

Na década de 80, surgiu o pensamento de que o afeto e a emoção são parte integrante do processo de decisão do consumidor (Natarajan e Bagozzi, 1999). Ou seja, as aquisições dos clientes são fortemente influenciadas por suas emoções (Oliver, 1993; Barsky e Nash, 2002). Posteriormente, os aspectos emocionais vieram integrar-se ao modelo de tomada de decisão racional e tornaram-se cada vez mais influentes na formação de avaliações da satisfação (Westbrook e Oliver, 1991; Costa e Farias, 2004; Lima Verde *et al.*, 2007), na recompra e na predisposição a pagar mais (Allen *et al.*, 1992; Barsky e Nash, 2002).

Muitos dos modelos de lealdade existentes estão baseados em crenças cognitivas (Mattila, 2001). No entanto, evidências empíricas (Barnes, 1997; Barnes e Howlett, 1998) têm assinalado que as dimensões afetivas do encontro de serviços melhor predizem os relacionamentos de qualidade. Contudo, são poucos os estudos que mostram simultaneamente a influência direta das emoções sobre a satisfação do consumidor e sua influência direta ou indireta sobre a intenção de (re) compra (Barnes, 1997; Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002; Prado, 2004). Assim, a influência das emoções sobre as conseqüências dos relacionamentos entre empresas e seus clientes é um assunto pouco explorado, demandando mais estudos empíricos.

Por outro lado, os clientes podem permanecer leais mesmo quando insatisfeitos (Gastal, 2005), motivados pelos custos que poderão assumir ao mudar de fornecedor de produto (Burnham *et al.*, 2003). A literatura registra a influência direta dos custos de mudança sobre a lealdade (Patterson e Smith, 2001; Beerli *et al.*, 2004; Caruana, 2004) e a sua mediação entre a satisfação e a lealdade (Verhoef, 2003). Em alguns contextos, comparativamente, os custos de mudança têm maior influência sobre a intenção de permanecer com o fornecedor atual (Burnham *et al.*, 2003; Gastal, 2005) e de recomprar (Lam *et al.*, 2004) do que a satisfação.

As intenções de um cliente do segmento empresa de permanecer com o fornecedor e de recomprar também podem estar vinculadas à dependência a seu principal banco. Para negócios de pequeno porte, a dependência aos bancos no tocante a relacionamento pode advir das necessidades em torno das facilidades bancárias (Binks e Ennew, 1997).

O que se tem observado é que a lógica em torno da lealdade é muito mais complexa do que a inicialmente pensada, com muitos conhecimentos envolvendo esse construto (Jacoby e Kyner, 1973).

Tendo como base a revisão da literatura e o quadro conceitual, optou-se por investigar, no modelo proposto, os seguintes potenciais determinantes do relacionamento no contexto de bancos: emoções positivas e negativas, imagem, crédito, sacrifício monetário e não-monetário, qualidade do relacionamento com o gerente, valor percebido, satisfação, confiança, comprometimento afetivo, custos de mudança e dependência, tendo a lealdade como conseqüência.

Assim, este estudo tem o desafio de aferir simultaneamente a influência de variáveis cognitivas, afetivas e conativas sobre a lealdade de clientes, fundamentada na crença de que os relacionamentos podem não ser construídos apenas à base de comportamentos (Barnes e Howlett, 1998). O campo de estudo escolhido para a pesquisa são bancos e seus clientes do segmento empresa.

3.3.1 Modelo Conceitual

Traçado o quadro conceitual que servirá de suporte teórico ao presente estudo, formulou-se o modelo conceitual (Figura 3.1) que servirá de base à formulação das hipóteses da investigação.

A primeira parte do modelo conceitual refere-se aos antecedentes da satisfação de clientes. Segmentos com diferentes necessidades ou padrões de uso de serviços bancários podem ter diferentes determinantes de sua satisfação com esses serviços. Nessa perspectiva, foram identificados na literatura como antecedentes da satisfação de clientes do segmento de pequenas e médias empresas o crédito, a qualidade do relacionamento com o gerente, o sacrifício monetário, o sacrifício não-monetário e o valor percebido. A imagem, as emoções positivas e as emoções negativas influenciam a satisfação de clientes pessoa física com os serviços bancários. Essa primeira abordagem atende ao indicativo de que os pesquisadores necessitam “[...] considerar diferentes tipos de antecedentes da satisfação e o efeito que seu impacto conjunto provoca na compreensão da satisfação” (Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002, p. 68).

A segunda parte enfoca o relacionamento entre a satisfação e a lealdade, mediado pelos construtos confiança e comprometimento afetivo. Estudos corroboram a idéia de que a ligação entre a satisfação e a lealdade é não-linear (Oliva *et al.*, 1992) e, por sua vez, sofre interveniência de outros aspectos, tais como a confiança (Morgan e Hunt, 1994) e o comprometimento afetivo (Johnson *et al.*, 2001).

A terceira parte refere-se à influência dos construtos dependência e custos de mudança sobre a lealdade. A dependência foi contemplada no modelo, considerando indicação quanto à presença de alguma dependência nas relações entre bancos e pequenos negócios (Binks e Ennew, 1997). Os custos de mudança foram contemplados, devido à percepção de que esses

custos estão estreitamente relacionados à indústria bancária (Beerli *et al.*, 2004) e merecem ser estudados no contexto de bancos no Brasil (Gosling, 2001).

No modelo proposto, lealdade é a variável dependente final, porque é o resultado final do relacionamento e tem um valor como *proxy* para retenção do cliente e subsequente lucratividade da empresa (Fornell *et al.*, 1996; Johnson *et al.*, 2001).

3.3.2 Estudo Proposto

Eleito o tema da investigação e delimitado seu quadro conceitual, que equivalem ao primeiro passo de um trabalho de investigação (Cervo e Bervian, 1981), surge a questão sobre a metodologia mais adequada para alcançar seus objetivos. Antes de definir a metodologia, é necessário planejar a investigação empírica de modo a assegurar a aplicação do método científico.

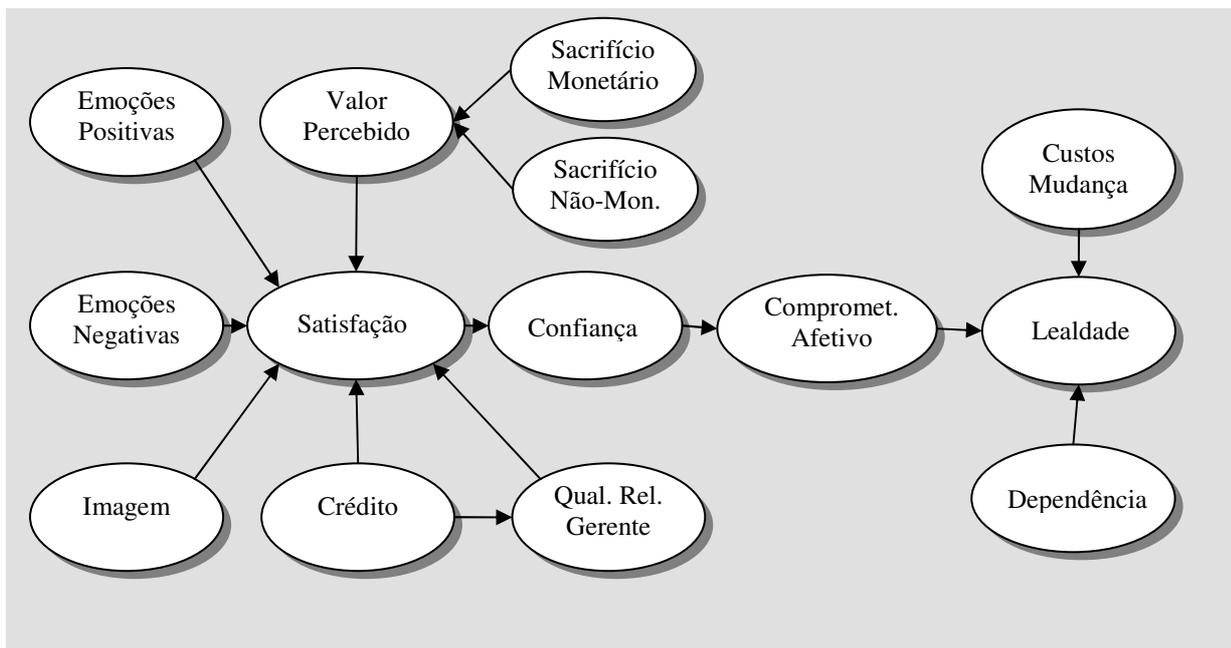


Figura 3.1 Modelo conceitual proposto

Fonte: Revisão teórica.

3.2.2.1 Planejamento da investigação empírica

O processo de investigação não é só um processo de aplicação de conhecimentos, mas também um processo de planejamento e criatividade controladas. É um processo que começa

e termina na literatura, com um conjunto de etapas intermediárias que podem ser visualizadas na Figura 3.2.

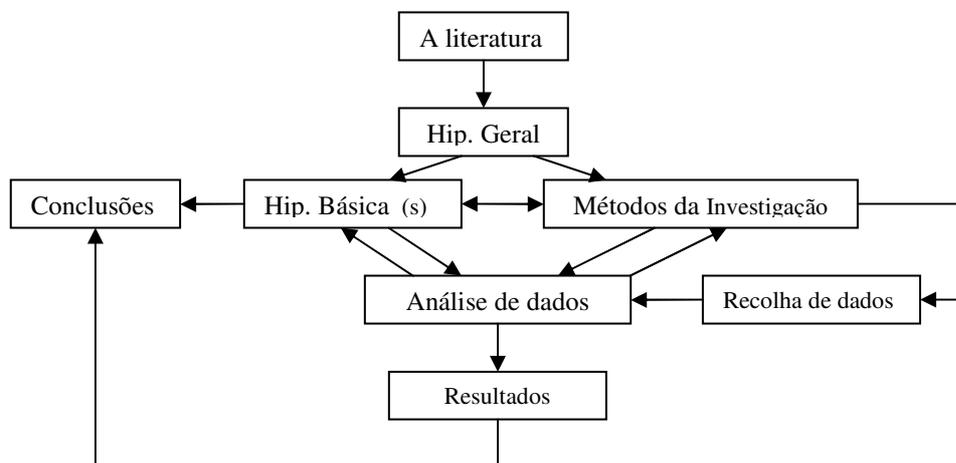


Figura 3.2: Investigação empírica
Fonte: Hill e Hill (2000)

A Figura 3.2 mostra que é a partir da revisão da literatura que se estabelece a Hipótese Teórica ou Geral da Investigação. Este é o trabalho básico a partir do qual se garante que a hipótese teórica faz sentido, que se encontra amparada na literatura e que permite trazer novos esclarecimentos à problemática em causa. Paralelamente, há que garantir que ela é suscetível de ser operacionalizada, isto é, que há um método de investigação capaz de, com toda a segurança, a corroborar ou não.

3.2.2.2 O método científico

O único conhecimento adquirido pelo homem que pode ser considerado científico é o que resulta da aplicação rigorosa do método científico. Este método ocorre em quatro fases que têm uma sequência temporal (Tercero, 2000):

- 1ª fase: elaborar uma hipótese teórica ou simplesmente uma teoria;
- 2ª fase: a partir de uma lógica dedutiva, propor o fenómeno que será investigado e que se pretende corroborar;
- 3ª fase: propor, como fruto do processo dedutivo, um ou vários fatos observáveis, denominados de hipóteses básicas;

4ª fase: observar e comprovar com todo rigor se os fatos observáveis produzem-se ou não se produzem na realidade, verificando-os ou não.

As hipóteses básicas (B) referem-se a fatos observáveis que ocorrem ou não ocorrem; ao contrário, a hipótese teórica (A) é uma proposta acerca das causas que produzem os fatos. Se as hipóteses básicas são verificadas, a hipótese teórica (A) é corroborada. Se as hipóteses básicas não são verificadas, pode-se dizer que a hipótese teórica (A) foi refutada. Mas as teorias corroboradas não se consideram verdadeiras, pois o método não garante a verdade, o que se obtém é uma aproximação possível da verdade. Toda teoria para que seja considerada científica deve poder ser refutada.

Historicamente o que se tem questionado é se a refutação de uma das hipóteses básicas, embora as demais tenham sido confirmadas, é suficiente para recusar a teoria. O consenso na comunidade científica é que as teorias estabelecidas não devem ser descartadas, por muitas refutações que tenham sofrido, até que uma nova e melhor teoria possa substituí-las. Popper defende uma nova atitude do investigador: em lugar de buscar, com avidez científica, hipóteses básicas que corroborem sua teoria, o que deve tentar, com honestidade e verdadeiro espírito crítico, é encontrar hipóteses básicas que refutem sua teoria (Tercero, 2000).

3.3.3 Objetivos do Estudo

O objetivo desta tese é verificar empiricamente um modelo que examine os antecedentes e as conseqüências do relacionamento entre bancos e seus clientes do segmento empresa, suscetíveis de promover a sua lealdade. Para alcançar este objetivo é necessário desenvolver um conjunto de objetivos específicos, que serão a seguir indicados:

1. Identificar as variáveis que melhor predizem a lealdade de clientes, no contexto das relações banco-clientes do segmento empresa.
2. Propor modelo conceitual com as variáveis que melhor predizem a lealdade de clientes, no contexto das relações banco-clientes do segmento empresa.
3. Analisar empiricamente os complexos relacionamentos que existem entre diferentes variáveis que predizem a lealdade de clientes, no contexto das relações banco-clientes do segmento empresa, utilizando a técnica de redes neurais artificiais.
4. Desenvolver um modelo de rede neural artificial para explicar a lealdade de

clientes, no contexto das relações banco-clientes do segmento empresa.

5. Propor o modelo hipotético de pesquisa a partir dos resultados gerados com a técnica de redes neurais artificiais.
6. Testar o modelo hipotético de pesquisa utilizando a metodologia baseada em modelos de equações estruturais.
7. Avaliar comparativamente os resultados obtidos pela aplicação das redes neurais artificiais e da modelagem de equações estruturais.

Neste estudo, serão avaliadas as variáveis do marketing referenciadas na literatura tais como satisfação e valor percebido, as variáveis relacionais confiança, comprometimento afetivo e lealdade, assim como outras que ainda carecem de validação empírica, a exemplo de imagem, emoções positivas, emoções negativas, sacrifício monetário, sacrifício não-monetário, crédito, qualidade do relacionamento com o gerente, custos de mudança e dependência.

À luz dessas diretrizes, as conclusões deste trabalho empírico servem para contribuir com a Ciência, ao seguir com rigor o delineamento da investigação, conforme esquema da Figura 3.2, e o método científico proposto.

3.3.4 Hipótese da Investigação

Considerando o quadro conceitual apresentado e tendo em conta os objetivos propostos e o método científico que deve presidir a investigação, sugerido por Tercero (2000), a hipótese teórica deste estudo é a seguinte: A lealdade de clientes de micro, pequenas e médias empresas é determinada por variável de natureza afetiva. Segundo Bendapudi e Berry (1997), os clientes que se dedicam ao relacionamento são influenciados por suas perspectivas psicológicas (afetividade verdadeira).

A respectiva hipótese tem seus fundamentos na literatura apresentada. A partir dela, e baseada numa lógica dedutiva, foi possível inferir um conjunto de hipóteses básicas que serão apresentadas a seguir.

Hipóteses básicas

As hipóteses básicas são delineadas, uma vez que a hipótese teórica não é contrastável nem observável diretamente. As hipóteses básicas tornam observável o fenômeno que a hipótese genérica pretende estudar. Assim, a hipótese teórica é corroborada através do contraste das hipóteses básicas, porque não pode ser medida diretamente (Tercero, 2000).

Atendendo aos objetivos desta investigação, formularam-se as hipóteses para o estudo que visa sistematizar as relações potencialmente causais em um modelo de equações estruturais. Basearam-se nas perspectivas teóricas revisadas no capítulo anterior.

3.2.4.1 As hipóteses básicas deste estudo

Na década de 90, os aspectos emocionais vieram integrar-se ao modelo de tomada de decisão racional e tornam-se cada vez mais influentes no processo de decisão de compra (Costa e Farias, 2004), na formação de avaliações da satisfação (Westbrook e Oliver, 1991; Farias e Santos, 2000), na recompra e na predisposição a pagar mais (Barsky e Nash, 2002). Na percepção de Berscheid *et al.* (1989), relacionamentos não podem existir sem conteúdo emocional. Nesta perspectiva, as emoções devem compor o processo de avaliação de um relacionamento (Barnes, 1997; Prado, 2004). Em contextos de serviços, as emoções predizem a satisfação de clientes (Westbrook e Oliver, 1991; Oliver, 1993; Barnes, 1997; Farias *et al.*, 1997; Farias e Santos, 2000; Lima Verde *et al.*, 2007). As emoções positivas influenciam positivamente a satisfação e as emoções negativas influenciam-na negativamente (Costa, 2004; Larán e Espinoza, 2004; Prado, 2006). Por outro lado, as emoções começam a ser contempladas em modelos que testam variáveis influenciadoras da lealdade de clientes (Barnes, 1997; Barsky e Nash, 2002; Sierra e Mcquitty, 2005), inclusive no Brasil (Espinoza e Nique, 2004; Prado, 2006). Deste modo, a influência das emoções nos relacionamentos, inclusive bancários, é um assunto pouco explorado, demandando mais estudos empíricos. Baseado nessa argumentação, propõe-se testar as seguintes hipóteses:

H1: Existe uma relação positiva entre as emoções positivas de clientes do segmento empresa e a satisfação com o principal banco.

H2: Existe uma relação negativa entre as emoções negativas de clientes do segmento empresa e a satisfação com o principal banco.

A imagem corporativa está relacionada aos atributos físicos e comportamentais da empresa, tais como nome de comunicação, arquitetura, variedade de produtos e serviços e avaliação da qualidade resultante da interação de cada pessoa da empresa com o cliente (Nguyen e Leblanc, 2001). A imagem cria valor para o cliente, uma vez que cria um sentimento positivo em torno da empresa. Evidência empírica assinala a influência da satisfação sobre a imagem de uma empresa do ambiente virtual (Farias, 2005), sendo mais freqüente, no contexto de serviços, a imagem exercer um impacto direto sobre a satisfação de clientes (Andreassen e Lindestad, 1998; Zins, 2001; Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002; Ferrand e Vecchiadini, 2002; Hart e Rosenberger, 2004). No contexto de bancos, a imagem corporativa apresentou o maior impacto sobre a satisfação de seus clientes pessoa física (Ball *et al.*, 2004). Como a variável imagem tem ocupado lugar nos modelos de tomada de decisão, propõe-se averiguar a seguinte hipótese:

H3: Existe uma relação positiva entre a imagem percebida do principal banco e a satisfação de clientes do segmento empresa ao principal banco.

As interações pessoa-a-pessoa formam um elemento essencial no âmbito do marketing de serviços (Crosby *et al.*, 1990). É com os empregados que os clientes constroem um vínculo de confiança e expectativas e, quando essas pessoas desvinculam-se da empresa, o vínculo é quebrado (Reichheld, 1993). Na escolha de serviços de banco, contabilidade e de seguros, que requerem decisões de alto envolvimento, o relacionamento entre o cliente e o pessoal de contato é freqüentemente essencial, comparado com outros aspectos do serviço (Ganesh *et al.*, 2000). A lealdade aos serviços é mais dependente do desenvolvimento de relações pessoais se comparada à lealdade a produtos tangíveis (Berry, 1983). No contexto de bancos em Portugal, assessoria financeira, proporcionada pelo *staff* dos bancos, fortalece tanto a satisfação e a confiança, como também a lealdade dos clientes, de forma expressiva (Ball *et al.*, 2004).

A qualidade do pessoal de linha de frente é um determinante crítico se o cliente irá comprar o produto (Ganesh *et al.*, 2000). No contexto de bancos, uma força de trabalho qualificada e estável, especialmente os gerentes pessoais, é essencial para construir e manter relacionamentos duradouros com clientes especiais (Keltner, 1995). Um gerente de relacionamento que é percebido como competente pelos clientes proporciona níveis mais elevados de qualidade no relacionamento, comparado com o nível de qualidade atribuído pelos clientes que não têm gerente designado (Colgate e Lang, 2003). Desempenho satisfatório dos gerentes é um condutor da satisfação dos clientes de pequenos e médios

negócios com o relacionamento bancário (Winstanley, 1997; Madill *et al.*, 2002). Assim, propõe-se testar a seguinte hipótese:

H4: Existe uma relação positiva entre a qualidade do relacionamento com o gerente e a satisfação de clientes do segmento empresa com o principal banco.

O crédito e a qualidade do relacionamento com o gerente são os itens mais impactantes da satisfação de clientes à sua instituição financeira, no contexto de empresas americanas de pequeno e médio portes (Winstanley, 1997). A disponibilidade de crédito constitui-se uma das principais preocupações desse segmento (Dunkelberg, 2000) e um dos principais fatores que afetam o valor percebido dos relacionamentos empresa-banco (Zineldin, 1996). Para os tomadores de empréstimo desse segmento, os bancos estão ainda primariamente associados ao negócio de emprestar (Winstanley, 1997). Para médias empresas, o crédito tem uma influência direta sobre a qualidade do gerenciamento com o gerente do principal banco (Guarita e Urdan, 2006). Em síntese, o crédito tem uma importância na qualidade do gerenciamento com o gerente (Winstanley, 1997; Dunkelberg, 2000; Guarita e Urdan, 2006) e na satisfação (Winstanley, 1997; Madill *et al.*, 2002). Considerando essas evidências e o fato de que o crédito é um construto que carece de mais validação empírica, são propostas as seguintes hipóteses:

H5: Existe uma relação positiva entre o crédito e a satisfação de clientes do segmento empresa com o principal banco.

H6: Existe uma relação positiva entre o crédito e a qualidade do relacionamento com o gerente do principal banco.

Os consumidores sacrificam ambos dinheiro e outros recursos (tempo, energia e esforço), para obter produtos e serviços de seus fornecedores. No entanto, há consumidores mais sensíveis a preço do que outros. O sacrifício monetário é vital para alguns clientes como os de supermercado, que investirão horas procurando cupons de descontos, lendo anúncios nos jornais e visitando diferentes lojas para obter melhores preços (Zeithaml, 1988). Por outro lado, o consumidor menos sensível a preço pode encontrar valor em comida pronta e entrega em casa. Para esse consumidor, o esforço físico ou mental é percebido como mais caro, dando origem ao sacrifício não-monetário. A redução do sacrifício contribui com o aumento do valor percebido pelo cliente (Lovelock, 1996). Quanto mais um cliente dá ou sacrifica para obter o produto, menor a percepção de valor (Chapman e Wahlers, 1999; Cronin *et al.*, 2000; Guarita e Urdan, 2006). Na avaliação de empresas de médio porte no Brasil, o sacrifício monetário e o

sacrifício não-monetário estão inversamente relacionados a valor percebido dos serviços bancários (Guarita e Urdan, 2006). Diante dessa argumentação, propõe-se o teste das seguintes hipóteses:

H7: Existe uma relação negativa entre o sacrifício monetário percebido pelos clientes do segmento empresa e o valor percebido do principal banco.

H8: Existe uma relação negativa entre o sacrifício não-monetário percebido pelos clientes do segmento empresa e o valor percebido do principal banco.

Valor é uma resposta de comparação, baseada em um padrão de valoração, de cunho cognitivo, que pode ser feita sem a obrigatoriedade do componente afetivo (Oliver, 1999). Quando o valor percebido, na perspectiva do cliente, atende ou excede o valor esperado, a satisfação é gerada (Morgan e Hunt, 1994). Pesquisas realizadas no setor de serviços têm mostrado que o valor percebido é um determinante direto da satisfação global de clientes com as empresas (Rust e Oliver, 1994; Patterson e Spreng, 1997; Cronin *et al.*, 2000; Chiou, 2004; Moura, 2005; Gosling *et al.*, 2006), inclusive de clientes de bancos (Ball *et al.*, 2004). Comparativamente, em contexto de serviços, o valor é também um dos construtos que tem maior impacto sobre a satisfação (Fornell *et al.*, 1996; Filho *et al.*, 2003). Considerando as evidências empíricas que dão suporte a essa correspondência, propõe-se aferir a seguinte hipótese:

H9: Existe uma relação positiva entre o valor percebido acerca do principal banco e a satisfação de clientes do segmento empresa.

Os fluxos de satisfação do cliente, compra após compra, aumentam a percepção da confiabilidade do fornecedor, fortalecendo uma atitude positiva definida como confiança (Morgan e Hunt, 1994). Os encontros satisfatórios reforçam a confiança dos clientes no provedor de serviço (Ganesan, 1994; Francisco-Maffezzolli, 2007), inclusive de clientes novos (Mückenberger, 2001) e transacionais (Garbarino e Johnson, 1999). Assim, são variados os exemplos que atestam que a satisfação influencia a confiança de clientes, no contexto de serviços (Boulding *et al.*, 1993; Ganesan, 1994; Selnes, 1998; Hart e Johnson, 1999; Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002; Zancan e Prado, 2005; Francisco-Maffezzolli, 2007). Baseado nessa argumentação e no entendimento de que a confiança é condição necessária a trocas relacionais (Ganesan, 1994; Singh e Sirdeshmuk, 2000), uma vez que está implícita a noção de confiabilidade entre os parceiros, propõe-se testar a seguinte hipótese:

H10: Existe uma relação positiva entre a satisfação e a confiança de clientes do segmento empresa ao principal banco.

“A natureza inerente aos serviços posiciona a confiança como a ferramenta de marketing de relacionamento mais poderosa disponível para uma empresa” (Berry, 1995, p. 242). A confiança é um requisito básico tanto nos relacionamentos de longo prazo (Crosby *et al.*, 1990) quanto nos de curto prazo (Grayson e Ambler, 1999), pois ajuda a reduzir o risco que é inerente às trocas comerciais como um todo. No contexto de bancos, os negócios envolvem vulnerabilidade e incerteza para clientes. Não há como um cliente pré-julgar a qualidade do serviço bancário que, depois de consumido, pode levá-lo a não se sentir apto a julgar se o que recebeu teve qualidade. Os clientes também não têm um total conhecimento sobre as ações que são tomadas pelos bancos (Gosling e Gonçalves, 2002). Construir confiança mútua nos relacionamentos bancários requer um grande esforço, especialmente durante os estágios iniciais da troca transacional (Adamson *et al.*, 2003). A confiança aumenta à medida que as partes se envolvem em transações cada vez mais arriscadas, sendo esperado que a confiança aumente a probabilidade de que as partes se comprometam com o relacionamento (Moorman *et al.*, 1993; Doney e Cannon, 1997). Assim, são variados os estudos empíricos em que a confiança determina o comprometimento (Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002; Marques, 2003; Francisco-Maffezzolli, 2007), inclusive no contexto de bancos (Gosling, 2001; Mukherjee e Nath, 2003), bem como o comprometimento emocional (Hennig-Thurau *et al.*, 2001; Prado e Santos, 2003). A discussão precedente sugere o teste da seguinte hipótese:

H11: Existe uma relação positiva entre a confiança de clientes do segmento empresa no principal banco e o comprometimento afetivo a esse banco.

Comprometimento é uma variável determinante na construção de relacionamentos a longo prazo (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson e Weitz, 1992) e central para um marketing de relacionamento bem sucedido (Morgan e Hunt, 1994). O comprometimento do cliente poderá ser genuíno se conduzir a intenções comportamentais favoráveis à empresa. Alto comprometimento afetivo fortalece a resistência à oferta dos competidores (Dick e Basu, 1994; Oliver, 1999). Diversos autores têm verificado empiricamente que o comprometimento antecede à lealdade (Pritchard *et al.*, 1999; Mattila, 2001; Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002; Anjos Neto e Moura, 2004). Comprometimento é uma condição necessária para a lealdade ao banco existir (Johnson *et al.*, 2001; Prado e Santos, 2003) como também a lealdade ao supermercado (Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002) e à instituição privada de

ensino superior (Anjos Neto e Moura, 2004). Dos vários tipos de comprometimento, somente o comprometimento afetivo influencia o grau no qual o cliente quer manter relacionamento com uma empresa. Comprometimento normativo pode ser visto como relacionamento baseado na dependência mais do que baseado na dedicação. Comprometimento de continuidade tem sido criticado por compartilhar significado com intenção comportamental (Gundlach *et al.*, 1995). Comprometimento calculativo é baseado em aspectos mais racionais e econômicos, tais como os custos de troca (Johnson *et al.*, 2001). Alguns autores encontraram evidência empírica de que o comprometimento afetivo tem amplo efeito positivo sobre a lealdade (Shemwell *et al.*, 1994; Johnson *et al.*, 2001), conduz a um comportamento de compras repetidas (Van Kenhove *et al.*, 2003) e incrementa a predisposição do cliente de recomendar uma empresa ou organização (Harrisson-Walker, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2001; Mattila, 2001). Deste modo, espera-se que os clientes mais comprometidos afetivamente apresentem vínculos relacionais mais duradouros, expressos através de indicadores de lealdade. Assim, propõe-se testar a seguinte hipótese:

H12: Existe uma relação positiva entre o comprometimento afetivo de clientes do segmento empresa e a lealdade ao principal banco.

É comum na relação cliente-empresa serem considerados pelo comprador os custos de troca de fornecedor, especialmente quando as expectativas não são atendidas, gerando insatisfação, ou ainda quando existem conflitos de interesse ou sinais de comportamento oportunista. Na percepção de Parvatiyar e Sheth (2000), quando o desempenho do relacionamento é satisfatório, os parceiros sentem-se motivados a continuar ou melhorar o relacionamento.

No contexto de bancos, alguns fatores, reais ou percebidos, funcionam como barreiras de saída do relacionamento. A longevidade do relacionamento existente e a percepção da dificuldade de fechar ou transferir uma conta seriam obstáculos a serem enfrentados (Stewart, 1998). Quanto maiores os custos de mudança, menos predisposição ao rompimento existe, levando ao comprometimento (Morgan e Hunt, 1994; Gosling, 2001; Bowen e Shoemaker, 2003; Zancan e Prado, 2005) e à lealdade (Beerli *et al.*, 2004; Aydin e Özer, 2005; Gastal, 2005). Quando os custos de mudança são elevados para o cliente, há uma maior probabilidade de que o cliente irá permanecer leal em termos de comportamento de compra repetida, devido ao risco ou despesa envolvida na troca, bem como na diminuição do apelo de outras alternativas que venham a surgir (Selnes, 1993; Ruyter *et al.*, 1996). Assim, os custos de mudança podem levar a uma lealdade comportamental espúria, não verdadeira. Pode ser que

haja recompra por parte do cliente, que se estiver insatisfeito, pode não recomendar o produto ou serviço a outras pessoas. Bhattacharya e Bolton (2000) entendem que, por sua natureza, os serviços financeiros envolvem altos custos de troca. Desse modo, é formulada a seguinte hipótese:

H13: Existe uma relação positiva entre os custos de mudança e a lealdade de clientes do segmento empresa ao principal banco.

Cientes podem manter relacionamento com provedores de serviços tanto por dedicação (eles “querem” permanecer no relacionamento) quanto por obrigação (eles “têm de” permanecer no relacionamento) (Bendapudi e Berry, 1997). Algumas condições podem estimular a dependência do cliente a seu provedor de serviço, inclusive na relação entre bancos e o segmento empresas. O cliente pode estar dependente de um provedor de serviço, porque a parceria produz alguns resultados valiosos (Levinger, 1979, citado por Bendapudi e Berry, 1997; Slongo e Müssnich, 2005). Clientes que necessitam manter o relacionamento baseiam-se em ganhos econômicos e redução dos custos (Bendapudi e Berry, 1997). Por outro lado, o cliente pode estar dependente de um provedor de serviço porque os resultados relacionais – mesmo que não satisfatórios – são ainda melhores do que as alternativas percebidas (Anderson e Narus, 1990).

A dependência de empresas de pequeno porte, no tocante a relacionamento, pode advir de suas necessidades em torno das facilidades bancárias (Binks e Ennew, 1997) e da obtenção de financiamento externo (Berger e Udell, 2002), bem como do menor poder de barganha dos pequenos (Ibbotson e Moran, 2003). Uma maior dependência de um fornecedor eleva o compromisso entre os parceiros (Almeida *et al.*, 2004; Slongo e Müssnich, 2005). No entanto, são poucas as evidências empíricas dessa relação, o que motiva a testar a seguinte hipótese:

H14: Existe uma relação positiva entre dependência de clientes do segmento empresa e a lealdade ao principal banco.

Assim, o conjunto de hipóteses que foi anteriormente apresentado e discutido pode-se resumir no Quadro 3.1.

3.3.5 Operacionalização das Variáveis: Definições e Medidas

A escolha das variáveis manifestas para medir os construtos do modelo proposto nesta tese seguiu a abordagem recomendada pela literatura para o desenvolvimento de escalas de medida, de modo a assegurar as suas propriedades psicométricas. Churchill (1979) compreende que, para desenvolver melhores medidas de marketing, o primeiro passo é especificar o domínio do construto e, posteriormente, gerar indicadores que capturem esse domínio. Cada construto tem múltiplos indicadores que, por sua vez, são os itens do ques-

Quadro 3.1: Síntese das hipóteses da investigação do modelo conceitual

| Hipóteses da Investigação |
|---|
| H1: Existe uma relação positiva entre as emoções positivas de clientes do segmento empresa e a satisfação com o principal banco. |
| H2: Existe uma relação negativa entre as emoções negativas de clientes do segmento empresa e a satisfação com o principal banco. |
| H3: Existe uma relação positiva entre a imagem percebida do principal banco e a satisfação de clientes do segmento empresa com o principal banco. |
| H4: Existe uma relação positiva entre a qualidade do relacionamento com o gerente e a satisfação de clientes do segmento empresa com o principal banco. |
| H5: Existe uma relação positiva entre o crédito e a satisfação de clientes do segmento empresa com o principal banco. |
| H6: Existe uma relação positiva entre o crédito e a qualidade do relacionamento com o gerente do principal banco. |
| H7: Existe uma relação negativa entre o sacrifício monetário percebido pelos clientes do segmento empresa e o valor percebido do principal banco. |
| H8: Existe uma relação negativa entre o sacrifício não-monetário percebido pelos clientes do segmento empresa e o valor percebido do principal banco. |
| H9: Existe uma relação positiva entre o valor percebido acerca do principal banco e a satisfação de clientes do segmento empresa. |
| H10: Existe uma relação positiva entre a satisfação e a confiança de clientes do segmento empresa ao principal banco. |
| H11: Existe uma relação positiva entre a confiança de clientes do segmento empresa no principal banco e o comprometimento afetivo a esse banco. |
| H12: Existe uma relação positiva entre o comprometimento afetivo de clientes do segmento empresa e a lealdade ao principal banco. |
| H13: Existe uma relação positiva entre os custos de mudança e a lealdade de clientes do segmento empresa ao principal banco. |
| H14: Existe uma relação positiva entre dependência de clientes do segmento empresa e a lealdade ao principal banco. |

tionário. Assim, o passo inicial desta etapa envolveu uma definição clara e precisa do construto a ser mensurado. Omitir tal passo comprometeria seriamente a confiabilidade e a validade da escala e, conseqüentemente, a sua utilidade. A definição dos construtos deste estudo foi baseada na revisão da literatura existente, que provê definições para a totalidade dos construtos aqui utilizados. Construto é um conceito que pode ser definido em termos teóricos, mas que não pode ser medido diretamente ou sem erro (Hair *et al.*, 2005).

O segundo passo consiste em gerar uma amostra de itens, que pode se basear em pesquisa exploratória, literatura e experiência do pesquisador. Neste estudo, a escolha recaiu sobre a literatura. Assim, o Quadro 3.2 apresenta a definição dos construtos emoções (positivas e negativas), imagem, crédito, qualidade do relacionamento com o gerente, sacrifício (monetário e não-monetário), valor percebido, satisfação, confiança, comprometimento afetivo, custos de mudança, dependência e lealdade, e as respectivas escalas aplicadas no questionário, baseadas em estudos empíricos prévios.

Na escolha das escalas, manteve-se a atenção para o que recomenda a literatura quanto ao número de indicadores por construto. Três é o número mínimo preferido de indicadores para representar cada construto (Schumacker e Lomax, 1996; Hair *et al.*, 2005) e sete é o número máximo mais empregado (Guarita, 2005). No caso do pesquisador utilizar uma escala preexistente, a faixa recomendada para o número de indicadores de cada construto já não é válida. Se a meta no uso de uma escala é a repetição dos efeitos encontrados em estudos prévios, então a confiabilidade da escala deve ser fixada em níveis previamente estabelecidos.

A seleção do conjunto de escalas seguiu dois critérios: a coerência do conteúdo da escala com o conceito escolhido para cada construto e ainda a prevalência de indicadores que enfatizassem mais os aspectos relacionais. Para subsidiar essa seleção, mapearam-se diversas escalas dos construtos-alvo deste estudo, a partir da literatura consultada. Satisfação, valor percebido, confiança, comprometimento, lealdade e custos de mudança são construtos para os quais se encontram escalas em maior número. As escalas de satisfação global e de valor percebido, propostas por Fornell *et al.* (1996), são amplamente referenciadas em estudos empíricos. As escalas de confiança e comprometimento, aplicadas por Morgan e Hunt (1994), são bastante empregadas; de igual modo a de lealdade, aplicada por Zeithaml *et al.* (1996). O número de escalas para aferir custos de mudança tem crescido, podendo-se citar as de

Quadro 3.2: Definição dos construtos, conteúdo dos itens e fonte dos itens

| |
|---|
| Construto: Emoções (positivas e negativas) |
| <p>Definição: O estado afetivo do consumidor refere-se aos sentimentos positivos e negativos que os consumidores associam com o produto ou serviço após a compra e durante o uso (Mowen e Minor, 1998, citados por Larán e Espinoza, 2004).</p> <p>Itens:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bem vindo (a) 2. Agradecido (a) 3. Descontraído (a) 4. Surpreendido (a) agradavelmente 5. Confortável 6. Raiva (r) 7. Frustrado (r) 8. Desapontado (a) (r) 9. Triste (r) 10. Ignorado (a) (r) <p>Fonte: Estes itens foram desenvolvidos a partir do trabalho de Barnes (1997, p. 778), aplicado no contexto de bancos no Canadá. Em seu estudo, Barnes (1997) reduziu a lista inicialmente proposta por Berscheid <i>et al.</i> (1989) de 27 para 10 emoções, sendo cinco positivas e cinco negativas.</p> |
| Construto: Imagem |
| <p>Definição: Soma de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo de pessoas têm de um objeto, uma pessoa, um lugar, uma marca, um produto ou uma empresa. É, portanto, o resultado da percepção, que pode ser falsa ou verdadeira, imaginada ou real (Barich e Kotler, 1991).</p> <p>Itens:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O principal banco é uma instituição sólida. 2. O principal banco tem amplo leque de produtos e serviços. 3. O principal banco tem pessoal amigo. 4. O principal banco tem agências de fácil acesso (localização, estacionamento etc). 5. O principal banco tem atmosfera agradável (ambiente, <i>design</i> e pessoas). 6. O principal banco tem promoções atrativas. 7. O principal banco presta excelente serviço. 8. O principal banco tem um atrativo programa de relacionamento (desconto de tarifas, cartão de fidelidade etc). <p>Fonte: Os itens foram desenvolvidos a partir do trabalho de Bloemer e Odekerken-Schröder (2002, p. 74). Dos 8 (oito) itens originais da referida escala de imagem, um item referente a valor foi suprimido, por entendimento de que estava contemplado na escala do construto valor percebido deste estudo. O referido item foi substituído pelo item 1, referente à solidez da instituição, baseando-se em Aydın e Özer (2005, p. 921).</p> |
| Construto: Crédito |
| <p>Definição: É a política de crédito que torna o crédito disponível ou não para o cliente (Winstanley, 1997).</p> <p>Itens:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O principal banco tem linha de crédito adequada às necessidades da minha empresa. 2. O principal banco tem linha de crédito com flexibilidade no prazo de pagamento. 3. O principal banco tem limite de crédito aprovado para minha empresa. 4. O limite de crédito aprovado atende às necessidades da minha empresa. <p>Fonte: Os itens 1 e 2 foram desenvolvidos a partir do trabalho de Guarita e Urdan (2006, p. 21), aplicado no contexto de bancos no Brasil e seus clientes médias empresas. Os itens 3 e 4 foram propostos nesta tese, visando atender ao número mínimo recomendado de três indicadores por construto (Schumaker e Lomax, 1996; Hair <i>et al.</i>, 2005).</p> |

* As questões com (r) foram codificadas em sentido inverso, isto é, em sentido decrescente (*item reversed*).

Quadro 3.2: Definição dos construtos, conteúdo dos itens e fonte dos itens (continuação)

| |
|---|
| Construto: Sacrifício (monetário e não-monetário) |
| <p>Definição: Aquilo que se dá ou sacrifica para obter um produto (Zeithaml, 1988). Inclui não somente o preço real percebido mas também outros custos não-monetários, inclusive o esforço despendido na aquisição e uso do produto (Holbrook e Corfman, 1985).</p> <p>Itens:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O custo das tarifas do principal banco é apropriado. 2. O custo do pacote mensal de tarifas do principal banco é apropriado. 3. Os encargos financeiros para empréstimo no principal banco são apropriados. 4. Os encargos financeiros para financiamento no principal banco são apropriados. 5. A exigência de garantias para obter crédito no principal banco é sacrificante para minha empresa (r) 6. Perco muito tempo negociando com o principal banco, quando solicito crédito. (r) 7. O esforço que faço para obter crédito no principal banco é elevado. (r) <p>Fonte: Os itens de 1 a 6 foram desenvolvidos a partir do trabalho de Guarita e Urdan (2006, p. 21), tendo recebido ajustes na sua redação. Vale destacar que o item 4 é uma variante do item 3, uma vez que no contexto bancário do Brasil há distinção entre empréstimo e financiamento. Os itens 5 e 6 sofreram ajuste na redação, para enfatizar a demanda do cliente por crédito. O item 7, relativo a esforço, foi acrescentado à escala de sacrifício não-monetário, tendo por base o conceito de sacrifício de Holbrook e Corfman (1985) e a recomendação de que três deve ser o número mínimo de itens para aferir um construto (Schumaker e Lomax, 1996; Hair <i>et al.</i>, 2005). O item 7 foi extraído da escala de sacrifício aplicada por Cronin <i>et al.</i> (2000, p. 213).</p> |
| Construto: Qualidade do Relacionamento com o Gerente |
| <p>Definição: É a qualidade percebida do relacionamento que o cliente estabelece com o membro do <i>staff</i> dentro de uma agência bancária, designado para acompanhá-lo individualmente (Colgate e Danaher, 2000).</p> <p>Itens:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ele (a) tem disponibilidade para nos atender. 2. O (a) gerente é flexível em atender às necessidades da minha empresa. 3. O (a) gerente comunica-se com minha empresa (telefone, <i>e-mail</i>, visita). 4. O (a) gerente entende as necessidades financeiras da minha empresa. 5. O (a) gerente é rápido (a) em responder os pedidos da minha empresa. 6. O (a) gerente tem a habilidade de cumprir as promessas feitas. 7. Tenho a amizade do (a) gerente. <p>Fonte: Estes itens foram desenvolvidos a partir do trabalho de Colgate e Lang (2003, p. 7), aplicado no contexto de bancos na Nova Zelândia e de seus clientes de pequenos negócios.</p> |
| Construto: Valor percebido |
| <p>Definição: É a avaliação global do cliente da utilidade de um produto ou serviço, baseada nas percepções do que é recebido e o que é dado. É o saldo entre o benefício recebido e o custo (Zeithaml, 1988).</p> <p>Itens:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Esse banco é parceiro da minha empresa. 2. O principal banco oferece um bom leque de produtos para minha empresa. 3. O principal banco entende do negócio da minha empresa. 4. No geral, o valor* desse banco para minha empresa é muito alto. <p>(*) valor = benefícios menos os custos monetários e não-monetários</p> <p>Fonte: Estes itens foram desenvolvidos a partir do trabalho de Guarita e Urdan (2006, p. 21).</p> |

* As questões com (r) foram codificadas em sentido inverso, isto é, em sentido decrescente (*item reversed*).

Quadro 3.2: Definição dos construtos, conteúdo dos itens e fonte dos itens (continuação)

| |
|--|
| Construto: Satisfação |
| <p>Definição: É a avaliação cognitiva e afetiva do cliente, baseada em sua experiência pessoal em torno de todos os episódios do serviço dentro do relacionamento (Storbacka <i>et al.</i>, 1994).</p> <p>Itens:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A escolha de ser cliente desse banco foi sensata. 2. Estamos encantados (as) com o serviço do principal banco. 3. De forma geral, estamos satisfeitos (as) com o principal banco. 4. Penso que fizemos a coisa certa quando decidimos ser cliente desse banco. <p>Fonte: Estes itens foram desenvolvidos a partir do trabalho de Hennig-Thurau <i>et al.</i> (2002, p. 244) que, por sua vez, utilizaram um subconjunto da escala de satisfação aplicada por Oliver (1997).</p> |
| Construto: Confiança |
| <p>Definição: Crença de uma parte na confiabilidade e integridade do parceiro de troca (Morgan e Hunt, 1994).</p> <p>Itens:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De forma geral, tenho total confiança no principal banco. 2. Quando o principal banco sugere que eu compre um novo produto é porque é melhor para a situação da minha empresa. 3. O principal banco me trata de forma honesta em toda transação. <p>Fonte: Estes itens foram desenvolvidos a partir do trabalho de Ball <i>et al.</i> (2004, p. 1276), aplicado no contexto de bancos e seus clientes pessoa física, em Portugal.</p> |
| Construto: Comprometimento afetivo |
| <p>Definição: É a componente mais emocional do comprometimento. Capta a força afetiva que os clientes têm com a marca ou empresa e o nível de envolvimento e confiança que resulta. Serve como barreira psicológica à mudança (Johnson <i>et al.</i>, 2001).</p> <p>Itens:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. É um relacionamento muito importante para minha empresa. 2. O relacionamento com o principal banco é uma parceria. 3. Eu me sinto como “parte da família” quando estou em uma agência do principal banco. 4. Eu me sentiria feliz se minha empresa pudesse continuar com o principal banco por bastante tempo. 5. Desejo manter o relacionamento com o principal banco. <p>Fonte: Estes itens foram desenvolvidos a partir do trabalho de Prado e Santos (2003, p. 5), aplicado no contexto de bancos no Brasil e seus clientes pessoa física.</p> |
| Construto: Custos de mudança |
| <p>Definição: São todas as perdas esperadas advindas do término do relacionamento, resultantes da ausência percebida de fornecedores alternativos potenciais, despesas com a dissolução do relacionamento e/ou custos de troca substanciais (Morgan e Hunt, 1994).</p> <p>Itens:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Considerando todas as coisas, perderíamos muito tempo se mudássemos de banco. 2. Perderemos um relacionamento amigável se mudarmos de banco. 3. Se mudarmos de banco, há o risco de o outro banco não ser tão bom quanto nosso principal banco. <p>Fonte: Estes itens foram desenvolvidos a partir do trabalho de Patterson e Smith (2001, p. 441).</p> |

* As questões com (r) foram codificadas em sentido inverso, isto é, em sentido decrescente (*item reversed*).

Quadro 3.2: Definição dos construtos, conteúdo dos itens e fonte dos itens (continuação)

| |
|---|
| Construto: Dependência |
| Definição: Na literatura de canal de marketing, refere-se ao grau no qual a empresa-alvo necessita manter seu relacionamento com a fonte, a fim de alcançar os objetivos desejados (Kale, 1986, citado por Zhuang e Zhou, 2004). |
| Itens: <ol style="list-style-type: none"> 1. Se nossa relação com esse banco terminar, será muito difícil substituí-lo. 2. Estamos dependentes do principal banco. 3. Substituir o principal banco teria muitos custos para nós. 4. Não nos resta alternativa a não ser trabalhar com o principal banco. |
| Fonte: Estes itens foram desenvolvidos a partir do trabalho de Almeida <i>et al.</i> (2004, p. 6). |
| Construto: Lealdade |
| Definição: É a intenção comportamental do consumidor de agir de forma a manter um relacionamento corrente com um provedor de serviço (Singh e Sirdeshmukh, 2000, p. 161). |
| Itens: <ol style="list-style-type: none"> 1. Vamos manter a conta no principal banco. 2. Vamos recomendar o principal banco a amigos e familiares. 3. Vamos aumentar a concentração dos recursos no principal banco. 4. Vamos falar bem do principal banco para outras pessoas. 5. Vamos continuar fazendo negócios no principal banco. 6. Vamos considerar o principal banco quando tivermos que adquirir um produto ou serviço financeiro novo. |
| Fonte: Estes itens foram desenvolvidos a partir do trabalho de Prado e Santos (2003, p. 6). |

* As questões com (r) foram codificadas em sentido inverso, isto é, em sentido decrescente (*item reversed*).

Burnham *et al.* (2003) e de Beerli *et al.* (2004). As escalas de imagem contemplam principalmente aspectos corporativos (Andreassen e Lindestad, 1998; Devlin, 1998; Aydin e Özer, 2005), mas seu enfoque depende do contexto estudado. As escalas para os construtos crédito (Smith, 1989) e qualidade do relacionamento com o gerente (Carpenter, 1997-1998) são empregadas no contexto bancário e são menos abundantes. As escalas de sacrifício monetário (Chapman e Wahlers, 1999), sacrifício não-monetário (Cronin *et al.*, 2000) e dependência (Slongo e Müssnich, 2005) estão disponíveis em número reduzido.

Neste estudo, adotou-se a escala Likert por ser uma das mais recomendadas para atitudes, sendo útil na medição da intensidade dos sentimentos do respondente (Churchill, 1979). Na escala tipo Likert de sete pontos, cada posição foi rotulada, para facilitar a compreensão do respondente, que pôde marcar de 1 a 7, sendo (1) discordo totalmente; (2) discordo muito; (3) discordo pouco; (4) não concordo nem discordo; (5) concordo muito; (6) concordo pouco e (7) concordo totalmente. A escala Likert de sete pontos foi utilizada em onze construtos, com exceção do construto emoções, para o qual foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos, seguindo estudo prévio (Barnes, 1997, p. 778): (1) nunca; (2) raramente; (3) às vezes; (4)

freqüentemente, e (5) muito freqüentemente. O questionário também utilizou outros diferentes tipos de escala, baseados em nunca a muito freqüentemente, nada próximo a extremamente próximo, e muito baixa a muito elevada, para aferir as demais questões, conforme questionário aplicado (Apêndice 1).

Há indicativo na literatura de que os problemas potenciais, advindos do uso de variáveis ordinais como intervalares, podem ser minimizados com o uso de cinco ou mais categorias (Gosling, 2001). Em pesquisa de marketing, dados relativos a atitudes, obtidos através de escalas de classificação, costumam ser tratados como intervalares. Alguns testes estatísticos, tais como média aritmética, desvio-padrão, correlação produto-momento e testes *t* e *z*, requerem o uso da escala intervalar e não da escala ordinal (Malhotra, 2001).

Em uma escala de intervalo, o uso dos números para classificar os elementos é feito de forma que a igual diferença entre os números corresponda a igual diferença nas qualidades do atributo medido. As medidas de atitude são exemplo de escala de intervalo, que é de nível superior à escala ordinal. As escalas de intervalo podem ser classificadas como quantitativas (Pestana e Gageiro, 2000).

3.3.6 Adaptação e Validação das Medidas

Uma vez que as escalas relativas aos construtos emoções positivas, emoções negativas, imagem, qualidade do relacionamento com o gerente, satisfação, confiança e custos de mudança estão originariamente na língua inglesa, o procedimento adotado foi o da técnica da tradução reversa (Dillon *et al.*, 1994, citados por Santos, 2001), em que um especialista em língua inglesa fez a tradução das escalas para o português e outro retornou ao inglês, para assegurar a manutenção do conteúdo das mesmas.

Posteriormente, para a validação das medidas, averiguaram-se dois tipos de validade: validade de conteúdo e validade de construto. A primeira refere-se à habilidade dos indicadores de um construto de medir com precisão o conceito em estudo. É determinada em grande parte pelo pesquisador, uma vez que propõe a definição original do construto que, por sua vez, deve combinar com os indicadores selecionados (Hair *et al.*, 2005). Dada a subjetividade da técnica, a validade de conteúdo não é uma medida suficiente da validade de uma escala. O tipo de validade mais sofisticado é a validade de construto. Aborda a questão de qual

construto ou característica a escala está efetivamente medindo (Malhotra, 2001). A validade de construto será discutida mais adiante no item 4.7.2.c) Validade de construto: convergente, discriminante e nomológica.

A validade de conteúdo do questionário foi determinada através da escolha de construtos e de respectivas escalas que guardassem estreita sintonia com a teoria proposta, e que foram previamente testadas em estudos empíricos prévios. Netemeyer *et al.* (2003) entendem que se já existem boas medidas de um construto na literatura de referência, o valor de uma nova medida será pequeno em relação aos custos envolvidos em seu desenvolvimento. Bruner II (2003) condena a proliferação de escalas. Muitas delas levam às mesmas conclusões quando são utilizadas em pesquisas empíricas, gerando desperdício de recursos.

Além disso, na verificação da validade de conteúdo, buscou-se fazer uma avaliação subjetiva e sistemática das escalas utilizadas para operacionalizar os construtos deste estudo, através do método juízes, acadêmicos e práticos (Malhotra, 2001). Esta etapa buscou a melhor adequação dos indicadores de cada construto, baseada nas suas definições teóricas e na adaptação desses itens às características singulares das empresas clientes de bancos, o que gerou pequenos ajustes na redação das escalas originais.

Dois acadêmicos conceituados da área de Marketing dos Programas de Pós-Graduação em Organização e Gestão de Empresas e de Administração, da Universidade de Coimbra, em Portugal, e da Universidade de Fortaleza-UNIFOR, no Brasil, respectivamente, e um aluno de Doutorado em Gestão de Empresas da Universidade de Coimbra, com experiência como gerente do segmento empresa, em banco privado no Brasil, avaliaram o conteúdo das medidas para identificar se as questões estavam a medir os construtos contemplados neste estudo. Esses “juízes” consideraram as medidas apropriadas, embora pequenas alterações tenham sido sugeridas e efetuadas.

A escala original de sacrifício monetário (Guarita e Urdan, 2006, p. 21) sofreu ajuste nos itens “O preço do `pacote mensal` de tarifas é apropriado” e “O preço das tarifas além do pacote é apropriado”, tendo-se substituído o termo preço por “custo”. Além disso, o segundo item também foi modificado para avaliar “o custo das tarifas do principal banco” como um todo, uma vez que a redação original conduz o respondente a um raciocínio complexo. No item “A

taxa de juros é apropriada”, primeiro ampliou-se a avaliação para “encargos financeiros”, por esta expressão contemplar todos os custos envolvidos na obtenção de empréstimo ou financiamento, que são operações distintas no sistema financeiro do Brasil. Esta distinção foi explicada no questionário aplicado, em uma nota no rodapé da respectiva escala, tendo gerado um indicador a mais em relação à escala original. Assim, os itens “Os encargos financeiros para empréstimo no principal banco são apropriados” e “Os encargos financeiros para financiamento no principal banco são apropriados” constituem-se variantes um do outro.

Alguns indicadores sofreram ajuste no seu conteúdo, para atender à recomendação dos avaliadores e de Stevenson (1986) de que não se deve avaliar mais de um aspecto em um mesmo indicador e, assim, obter uma melhor medição das variáveis, através da qualidade dos indicadores e da confiabilidade das escalas utilizadas. Foram alterados os dois itens que compõem a escala de crédito de Guarita e Urdan (2006). Estes autores sugerem que estudos futuros desenvolvam uma escala de crédito dotada de boas propriedades de mensuração, tendo sido propostos nesta tese mais dois indicadores para esse construto. O outro indicador que sofreu ajuste em virtude dos argumentos mencionados foi “O banco entende o negócio da empresa e pode ajudá-la”, pertencente à escala de valor percebido de Guarita e Urdan (2006, p. 21).

Os pré-testes são também um meio de verificar a validade de conteúdo (Hair *et al.*, 2005). Desse modo, realizou-se o pré-teste do instrumento de coleta com 35 empresas, com perfil semelhante ao da amostra utilizada neste estudo, cujo resultado permitiu avaliar a compreensão das questões e a adequação de sua seqüência, além de analisar os dados e o sentido dos resultados. As empresas foram selecionadas pelo critério de conveniência, tais como indicação de amigos e conhecidos. O pré-teste foi aplicado pela própria pesquisadora, nos meses de março e abril de 2006, através de entrevistas pessoais com os responsáveis pelo relacionamento com o principal banco, realizadas nas respectivas empresas.

A partir do *feedback* das empresas, sutis modificações foram feitas, implementando as últimas alterações no questionário aplicado (Apêndice 1). Dois indicadores do construto comprometimento afetivo (Prado e Santos, 2003) receberam ajuste para tornar a redação mais objetiva, esta inspirada na escala de comprometimento de Patterson e Smith (2001, p. 441): “É um relacionamento muito importante para minha empresa” (item 1)” e “Desejo manter o relacionamento com o principal banco” (item 5).

O conjunto de procedimentos descritos visou atender à premissa da validade de conteúdo, que tem por objetivo garantir que a seleção de itens de escala inclua considerações práticas e teóricas (Hair *et al.*, 2005).

3.3 Quadro Metodológico da Pesquisa

Para testar empiricamente o modelo apresentado e atingir os objetivos da pesquisa, realizou-se um estudo descritivo de corte transversal único com micro, pequenas e médias empresas das cidades de Fortaleza e João Pessoa, no nordeste do Brasil, que tenham conta em pelo menos um banco, nessas cidades, há pelo menos 1 ano.

As pesquisas conclusivas podem ser descritivas ou causais e as pesquisas descritivas podem ser transversais ou longitudinais. A pesquisa causal é geralmente formal e estruturada. Baseia-se em amostras grandes e representativas e os dados colhidos estão sujeitos à análise quantitativa. A pesquisa causal permite inferências sobre vínculos de causa e efeito (Malhotra, 2001).

Os estudos quantitativo-descritivos são utilizados para descrever a ocorrência de um evento ou investigar relações entre variáveis, sendo orientados por hipóteses teóricas pré-estabelecidas sobre o fenômeno estudado (Churchill, 1999, citado por Santos, 2001). Entre os estudos quantitativo-descritivos estão os de corte transversal único, que envolvem a coleta de informações de uma amostra de entrevistados da população-alvo somente uma vez (Malhotra, 2001).

Esses estudos são caracterizados por vantagens e limitações. Estudos de corte transversal eliminam a oportunidade de se inferir relações de causa e efeito entre as variáveis, passíveis de serem estabelecidas apenas a partir de estudos experimentais. No entanto, a utilização de modelos estruturais pode, na melhor das hipóteses, prover algumas evidências de inferências causais (Schumacker e Lomax, 1996).

Uma questão importante relacionada a esta pesquisa diz respeito a seu público-alvo serem clientes de relacionamento. Considerando a dificuldade de diferenciá-los de clientes transacionais, pesquisadores têm fornecido algumas indicações. A situação relativa à compra e utilização de serviços é uma situação em que os consumidores estariam mais engajados em

trocas relacionais do que a relativa à compra de produtos tangíveis (Bloemer e de Ruyter, 1999).

No caso de bancos, a natureza complexa dos serviços financeiros e o alto risco facilitam a abordagem do relacionamento nesse contexto (Gosling, 2001). Os clientes podem manter com essas empresas dois tipos de relacionamento, categorizados como banco primário e banco secundário (Holmlund e Kock, 1996). O conceito de banco primário assemelha-se ao de principal banco, empregado por Lang e Colgate (2003), condição que caracteriza um relacionamento bancário mais próximo. Diferente dos clientes pessoa física, potencialmente todos os clientes de negócios provêm aos bancos a oportunidade de dar uma atenção personalizada e criar múltiplas ofertas de produtos e serviços (Rexha, 2005) e, assim, fortalecer relacionamentos. Além disso, o segmento das pequenas e médias empresas foi identificado, no mercado bancário de Portugal, como um mercado-alvo propício ao marketing de relacionamento (Vieira, 2000).

3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados

Para coleta de dados da pesquisa quantitativa (descritiva), foi utilizado um questionário estruturado. É o instrumento mais empregado na coleta de dados primários, notadamente em pesquisa de grande escala, como as que se propõem levantar a preferência do consumidor (Hill e Hill, 2000).

Considerando o conjunto de variáveis que se pretendeu estudar, o questionário organizou-se em quatro grupos de perguntas, antecedidos pela apresentação do questionário. Em uma breve introdução, contemplaram-se o objetivo do estudo, dados sucintos sobre a autora da pesquisa e critérios básicos para uma empresa, através de seu representante, participar da pesquisa. De modo semelhante ao estudo de Santos (2001), algumas questões, não diretamente associadas às hipóteses elaboradas neste estudo, foram incorporadas ao instrumento de coleta de dados, para serem exploradas posteriormente, a exemplo de preferência de canal.

No primeiro grupo, são apresentadas variáveis de caracterização da empresa, relativas ao principal setor de atuação, o tempo de atuação e o número de empregados diretos, para se obter um perfil demográfico básico da amostra. No segundo grupo, são contempladas variáveis relacionadas à situação bancária da empresa, a exemplo de tempo de conta e

contratação de crédito ou não para a empresa. Uma vez que empresas podem ter contas em mais de um banco, aos respondentes foi solicitado indicar o principal banco e responder as questões elencadas, baseados no relacionamento com o respectivo banco. Em ambos os grupos, as perguntas são fechadas e requerem respostas quantitativas e qualitativas.

No terceiro grupo, são apresentadas questões sobre banco eletrônico e no quarto grupo, sobre as variáveis latentes e a preferência de canal de atendimento bancário. As questões estão contempladas em um conjunto de perguntas fechadas de escolha múltipla, que visam operacionalizar os conceitos fundamentais subjacentes a este estudo.

Os quatro grupos foram denominados: Caracterização Geral da Empresa, Situação Bancária da Empresa, Uso de Banco Eletrônico e Relacionamento com o Principal Banco, respectivamente. A classificação desses grupos baseou-se na classificação adotada nos questionários de dois estudos: Ibbotson e Moran (2003, p. 102-103), com os itens *Current Banking Situation*, *Electronic Banking Issues*, *Relationship with your Main Bank*, e Guarita e Urdan (2006, p. 19), com o item Caracterização Geral da Empresa.

O questionário apresentou 83 questões, assim distribuídas: Caracterização Geral da Empresa (3 itens); Situação Bancária da Empresa (3 itens), Uso de Banco Eletrônico (3 itens) e Relacionamento com o Principal Banco (74 itens). O questionário completo é apresentado no Apêndice 1.

Grupo I – Variáveis de Caracterização Geral da Empresa

- Principal setor de atuação da empresa
- Anos de atuação da empresa
- Número de empregados

Grupo II - Variáveis da Situação Bancária da Empresa

- Identificação do Principal Banco
- Tempo como Cliente do Principal Banco
- Contratação ou não de crédito no Principal Banco

Grupo III – Variáveis do Uso de Banco Eletrônico

- Uso ou não de canais eletrônicos do Principal Banco

- Nível de importância atribuído ao relacionamento com o Principal Banco a partir do uso de canais eletrônicos
- Nível de importância atribuído ao relacionamento com o Gerente a partir do uso de canais eletrônicos

Grupo IV – Variáveis de Relacionamento com o Principal Banco

- Probabilidade de mudar de banco com a saída do gerente de conta para outro banco
- Nível percebido de proximidade do relacionamento
- Nível desejado de proximidade do relacionamento
- Variáveis Principais: exógenas/independentes (emoções positivas, emoções negativas, imagem, crédito, sacrifício monetário, sacrifício não-monetário, custos de mudança e dependência) e endógenas/dependentes (valor percebido, qualidade do relacionamento com o gerente, satisfação, confiança, comprometimento afetivo e lealdade). A variável preferência de canal é uma variável associada ao Grupo III.

3.3.2 População-Alvo do Estudo

O planejamento de uma amostragem inicia-se com a especificação da população-alvo, ou seja, o conjunto de elementos que possuem a informação desejada pelo pesquisador. A população-alvo deve ser definida em função de elementos, unidades amostrais, alcance e tempo. A definição da população-alvo de um estudo traduz a definição do problema em uma afirmação precisa de quem deve e quem não deve ser incluído na amostra (Malhotra, 2001). Neste estudo, definiu-se como a população-alvo as empresas, formalmente constituídas como pessoa jurídica, de qualquer porte ou setor, das cidades de Fortaleza e João Pessoa, no Nordeste do Brasil, que têm conta corrente em pelo menos um banco, há pelo menos 1 ano.

É importante ressaltar que a população-alvo compõe-se de empresas formalmente constituídas como pessoa jurídica, pois se trata de requisito do Sistema Financeiro Nacional para que tenham conta em banco. Na realidade do Nordeste do Brasil, uma parcela considerável de empresas não têm acesso ao sistema bancário. Censo realizado no comércio de Fortaleza revelou que 50.246 (73,75% do total) empresas do Comércio de Bens e Serviços daquela

cidade não possuem conta em banco (Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Comércio, 2006)¹⁵.

Um elemento é o objeto sobre o qual se deseja a informação que, em pesquisa, em geral é o entrevistado. A unidade amostral é uma unidade contendo o elemento (Malhotra, 2001). Neste estudo, a unidade amostral são as empresas, formalmente constituídas, clientes de pelo menos um banco nas cidades de Fortaleza e João Pessoa, há pelo menos 1 ano. O elemento da população foi definido como a pessoa responsável pelo relacionamento da empresa com o principal banco, inclusive por tomar decisões bancárias e financeiras, podendo ser um dos sócios, Diretor ou Gerente Financeiro. Jaworski e Kohli (1993) argumentam que não existem diferenças significativas de respostas na utilização de um respondente e de respondentes múltiplos quando se aplica uma pesquisa.

A pergunta feita para identificar o elemento nas empresas participantes deste estudo foi a seguinte:

- Você é o principal responsável pelo relacionamento de sua empresa com o principal banco, inclusive por tomar decisões bancárias e financeiras (Madill *et al.*, 2002)?

O critério escolhido para classificação das empresas, quanto ao setor da atividade econômica, foi o adotado pelo Sebrae (2005)¹⁶: indústria, comércio e serviços. Uma vez que o pré-teste assinalou que as empresas podem atuar simultaneamente em mais de um setor, o questionário aplicado (Apêndice 1) solicitava que o respondente indicasse o principal setor de atuação de sua empresa.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e Comércio do Brasil (2007)¹⁷, há vários conceitos de micro, pequena e média empresa no mundo. Em geral, levam em consideração critérios quantitativos, como faturamento anual bruto ou número de empregados. Neste estudo, para identificação do porte das empresas, seguiu-se o critério do

¹⁵ INSTITUTO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DO COMÉRCIO. **Censo do Comércio**. Fortaleza: Ed. Senac Ceará, 2006.

¹⁶ SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. Observatório Sebrae, 1º semestre 2005. Publicações Sebrae, 2005.

¹⁷ Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e Comércio do Brasil. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 09/09/2007.

Sebrae (2005) para indústria, baseado na quantidade de empregados, que se assemelha ao adotado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (2005)¹⁸ na divulgação de suas estatísticas:

- microempresas: até 19 empregados;
- pequenas empresas: 20 a 99 empregados;
- médias empresas: 100 a 499 empregados;
- grandes empresas: acima de 500 empregados.

O enquadramento do porte em função do número de empregados foi escolhido, por ser julgado pela pesquisadora mais confiável, comparado ao faturamento, que pode não ser fidedigno, caso a empresa não tenha interesse em divulgá-lo.

3.3.3 Procedimento de Amostragem e de Coleta de Dados

A técnica de amostragem utilizada nesta pesquisa foi de natureza não-probabilística, amostragem por conveniência (Malhotra, 2001). Os processos de amostragem não-probabilística “[...] não permitem definir com rigor as probabilidades de inclusão dos diferentes elementos da população na amostra” (Guimarães e Cabral, 1999, p. 47). Desse modo, limitam as possibilidades de generalização dos resultados da pesquisa à população (Eroglu *et al.*, 2003), o que não se constitui objetivo desta pesquisa.

Há, todavia, vários motivos para escolha dessa técnica. O primeiro deles é a impossibilidade de o pesquisador ter acesso aos dados de clientes junto às instituições financeiras, pois fere o sigilo bancário. Conseqüentemente, há dificuldade de definir com precisão a população-alvo do estudo. Esta dificuldade é também reforçada pela existência de um grande contingente de empreendimentos informais urbanos no nordeste do Brasil. Segundo informação disponibilizada pelo Sebrae (2005), são considerados empreendimentos informais na área urbana todos aqueles com até cinco empregados e os pertencentes a trabalhadores por conta própria, independentemente de possuírem ou não constituição jurídica. Ou seja, no contingente de empreendimentos informais há empresas que podem e que não podem ser clientes de banco. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, relativos

¹⁸ Ministério do Trabalho e Emprego. **Anuário estatístico Rais**. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/anuarioestatisticorais.caged>>. Acesso em: 25/06/2006.

ao ano de 2003, havia 397.316 micro e pequenos empreendimentos informais no Ceará, e na Paraíba, 202.817 (Sebrae, 2005). Em terceiro lugar, mais não menos importante, no Brasil, as pessoas ainda não estão abertas a responder questionários de pesquisa (Gosling, 2001).

Contudo, o fator decisivo para a escolha da amostragem não-probabilística foi a conveniência. Este fator reduz o número de contatos inválidos e, conseqüentemente, o tempo e os recursos econômicos a serem investidos na coleta de dados (Santos, 2001). Condições de ordem operacional favoráveis credenciam o uso da amostragem-não probabilística (Malhotra, 2001). Ao considerar que este estudo não é de natureza exploratória e que se vão testar hipóteses anteriormente explicitadas (Selltiz *et al.*, 1965, citados por Gosling, 2001), tendo, portanto, suporte na literatura, o problema da não-aleatoriedade é atenuado.

Marques (2003) alerta quanto à fragilidade das taxas de resposta para estudos com características semelhantes a este estudo. Assim, buscaram-se meios para minimizar o número de não-respostas, a exemplo de contatar pessoalmente a empresa e o respondente-alvo, explicar o objetivo da pesquisa, mostrar a carta de apresentação da pesquisa, assinada pelo Orientador da tese, e respeitar a escolha da pessoa abordada de participar ou não.

Assim, foram contactadas pessoalmente 254 empresas, das quais 229 participaram, com uma taxa de resposta de 90,1% em relação ao total, considerada bastante satisfatória. Assim, a utilização da técnica não-probabilística foi compensada por se ter alcançado essa taxa de resposta. Para o efeito comparativo, no estudo acerca do relacionamento de bancos com pequenas e médias empresas da Irlanda do Norte, foi selecionada randomicamente uma amostra de 250 empresas do cadastro da Federação dos Pequenos Negócios (FSB) daquele país, para as quais foram enviados questionários via postal, com carta de apresentação. A abordagem foi considerada bem sucedida considerando o retorno de 90 questionários, o que representou 36% de taxa de retorno (Ibbotson e Moran, 2003). Outros estudos que aferem a lealdade de clientes alcançaram uma taxa de taxa de retorno de 19,4% (Hennig-Thurau *et al.*, 2001) e de 14,7% (Sousa *et al.*, 2007).

Para a coleta de dados do levantamento do tipo *survey*, o questionário foi aplicado, segundo o método de entrevistas pessoais, realizadas nas empresas, por uma equipe de três entrevistadoras, cujas tarefas consistiram em: a) realizar uma abordagem pessoal às empresas, para que a amostra fosse selecionada; b) identificar o respondente-alvo, conforme os

parâmetros estabelecidos para aplicação da pesquisa de campo; c) realizar a entrevista (que poderia ocorrer na primeira abordagem ou na data agendada pelo representante da empresa), e d) registrar as respostas. Os contatos e as entrevistas pessoais foram realizados entre os meses de agosto a outubro de 2006. A justificativa para escolha da entrevista pessoal levou em conta a grande quantidade de dados que seria coletada, o que tornaria inapropriada a sua aplicação por telefone.

Cabe ressaltar que a equipe de entrevistadoras tem experiência na aplicação de pesquisas de campo, no meio acadêmico ou no meio profissional. A despeito disso, foram treinadas pela pesquisadora em campo e a aplicação da pesquisa foi supervisionada à distância. As colaboradoras tinham o seguinte perfil acadêmico, quando da aplicação da pesquisa: graduanda do curso de Enfermagem e bolsista do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica-Pibic, vinculado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq (Brasil), Mestre em Administração e Mestranda em Planejamento e Políticas Públicas, respectivamente. De acordo com Malhotra (2001), o treinamento dos entrevistadores é decisivo para a qualidade dos dados coletados.

Com o intuito de orientar o trabalho das entrevistadoras no tocante a todo o processo de coleta de dados, foi elaborado e disponibilizado pela autora desta tese o material de apoio “Orientações à Aplicação da Pesquisa”, incluindo desde a definição do respondente-alvo até os cuidados ao abordar os sócios, diretores ou gerentes financeiros das empresas.

Para assegurar a autenticidade dos dados recolhidos, 20% dos respondentes de cada entrevistadora foram contatados pela pesquisadora por telefone ou *e-mail* e algumas informações-chave foram verificadas. Todos os questionários foram considerados válidos. *Nonresponse bias* foi testado, sendo os primeiros e os últimos respondentes comparados em muitas variáveis descritivas. Nenhuma diferença foi encontrada entre os dois grupos.

Desse modo, a amostra deste estudo constituiu-se de duzentos e vinte e nove (229) micro, pequenas e médias empresas das cidades de Fortaleza e João Pessoa. Observou-se que o tamanho da amostra deste estudo assemelha-se ao de amostras obtidas por conveniência, em estudos realizados no Brasil envolvendo relacionamento entre empresas e clientes finais. Os estudos identificados têm amostra com 224 (Santos, 2001), 225 (Urdan e Zuñiga, 2001) e 238 elementos (Gosling, 2001).

A priori, a amostra deste estudo atendeu às dimensões recomendadas pela literatura quando se utiliza modelagem de equações estruturais. Anderson e Gerbing (1988) consideraram como aceitável uma amostra de 100 a 150 respondentes. Hair *et al.* (2005, p. 484-485) recomendam “[...] 200 respostas, não importando qual o tamanho original da amostra”. Uma amostra de 200 é o tamanho amostral crítico, que pode aumentar se houver suspeitas de má especificação do modelo ou se este for muito grande ou complexo. Contudo, a literatura não provê uma indicação clara de quão ampla uma amostra deve ser (Crosby *et al.*, 1990).

O número de casos necessários depende da complexidade do modelo (Klem, 1995). É sugerida uma proporção de dez respondentes por parâmetro a ser estimado e, no mínimo, cinco (Klem, 1995; Hair *et al.*, 2005). Quanto mais complexo o modelo, maior é a amostra necessária. A proporção de dez é recomendada quando a distribuição dos dados é considerada não-normal (Bentler e Chou, 1988). Com dados não-normais e erros de especificação, o pesquisador é encorajado a buscar uma amostra suficientemente grande para permitir que o impacto desses fatores seja minimizado (Santos, 2001). Com o propósito de não penalizar o modelo, em termos de suas medidas de ajuste, em função de uma amostra pequena ou moderada, o pesquisador poderá reduzir o número de indicadores para o teste do modelo, por meio da estratégia de desagregação parcial (Bagozzi e Heatherton, 1994), abordagem utilizada neste estudo e que será discutida mais adiante.

3.3.4 Preparação da Base de Dados

Os dados coletados em 229 questionários, todos válidos, foram inseridos no *software Statistical Package for the Social Sciences-SPSS*, versão 15.0, para tratamento estatístico. Depois de definidas e inseridas as variáveis no SPSS, foram introduzidos os dados relativos a todas as variáveis, a fim de se proceder à análise descritiva das empresas que participaram do estudo.

Atendendo às orientações de Pestana e Gageiro (2000), após inclusão dos dados dos questionários no SPSS, as questões reversas foram recodificadas nesse *software*. Consistiu em inverter as escalas dos itens que apresentavam uma escala de intensidade com sentido inverso ao que se pretendia medir, e que estão indicados no Quadro 3.2.

Para realizar a análise multivariada, a literatura recomenda proceder a um exame preliminar dos dados, de modo a identificar dados ausentes (*missing values*) e valores discrepantes (*outliers*), assim como verificar a relação entre as variáveis, como normalidade, linearidade e multicolinearidade (Kline, 1998).

A verificação da presença de *outliers* deve ser feita antes de iniciar a análise fatorial exploratória. *Outliers* são observações atípicas que podem existir numa distribuição de frequências e classificam-se como severas ou moderadas, tendo como parâmetro o seu afastamento em relação às outras observações. Cada variável deve ser explorada individualmente em termos de *outliers* e do enviesamento da distribuição (Pestana e Gageiro, 2000). Mas o grande interesse na análise dos *outliers* recai sobre os *outliers* multivariados, que podem ser detectáveis através da Distância de Mahalanobis (D^2) (Rosa, 2001). Significa a distância euclidiana generalizada ponderada em um plano multivariado (Mingoti, 2005).

De acordo com Hair *et al.* (2005), as observações atípicas não podem ser caracterizadas de benéficas ou problemáticas, mas devem ser vistas no contexto da análise. Mazzon (2004, citado por Gastal, 2005) pondera que a metodologia dos *outliers* pode não ser indicada para uma escala estatisticamente ordinal, tomada como intervalar, a exemplo da escala tipo-Likert. E recomenda que se deve tomar cuidado extra na análise, pois os extremos podem conter informação substancial.

A normalidade é uma premissa fundamental para a análise multivariada, pois se o ajuste dos dados estiver muito longe da distribuição normal, todos os testes estatísticos são inválidos (Hair *et al.*, 1998). A análise da normalidade das variáveis pode ser feita por métodos estatísticos ou gráficos do formato de distribuição. A condição de linearidade pode ser aferida mediante a comparação dos ajustes lineares, quadráticos e cúbicos entre pares de variáveis, que permite demonstrar a não-violação dessa condição (Guarita, 2005). A multicolinearidade ocorre quando existem correlações muito elevadas entre variáveis. Os valores das intercorrelações não devem ultrapassar 0,90 (Tabachnick e Fidell, 2001). A análise da multicolinearidade pode ser feita através da análise do valor de tolerância e de seu inverso, o fator de inflação da tolerância (VIF – *Variance Inflation Factor*).

Com a execução de todos esses procedimentos, as condições essenciais prévias à aplicação da Análise Fatorial de Componentes Principais e demais técnicas multivariadas são reunidas. O

item 4.7 do capítulo 4 descreve a execução dos procedimentos necessários à realização da análise multivariada.

3.3.5 Técnicas de Análise de Dados

O processo de escolha da técnica adequada à análise dos dados de um estudo está diretamente associado ao processo de transformação de uma hipótese geral em uma hipótese operacional. É possível decidir, com base na hipótese geral, se a análise de dados será uma análise de diferenças entre amostras ou uma análise da relação entre variáveis (Hill e Hill, 2000). Neste estudo, a escolha natural recaiu sobre a segunda possibilidade.

Para viabilizar a investigação dos dados coletados neste estudo, foram escolhidas as estatísticas descritivas básicas, a abordagem de redes neurais artificiais e a análise multivariada, envolvendo a modelagem de equações estruturais.

A análise descritiva, incluindo a média, a mediana e o desvio-padrão e a distribuição de frequência, foi empregada para examinar as variáveis de Caracterização Geral da Empresa, Situação Bancária da Empresa, Uso de Banco Eletrônico e Níveis Atual e Desejado de Proximidade no Relacionamento (item das variáveis de Relacionamento com o Principal Banco). Para proceder à análise descritiva foi empregado o *software Statistical Package for the Social Sciences-SPSS*, versão 15.0 para Windows.

Com o objetivo de fornecer *insights* ao problema desta tese, não completamente estruturado, a exemplo do estudo de Silva *et al.* (2007), empregaram-se as técnicas das redes neurais artificiais, com o recurso do algoritmo de retropropagação múltipla para treinar uma rede de múltipla camada, cujo uso requereu o tratamento e a preparação dos dados. Os resultados obtidos permitiram identificar as variáveis latentes que apresentaram as maiores contribuições para o modelo de redes neurais e, a partir delas, propor o modelo estrutural hipotético desta tese, cujos dados serão testados, mediante a aplicação da modelagem de equações estruturais.

Para analisar a intensidade de todos os relacionamentos entre as variáveis do modelo estrutural proposto e de suas respectivas hipóteses, aplicou-se a modelagem de equações estruturais, mediante o uso das ferramentas AMOS e LISREL.

3.2.5.1 Redes neurais artificiais

Este item apresenta a abordagem de rede neural, o que é, a sua história, características, arquitetura, processos de aprendizagem e suas potencialidades de uso, especialmente para a Administração e Marketing.

3.3.5.1.1 Aplicação das redes neurais em Administração e Marketing

Embora as redes neurais possuam já uma longa história, a sua contribuição na área de marketing é recente. Depois de uma fase inicial de grande explosão de conceitos e técnicas, os investigadores compreenderam a flexibilidade das redes neurais e o seu desempenho em diversas áreas tecnológicas, em particular, na gestão de marketing, incluindo modelação da resposta de mercado, previsão das vendas a varejo, marketing direto e mercado-alvo (Venugopal e Baets 1994; Krycha e Wagner, 1999; Mazanec e Moutinho, 1999). De fato, as redes neurais têm sido aplicadas em vários problemas de marketing, nomeadamente, satisfação de clientes (Davies *et al.*, 2001); segmentação de mercado (Tam e Borges, 2001; Boone e Roehm, 2002); resposta do consumidor aos estímulos da propaganda (Curry e Moutinho, 1993); antecedentes da lealdade de clientes (Moutinho *et al.*, 1996) e da performance empresarial (Phillips *et al.*, 1999; Moutinho e Phillips, 2002; Phillips *et al.*, 2002; Silva *et al.*, 2007), desenvolvimento de novos produtos (Thieme *et al.*, 2000); estratégia de marketing (Li, 2000) e previsão de vendas (Kuo, 2001). A técnica tem sido aplicada em diferentes setores da indústria, como por exemplo a indústria automobilística (Moutinho *et al.*, 1996), alimentícia (Corney, 2002), de varejo (Decker e Monien, 2003) e bancária (Moutinho e Phillips, 2002).

Através do estudo efetuado por Proctor (1992), constatamos que as redes neurais treinadas com o algoritmo de retropropagação podem ser utilizadas para solucionar problemas relacionados com o suporte à tomada de decisão em marketing. Por sua vez, Curry e Moutinho (1993) demonstraram que as redes neurais contribuem para modelar as respostas do consumidor aos estímulos contidos nas mensagens publicitárias. Davies *et al.* (2001) avaliaram os fatores críticos do comportamento de compra do consumidor de supermercado utilizando uma topologia de rede neural. Adya e Collopy (1998) analisaram vinte e dois estudos empíricos, que avaliaram a contribuição das redes neurais na previsão de negócios, e concluíram que dezoito deles apresentam suporte à contribuição dessa técnica. Baesens *et al.* (2002) usaram redes neurais treinadas com uma regra de aprendizagem Bayesiana, na

modelação da compra repetida em marketing direto. Saliente-se que, no Brasil, é reduzido o número de trabalhos científicos que divulgam as aplicações das redes neurais na área de marketing, quer no campo teórico (Fonsêca e Omaki, 2004) quer no campo empírico (Passari, 2003; Almeida e Passari, 2005; Añaña *et al.*, 2006).

Uma investigação recente no campo dos negócios reconhece a eficácia da utilização das redes neurais em áreas onde a estatística e a modelagem de equações estruturais têm sido tradicionalmente utilizadas. O desempenho de uma rede neural superou uma abordagem linear ao prever a propensão dos clientes a comprar (Poopalasingam e Nellis, 1996). Previsões baseadas em redes neurais tendem a ser mais robustas do que previsões obtidas pela regressão linear, quando a exatidão dos dados se degrada (Bansal *et al.*, 1993). De Groot e Wurtz (1991) mostraram que as redes neurais são superiores a modelos-padrão, ao lidarem com dados não-lineares. Por outro lado, Dasgupta *et al.* (1994) verificaram também a superioridade no desempenho dos modelos de redes neurais relativamente a modelos estatísticos tradicionais de resposta ao mercado, dada a sua habilidade em identificar segmentos de cliente, baseados em critérios específicos.

Distintas de qualquer outra técnica multivariada, as redes neurais não conceituam o problema de modo matemático, uma vez que utilizam o cérebro humano e a sua estrutura para desenvolver uma estratégia de processamento (Hair *et al.*, 2005). No entanto, é importante considerar quão grosseiras são as aproximações e quão simplificadas são as redes neurais, quando comparadas com o cérebro (Ribeiro, 2003).

Confrontadas com outros métodos estatísticos largamente empregados, as redes neurais requerem um conhecimento mínimo da estrutura do problema, pois aprendem com os padrões apresentados a elas. Nenhum conhecimento prévio acerca da distribuição estatística dos dados é exigido, porque a rede desenvolve um relacionamento interno entre as variáveis. Este fato torna as redes neurais particularmente adequadas para problemas complexos de classificação, nos quais o mapeamento é *fuzzy*, inconsistente ou completamente desconhecido. Muitas aplicações em *business* e marketing podem ser consideradas como classificações *fuzzy*, e esta é a área em que as redes neurais podem ser úteis (Silva *et al.*, 2007).

3.3.5.1.2 Breve história das redes neurais artificiais

O desenvolvimento das redes neurais artificiais começou em 1943 quando Warren McCulloch e Walter Pitts escreveram um dos mais importantes artigos deste século, intitulado “*A Logical Calculus of Ideas Immanent in Nervous Activity*”, onde propuseram o primeiro modelo artificial de um neurônio, chamado modelo McCulloch-Pitts. Constituía um elemento de computação elementar, incluindo unidades necessárias à execução de operações lógicas. Não sendo exequível na época, este modelo teve o mérito de influenciar investigadores como o matemático John Von-Neuman, que construiu os primeiros computadores eletrônicos, denominados inicialmente “cérebros eletrônicos”, por semelhança com os mecanismos neurobiológicos descritos por McCulloch e Pitts.

Em 1948, Weiner publicou o livro “*Cybernetics*” onde, na sua segunda edição, em 1961, foram discutidos aspectos de aprendizagem e auto-organização. O grande acontecimento surge em 1949 com a primeira regra de aprendizagem proposta por Donald Hebb no seu livro *The Organization of the Behaviour*. A idéia básica desta regra, conhecida por “*Hebbian Rule*”, é que se duas unidades i e j estão simultaneamente ativas, então a ligação entre elas deve ser reforçada.

A década dos anos 50 foi um período com muito êxito no campo das redes neurais. Em 1954, Marvin Minsky implementou algumas idéias de McCulloch e Pitts, construindo o primeiro computador neuronal, capaz de modificar automaticamente as ligações entre os neurônios. Um outro tema abordado nesta época por Taylor, em 1956, foi a memória associativa. Por fim, este período ficou marcado pelo trabalho desenvolvido por Frank Rosenblatt. Em 1959, este neuro-biologista introduziu um modelo de rede neural conhecido por “Perceptrão”. Na sua forma mais simples, é constituído de uma camada de entrada e uma de saída somente com uma unidade binária de processamento, capaz de aprender e classificar determinados padrões ditos *linearmente separáveis*. O algoritmo usado para ajustar os parâmetros desta rede neural surgiu inicialmente num procedimento de aprendizagem desenvolvido por Rosenblatt. Mais concretamente, Rosenblatt demonstrou que, se os padrões usados para treinar o perceptrão forem retirados de duas classes *linearmente separáveis*, então o algoritmo converge. A demonstração da convergência do algoritmo é conhecida por *teorema da convergência do perceptrão*. Em 1960 foi introduzido um modelo chamado “*Adaline – adaptive linear element*”, utilizando uma nova regra de aprendizagem desenvolvida por Bernard Widrow e Marcian Hoff, sendo conhecida por regra de aprendizagem Widrow-Hoff, regra delta ou ainda

algoritmo dos mínimos quadrados (LMS – *Least Mean Square Algorithm*). Dois anos mais tarde, em 1962, surgiu uma das primeiras regras de treino para redes de múltipla camada, “*Madaline – multiple adaline*”, proposta por Widrow e os seus colaboradores. A fraqueza dos algoritmos daquela época para suportar problemas mais complexos bem como os modestos recursos computacionais conduziram a um período de estagnação no âmbito das redes neurais. Saliente-se que, no final da década de 60, Marvin Minsky e Seymour Papert publicaram o livro *Perceptrons* (1969), no qual demonstraram limitações de uma rede de camada única. Consideraram que os perceptrões não são computacionalmente universais, o que provocou uma redução drástica na provisão de fundos para pesquisa em redes neurais. Na verdade, a década seguinte ficou marcada por um contínuo desinteresse neste tema, destacando-se apenas alguns trabalhos, em particular, os de Malsburg e Willshaw (1976) na área da aprendizagem competitiva com mapas auto-organizativos (*self organization maps*). Nas duas décadas seguintes, as limitações das redes neurais foram superadas de algum modo por pesquisadores que exploraram diferentes linhas de trabalho (Mehrotra *et al.*, 1999). Em 1980, Grossberg propõe uma nova classe de redes neurais, designadas por *ART-Adaptive Resonance Theory*. Por sua vez, em 1982, Hopfield desenvolveu uma classe particular de redes conhecidas por redes de Hopfield. Neste mesmo ano, não podemos deixar de realçar a contribuição de Kohonen sobre os mapas auto-organizativos. No ano seguinte Barto, Sutton e Anderson publicaram um trabalho importante no contexto da aprendizagem com reforço e sua aplicação ao controle. Em 1986, o algoritmo de retropropagação foi redescoberto por Rumelhart, Hinton e Williams. No mesmo ano, D. Rumelhart e J. McClelland (1986) publicaram o livro *Parallel Distributed Processing: Explorations in the Microstructures of Cognition*. Este livro teve uma influência decisiva, a qual se mantém ainda hoje, no uso desta regra de aprendizagem para o treino das redes multicamadas, em diversos campos de investigação. Simon Haskin (Haskin, 1994) refere que o algoritmo de retropropagação foi descoberto independentemente por Parker (1985) e LeCun (1985). Ainda nos anos oitenta, Broomhead e Lowe descreveram um procedimento para a construção de uma arquitetura de rede neural conhecida por Rede de Funções de Base Radiais, proporcionando uma alternativa às redes de múltipla camada. Em suma, as redes neurais têm uma longa história que teve início com o trabalho de McCulloch e Pitts. De fato, elas exigem uma interdisciplinaridade de assuntos, nomeadamente psicologia, matemática, engenharia e física, à qual não tem sido alheia a comunidade científica, como atestam as inúmeras publicações sobre as redes neurais desde a década de 80, considerada como o período do renascimento da matéria.

3.3.5.1.3 Características de uma rede neural

As redes neurais artificiais (ANNs - *Artificial Neural Networks*) são sistemas de processamento de informação, cuja estrutura apresenta certas características de desempenho observadas nos sistemas nervosos de humanos e de animais. Têm sido desenvolvidas como generalizações dos modelos matemáticos do conhecimento humano ou da biologia neural (Haykin, 1994). Mais concretamente, uma rede neural é um conjunto interligado de células computacionais denominadas neurônios, nós ou unidades de processamento, cuja função é semelhante à do neurônio biológico. A capacidade computacional da rede é armazenada nas forças de interligação entre as unidades, ou pesos, obtidos por um processo de aprendizagem, a partir de um conjunto de padrões de treino. Em geral cada unidade calcula uma soma pesada das suas entradas e aplica posteriormente uma função não linear chamada função de transferência ou de ativação. O valor resultante desta segunda operação constitui a sua saída, que é enviada para outras células da rede ou para o exterior.

Além das altas velocidades de processamento conferidas pela sua natureza paralela, não podemos deixar de apontar outros benefícios oferecidos pelas redes neurais:

- Não linearidade. Sendo a rede formada por neurônios, elementos não lineares, ela é naturalmente não linear. Esta propriedade é muito importante na aplicação à identificação e controle de sistemas complexos não lineares.
- Mapeamento de entrada-saída. Podendo modelizar funções complexas não lineares por intermédio de uma regra de aprendizagem, a rede neural é capaz de aprender mapeamentos de entrada-saída de sistemas complexos. Esta aprendizagem é feita com base no ajustamento dos pesos de ligação entre os neurônios, recorrendo a algoritmos específicos de treino. Após esta aprendizagem a rede pode generalizar.
- Adaptabilidade. As redes neurais apresentam uma capacidade intrínseca de adaptar os seus pesos, de acordo com o ambiente que a rodeia.
- Robustez. Esta característica é consequência da anterior, dado que quanto mais adaptável for um sistema, desde que seja estável, mais robusto será quando operar em meios não estacionários.
- Tolerância a falhas. Devido à existência de muitos nós de processamento, cada um com ligações muito simples, estragos que possam ocorrer em um dos nós ou conexões não prejudicam significativamente o desempenho global da rede.

– Facilmente implementáveis em tecnologia VLSI (*Very-Large-Scale-Integrated*). O paralelismo massivo que a rede apresenta torna-a adequada à implementação usando esta tecnologia.

As áreas de aplicação de redes neurais são vastas: controle industrial, processamento de sinal, reconhecimento de padrões, robótica, crédito financeiro, compressão de imagem, previsão de mercados financeiros etc.

3.3.5.1.4 Arquitetura de uma rede neural

Nesta seção é descrita a arquitetura de uma rede, iniciando o seu estudo por seu elemento básico, o neurônio.

O neurônio

Esquemáticamente o neurônio pode ser representado pela Figura 3.3, onde se pode observar quatro elementos fundamentais: um conjunto de ligações, cada uma caracterizada por um peso

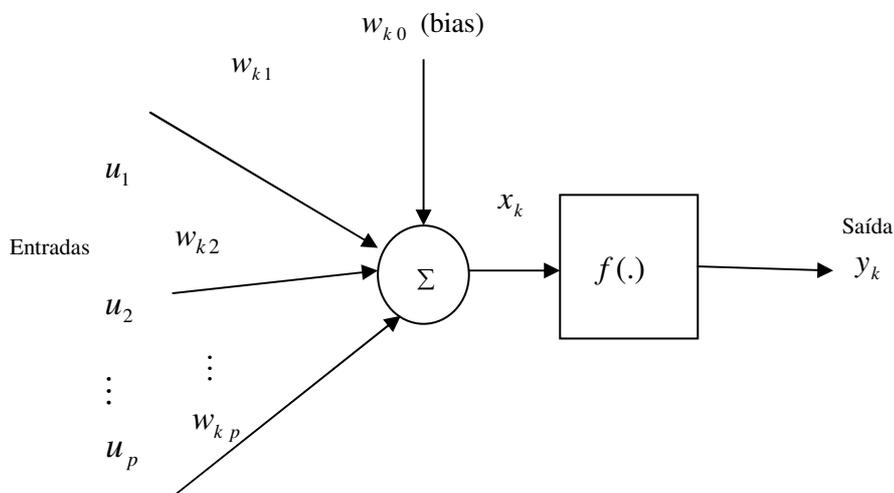


Figura 3.3 Modelo não linear de um neurônio

w_{kj} , onde k e j representam o neurônio receptor e emissor respectivamente; um somador que adiciona as entradas pesadas (o valor de x_k é o somatório das entradas u_j multiplicadas pelos respectivos pesos w_{kj} , $j = 1, \dots, p$); uma função de ativação f , que limita o valor da saída do neurônio e uma entrada externa designada por *bias*. Este valor pode ser considerado como mais uma entrada u_j com um peso fixo igual a um.

Funções de ativação

A função de ativação, denotada por f , define a saída do neurônio em termos do nível de atividade das suas entradas. A Tabela 3.1 ilustra algumas das funções de ativação.

Observe-se, no entanto, que a função sigmóide é a função de ativação mais usada na construção de uma rede neural. Dado que é uma função contínua, é definida para todos os valores reais de entrada, tem derivadas positivas em qualquer ponto do domínio e é limitada.

Tabela 3.1 Funções de ativação

| Função de ativação | Fórmula |
|--------------------|---|
| Limiar Binária | $f(x) = \begin{cases} 1, & x \geq 0 \\ 0, & x < 0 \end{cases}$ |
| Limiar Linear | $f(x) = \begin{cases} 1, & x \geq \frac{1}{2} \\ x, & -\frac{1}{2} < x < \frac{1}{2} \\ 0, & x \leq -\frac{1}{2} \end{cases}$ |
| Sigmóide | $f(x) = \frac{1}{1 + \exp(-x)}$ |

Modelos de Redes Neurais Artificiais

Uma rede neural é caracterizada pelo número de camadas e pelo padrão de conexões entre os nós, designado por arquitetura da rede, e pelo método de determinar os pesos chamado algoritmo ou regra de aprendizagem. Embora cada modelo de rede esteja intimamente relacionado com um algoritmo de aprendizagem, vamos abordar estes dois temas em diferentes secções.

Em geral, podemos considerar quatro classes de topologias de rede: as redes de uma única camada, as redes de múltipla camada, as redes recorrentes e as redes competitivas.

Redes neurais de uma camada

Este tipo de redes constitui a estrutura mais simples de uma ANN. É formada por apenas uma camada de nós de entrada, ligada de modo unidirecional (*feedforward*) à camada de neurônios de saída. Denominamos esta classe de redes de uma camada, uma vez que não se consideram

os nós de entrada. Estes somente fornecem os padrões de entrada à rede neural, estando a parte computacional implementada na camada de saída. Devido à sua simplicidade, a aplicação das redes monocamadas é muito limitada, sendo mais freqüente a utilização de redes com várias camadas. O Perceptrão, proposto por Frank Rosenblatt em 1958, é o exemplo mais conhecido de uma rede monocamada. No entanto, Minsky e Papert mostraram que havia uma classe de problemas que este modelo neural não consegue resolver, nomeadamente o *problema do ou-exclusivo* (XOR). Estes dois investigadores mostraram que, para entradas binárias, qualquer transformação pode ser realizada, desde que se adicione uma camada de unidades ligada à camada de entrada.

Redes neurais de múltipla camada

Das várias arquiteturas que uma rede pode apresentar, a mais comum é a rede de múltipla camada, encontrando-se os neurônios dispostos em camadas, em que cada elemento de processamento de uma camada está ligado a elementos da camada seguinte, sendo associado um peso a cada ligação. A camada de entrada é formada por neurônios que aceitam entradas externas à rede. As entradas e as saídas das camadas escondidas são internas à rede. Por isso o termo escondidas¹⁹. As saídas dos neurônios na camada de saída são externas à rede. A rede neural representada na Figura 3.4 tem três camadas: uma camada de entrada com três nós, uma camada escondida com dois neurônios e uma camada de saída com três neurônios.

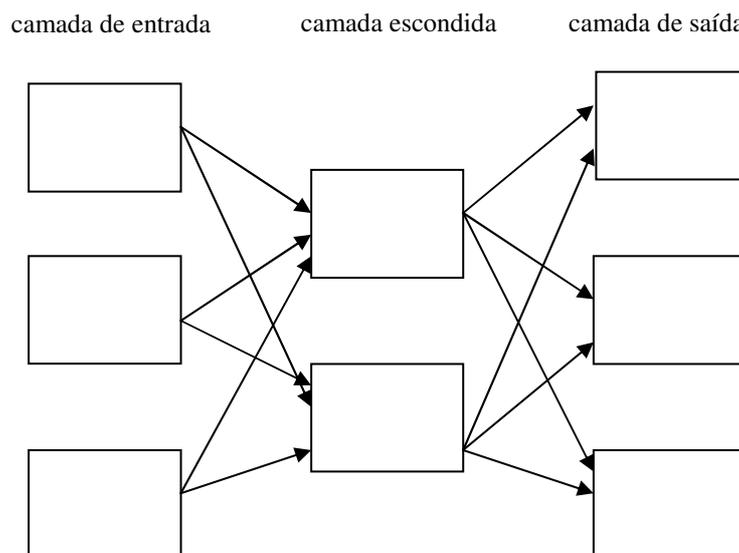


Figura 3.4 Rede neural de múltipla camada

¹⁹ Ou camadas ocultas, termo utilizado no estudo de Stumpf (2006).

Neste exemplo, verificamos que qualquer neurônio de uma camada está ligado a todos os neurônios da camada seguinte e por isso a rede diz-se totalmente conectada. Quando tal não acontece, a rede diz-se parcialmente conectada. Também nesta topologia de redes, o fluxo de sinal é unidirecional. Assim, é frequente englobar as redes neurais de uma camada e de múltipla camada numa só classe designada por redes *feedforward*. A adição de camadas escondidas permite que a rede execute tarefas mais complexas, extraindo gradualmente características mais relevantes através dos padrões de treino. Além disso, uma vez que a aprendizagem é feita por intermédio de exemplos, a rede não requer qualquer indicação sobre a relação que possa existir entre as variáveis de entrada e saída. Esta é uma das vantagens apontadas à utilização das redes neurais, quando comparadas com outro método estatístico tradicional, em particular a regressão. Na área de marketing, os neurônios das camadas escondidas podem ser interpretados como variáveis não observáveis ou latentes, e a rede pode ser aplicada para identificá-las, por intermédio das suas ligações com variáveis mensuráveis. Saliente-se ainda que os neurônios das camadas escondidas podem ser etiquetados (nomeados), tendo em conta os pesos das ligações dos nós da camada de entrada que estão conectados com eles.

Por outro lado as capacidades de aproximação de funções contínuas têm sido objeto de estudo por parte de muitos investigadores (Cybenko, 1989; Hornik *et al.*, 1989; Chen *et al.*, 1992). Estes autores mostraram que as redes neurais multi-camada são aproximadores universais, ou seja, qualquer função contínua definida num domínio compacto, $f: D \subset \mathfrak{R}^n \mapsto \mathfrak{R}^m$, pode ser uniformemente aproximada com uma precisão arbitrária, por uma rede neural com um número suficientemente elevado de neurônios na camada escondida.

Redes Neurais Recorrentes

Em oposição às redes anteriores, em que o sinal flui numa só direção, nas redes recorrentes existe pelo menos um ciclo de realimentação. Neste caso, a rede é um sistema dinâmico, em que a saída em determinado instante depende dos valores da entrada atual e de valores passados. Note-se que a presença da realimentação tem um grande impacto na aprendizagem da rede, sendo mais complexa do que nas redes *feedforward* que executam um mapeamento estático.

Redes Neurais Competitivas

Embora este modelo esteja unicamente associado a um tipo de algoritmo de aprendizagem, a aprendizagem competitiva, devido a aspectos particulares, podemos considerá-lo também como um modelo de arquitetura das redes neurais. Existem conexões entre neurônios de uma mesma camada que permitem que um neurônio iniba a atividade dos neurônios da mesma camada, levando a que estes compitam entre si, para serem ativados a determinada entrada.

3.3.5.1.5 Aprendizagem de redes neurais

No contexto das redes neurais artificiais, a aprendizagem é definida como o processo pelo qual os seus parâmetros são adaptados através de uma interação contínua com o ambiente que a rodeia (Haykin, 1994). Mais concretamente, a aprendizagem reflete-se na alteração dos pesos associados às ligações entre os neurônios, podendo eventualmente, no caso de algoritmos mais elaborados, existir uma alteração da topologia da rede neural. Em geral, o processo de aprendizagem engloba as seguintes etapas:

- A rede neural é estimulada pelo ambiente que a rodeia.
- Como resultado dos estímulos recebidos, a configuração da rede neural é alterada.
- A rede neural irá responder de maneira diferente a novas situações, devido às alterações ocorridas na sua estrutura.

As redes são treinadas através de padrões de treino ou exemplos, pares de vetores de entrada-saída (x_p, y_p) , onde p designa a ordem do padrão de entrada-saída, isto é, aprendem a produzir a saída desejada a partir de um conjunto de dados de entrada, denominado conjunto de treino. O processo desenrola-se de forma a que a rede identifique as relações entre as entradas e as saídas de um sistema. Após esta aprendizagem, a ANN é capaz de generalizar de modo a agir corretamente em presença de novos dados. Estas duas propriedades, aprendizagem e generalização, que são intrínsecas às redes neurais, associadas a seu elevado grau de paralelismo que dá origem a velocidades muito elevadas, permitem a sua utilização em diversas áreas de investigação.

O conjunto das regras que conduzem à solução de um problema de aprendizagem é designado por algoritmo ou regra de aprendizagem. Existem dois modos básicos de aprendizagem: supervisionado e não supervisionado. No primeiro, o sistema usa o valor da resposta desejada

como realimentação para o ajustamento dos parâmetros da rede, enquanto no segundo o conjunto de treino é constituído somente pelos dados de entrada.

Aprendizagem Supervisionada

Na aprendizagem supervisionada, a rede possui o apoio de um “professor” que tem conhecimento acerca do ambiente, que é representado por um conjunto de entradas e saídas desejadas. Deste modo, é fornecido à rede pares de vetores constituídos pelo vetor de entrada e vetor representando a saída correspondente. A saída de rede é calculada e comparada com o respectivo vetor de referência. O erro, diferença entre a saída da rede e a saída desejada, é fornecido à rede, sendo os pesos das ligações modificados de acordo com algum algoritmo que tenda a minimizá-lo. Os vetores do conjunto de treino são aplicados sequencialmente, sendo calculado o erro e ajustados os pesos em cada iteração, até que o erro global, para todo o conjunto de treino, atinja um valor aceitável.

A Figura 3.5 apresenta, diagramaticamente, este processo de aprendizagem:

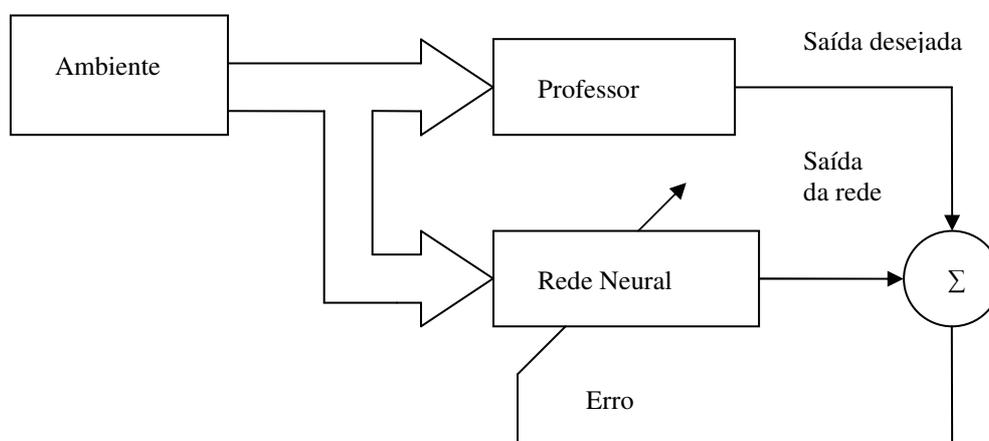


Figura 3.5 Diagrama de aprendizagem supervisionada

O algoritmo de Widrow-Hoff também conhecido por Regra Delta ou regra dos mínimos quadrados (*LMS-Least Mean Square*) e o de retropropagação (*BP-Backpropagation*) são exemplos de algoritmos de treino supervisionado. O procedimento LMS, apresentado por Widrow e Hoff em 1960, permite calcular os valores dos pesos que minimizam a função de erro, E , definida por

$$E = \sum_p E^p = \frac{1}{2} \sum_p (d^p - a^p)^2$$

onde a^p designa a saída da rede devido à apresentação do padrão p , d^p a saída desejada da rede associada ao padrão p e E^p o erro na saída associado ao padrão de entrada p . A minimização desta função é obtida através do método do gradiente descendente. A idéia principal subjacente a este procedimento é tornar a variação do peso proporcional à derivada negativa do erro em relação a esse peso:

$$\Delta_p w_j = -\gamma \frac{\partial E^p}{\partial w_j},$$

sendo γ uma constante de proporcionalidade chamada coeficiente de aprendizagem.

O algoritmo de retropropagação é o algoritmo mais utilizado para treinar redes de múltipla camada. Desde a década de oitenta, numerosos trabalhos têm sido publicados divulgando aplicações das redes *feedforward* treinadas com esta regra de aprendizagem, quer no campo teórico, quer no campo prático. A sua importância justifica uma descrição mais detalhada do seu funcionamento.

Algoritmo de Retropropagação

O algoritmo de retropropagação foi descoberto por vários autores (Werbos, 1974; Le Cun, 1985). No âmbito das redes neurais foi divulgado por Rumelhart (Rumelhart *et al.*, 1986). As redes treinadas com este algoritmo são redes de múltipla camada. O modelo de neurônio utilizado é aquele que descrevemos na seção 3.3.5.1.4. Característica de uma rede neural. A função de ativação usualmente utilizada é a função sigmóide, definida por

$$y = \frac{1}{1 + \exp(-x)},$$

onde y representa a saída do neurônio e x o somatório dos produtos dos pesos pelas entradas. Esta função, conforme já mencionado, apresenta várias vantagens entre as quais o fato de ser diferenciável em todo o seu domínio, sendo a sua derivada dada por

$$\frac{\partial y}{\partial x} = y(1 - y).$$

Esta regra de aprendizagem supervisionada tem como objetivo ajustar os pesos da rede, de forma a que esta tenha uma saída igual à saída desejada de que dispomos explicitamente através dos pares de entrada-saída, designado por conjunto de treino. A inicialização dos

pesos é feita de modo aleatório e com valores pequenos. O algoritmo de retropropagação consiste em duas fases:

- Aplicação de um vetor de entrada e obtenção da saída correspondente.
- Cálculo do erro, diferença entre a saída da rede e o valor desejado, e ajustamento dos pesos de modo a minimizá-los.

Para concretizar a primeira etapa – etapa de propagação – calculamos, para cada camada, a saída correspondente, que será entrada para a camada seguinte, até atingirmos a camada de saída. Não há alteração dos pesos, sendo a saída de cada neurônio obtida de acordo com

$$y_j(n) = f\left(\sum_{i=0}^p w_{ji}(n)y_i(n)\right),$$

onde i e j são os índices de neurônios situados em diferentes camadas, fluindo o sinal de i para j , n representa o número da iteração, $y_j(n)$ designa a saída do neurônio j , w_{ji} o peso da ligação entre o neurônio i e j , $f(\cdot)$ a função de ativação e p o número total de entradas aplicadas ao neurônio j .

Na segunda etapa – etapa de retropropagação – ocorrem os ajustamentos dos pesos das ligações, distinguindo-se a adaptação dos pesos da camada de saída e a adaptação dos pesos para as camadas escondidas. Sendo conhecidos os valores desejados para as saídas, a atualização dos pesos da última camada é feita com base no erro entre a saída obtida $y_j(n)$ e a saída desejada $d_j(n)$. O sinal de erro à saída do neurônio j na n -ésima iteração é dado por

$$e_j(n) = d_j(n) - y_j(n).$$

O valor em cada instante da soma dos erros quadráticos é definido por

$$E(n) = \frac{1}{2} \sum_{j \in C} e_j^2(n),$$

onde C representa o conjunto de todos os neurônios da camada de saída. Considerando um conjunto de treino constituído por N exemplos, ou seja, N padrões entrada-saída desejada, o erro quadrático médio é dado por

$$E = \frac{1}{N} \sum_{n=1}^N E(n).$$

O objetivo do processo de aprendizagem é, então, ajustar os parâmetros “livres” da rede, os pesos, de forma a minimizar E . Para obter uma solução para este problema, o algoritmo de retropropagação utiliza o método do gradiente descendente. Assim, a alteração que deve ser efectuada na ligação w_{ji} , motivada pela apresentação do padrão de treino, é proporcional ao simétrico do gradiente de erro, $E(n)$, de acordo com

$$\Delta w_{ji}(n) = -\eta \frac{\partial E(n)}{\partial w_{ji}(n)}, \quad (1)$$

onde η designa o coeficiente de aprendizagem.

Define-se agora a atividade interna de um neurônio j , $v_j(n)$, como a soma ponderada de todas as suas entradas. Seja p o número de entradas. Então,

$$v_j(n) = \sum_{i=0}^p w_{ji}(n) y_i(n),$$

sendo a saída no n -ésimo instante dada por

$$y_i(n) = f(v_j(n))$$

Pela regra da cadeia, verificamos que

$$\frac{\partial E(n)}{\partial w_{ji}(n)} = \frac{\partial E(n)}{\partial e_j(n)} \frac{\partial e_j(n)}{\partial y_i(n)} \frac{\partial y_i(n)}{\partial v_j(n)} \frac{\partial v_j(n)}{\partial w_{ji}(n)},$$

o que nos permite escrever

$$\frac{\partial E(n)}{\partial w_{ji}(n)} = -e_j(n) f'(v_j(n)) y_i(n). \quad (2)$$

Deste modo, substituindo (2) em (1), obtêm-se as variações dos pesos da camada de saída:

$$\Delta w_{ji}(n) = \eta \delta_j(n) y_i(n), \quad (3)$$

onde o gradiente local, $\delta_j(n)$, é definido por

$$\delta_j(n) = -\frac{\partial E(n)}{\partial e_j(n)} \frac{\partial e_j(n)}{\partial y_i(n)} \frac{\partial y_i(n)}{\partial v_j(n)} = e_j(n) f'(v_j(n)). \quad (4)$$

Relativamente aos ajustamentos dos pesos das camadas escondidas, coloca-se o problema da não existência de valores desejados para a rede. Contudo, o algoritmo ultrapassa esta questão, propagando o erro para trás, camada a camada, a partir da camada de saída e calculando os gradientes locais para cada neurônio. Este processo recursivo permite calcular as variações

dos pesos. Consideremos então que o neurônio j é um neurônio de uma camada escondida e que o neurônio k é um neurônio da camada que se lhe segue. Tendo em conta a equação (4), redefiniu-se o valor de $\delta_j(n)$, para o neurônio j ,

$$\delta_j(n) = -\frac{\partial E(n)}{\partial y_j(n)} \frac{\partial y_j(n)}{\partial v_j(n)} = -\frac{\partial E(n)}{\partial y_j(n)} f'(v_j(n)).$$

Após efetuar alguns cálculos matemáticos, deduziu-se que

$$\frac{\partial E(n)}{\partial y_j(n)} = -\sum_k \delta_k(n) w_{kj}(n)$$

e consequentemente, o valor do gradiente local para um neurônio da camada escondida é

$$\delta_j(n) = f'(v_j(n)) \sum_k \delta_k(n) w_{kj}(n).$$

Por fim, a atualização dos pesos das camadas escondidas é obtida através da equação definida em (3). Para cada neurônio de uma camada escondida, deverá ser calculado um novo gradiente local e todos os pesos associados serão ajustados.

Repare-se que o nome do algoritmo resulta de que, durante a fase de correção dos pesos, e conforme já foi referido, os erros são propagados para trás por intermédio das derivadas das funções de ativação.

Termina-se esta seção apresentando de modo sucinto algumas características da aprendizagem não supervisionada.

Aprendizagem Não Supervisionada

A aprendizagem não supervisionada é realizada sem um “professor” a supervisionar o processo, fornecendo as saídas desejadas, como se ilustra na Figura 3.6.

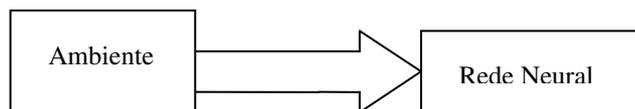


Figura 3.6 Diagrama de aprendizagem não supervisionada

A rede deve ser sintonizada de modo que permita uma representação interna que englobe as características discriminantes dos dados de entrada. A maioria dos algoritmos de aprendizagem supervisionada foi desenvolvida com base nos princípios de Hebb (Hebb,

1949), que propôs um modelo em que o peso de uma ligação é aumentado se o neurônio do qual parte a ligação bem como o de destino estiverem ativados. Logo, os “caminhos” mais utilizados da rede tornam-se mais preponderantes, tentando simular-se os fenômenos de aprendizagem por repetição ou hábito. Uma rede com esta estrutura atualiza os pesos das ligações proporcionalmente ao produto das saídas dos neurônios fonte e destino, de acordo com

$$w_{ij}(k+1) = w_{ij}(k) + \eta y_i y_j,$$

onde $w_{ij}(k)$ designa o valor do peso da ligação antes do ajustamento, $w_{ij}(k+1)$ o valor do peso da ligação após o ajustamento, η o coeficiente de aprendizagem, y_i a saída do neurônio i e entrada para o neurônio j e y_j a saída do neurônio j .

Para a aplicação de um treino não supervisionado podemos também empregar uma regra de aprendizagem competitiva. Desenvolvido por Kohonen (Kohonen, 1989), este algoritmo não necessita de informação sobre as saídas desejadas para cada um dos vetores de entrada, não sendo, por isso, efetuadas quaisquer comparações com valores ideais determinados *a priori*. O algoritmo altera os pesos da rede para produzir vetores de saída que sejam consistentes, isto é, a aplicação do mesmo vetor de entrada duas vezes origina respostas idênticas, assim como a aplicação de um vetor de entrada suficientemente parecido também irá gerar uma saída igual. Com esse objetivo, o modelo de treino extrai as propriedades estatísticas do conjunto de treino e agrupa vetores semelhantes em classes. Este procedimento é usualmente conhecido por “*clustering*”. A aplicação de uma entrada pertencente a uma dada classe irá fornecer uma determinada resposta, mas não há informação para saber, antes do processo de treino, qual a resposta exata a um vetor de entrada.

3.3.5.1.6 Extensões ao algoritmo de retropropagação

Uma das vantagens do algoritmo de retropropagação, comparativamente com outros métodos de otimização baseados na técnica do gradiente descendente, reside no número de operações necessárias para determinar o gradiente. Geralmente se existirem v graus de liberdade no sistema a otimizar, o número de operações para o cálculo do gradiente é proporcional a v^2 , enquanto no algoritmo de retropropagação é proporcional a v . Além disso, é muito fácil a implementação deste algoritmo em sistemas paralelos, porque todos os cálculos são feitos localmente (para a atualização de qualquer um dos pesos, apenas é necessária a informação

que se encontra nas duas unidades interligadas). No entanto, o desempenho e a convergência da referida regra de aprendizagem dependem muito do coeficiente de aprendizagem η , não havendo um valor ótimo que se aplique a todas as situações. Note-se que se η for demasiado pequeno, em cada iteração as alterações feitas aos pesos da rede neural serão também pequenas, obtendo-se uma trajetória suave, mas com uma velocidade de convergência muito lenta, resultando uma aprendizagem lenta. Por outro lado, se η for demasiado grande, a velocidade de convergência aumentará, resultando, em cada iteração, uma maior alteração nos pesos e, por isso, o método pode não convergir, verificando-se, neste caso, um comportamento oscilatório e instável da rede. Para aumentar a velocidade de aprendizagem e simultaneamente evitar que ocorra instabilidade, Rumelhart (Rumelhart *et al.*, 1986) propôs uma técnica que consiste na introdução na equação (3) de um novo termo, α , designado por *momentum*:

$$\Delta w_{ji}(n) = \eta \delta_j(n) y_i(n) + \alpha \Delta w_{ji}(n-1).$$

Este parâmetro quantifica o efeito de variações passadas sobre a atual. Tem um efeito atenuante na variação dos pesos, impedindo que ocorram alterações bruscas originadas provavelmente por oscilações na aprendizagem.

Para solucionar o problema de obtenção de um coeficiente de aprendizagem ótimo e consequentemente aumentar a velocidade de convergência, emprega-se o método do coeficiente de aprendizagem adaptativo, que consiste em variar ao longo do tempo este parâmetro. Concretamente, o valor do coeficiente de aprendizagem vai aumentando desde que o erro mantenha-se pequeno, caso contrário mantém-se em valores pequenos. Em cada iteração, se o novo erro obtido é superior ao anterior, os novos valores para a saída e os pesos da rede não são considerados, e o coeficiente de aprendizagem é diminuído. Caso contrário, o coeficiente de aprendizagem é aumentado e a saída e os pesos da rede são utilizados em cálculos posteriores. Um outro procedimento empregue para a aceleração de convergência está relacionado com o modo de atualização dos pesos. De acordo com a estrutura inicial do algoritmo de retropropagação, a atualização dos pesos deve ser feita após a passagem de todos os padrões de treino – atualização em *deferido* (ou ‘*off line*’ ou ‘*batch*’). Para conjuntos de treino numerosos, este processo torna a regra de aprendizagem muito lenta, dado que é necessário apresentar à rede todo o conjunto de treino para se poder efetuar um pequeno passo

na direção correta. Então, nestas situações, o método aconselhado para aumentar a velocidade de aprendizagem consiste no ajustamento dos pesos após a apresentação de cada padrão de treino – atualização em linha (ou ‘*on line*’ ou ‘*pattern mode*’). Existem outras técnicas de aceleração da convergência do algoritmo baseadas na utilização de passos adaptativos que prevêm ganhos de aprendizagem independentes para cada peso. Deste modo, deveremos salientar as inúmeras publicações onde são apresentadas as técnicas que possibilitam aumentar a velocidade de aprendizagem, quer adicionando mais informação analítica quer utilizando técnicas heurísticas.

3.3.5.1.7 Redes múltiplas com ligações para a frente e algoritmo de retropropagação múltipla

Conforme referiu-se anteriormente, a maioria das aplicações das redes neurais têm sido desenvolvidas utilizando o BP algoritmo. No entanto, a sua implementação em problemas mais complexos conduz a longos períodos de treino.

Em Lopes e Ribeiro (2003), um novo algoritmo chamado algoritmo de retropropagação múltipla (MBP – *Multiple Backpropagation*) bem como uma nova arquitetura de redes neurais, denominada redes múltiplas com ligações para a frente (MFF – *Multiple Feedforward*), são propostos com o objetivo de melhorar a performance do algoritmo de retropropagação, relativamente à velocidade de convergência e à capacidade de generalização da rede resultante.

No seu trabalho, Lopes e Ribeiro mostraram que as redes múltiplas com ligações para a frente treinadas com o algoritmo de retropropagação múltipla asseguram em muitos casos uma melhor opção de *design* do que a proporcionada pelas redes multicamadas treinadas com o algoritmo de retropropagação e apresentam melhores capacidades de generalização.

Redes múltiplas com ligações para a frente

As redes múltiplas com ligações para a frente são obtidas pela integração de duas redes com ligações para a frente: uma rede principal e uma rede espacial. A rede principal contém neurónios de atuação seletiva que possuem um fator de importância determinado pela rede espacial, de acordo com o padrão apresentado à rede MFF. Este fator especifica a

contribuição do neurônio para a saída da rede. A Figura 3.7 ilustra a relação entre as duas redes multicamadas que compõem a rede múltipla com ligações para a frente.

Os neurônios de atuação seletiva são especializados apenas num determinado conjunto de padrões e somente reagem na presença destes, ignorando os restantes, contrariamente ao que acontece nas redes multi-camada, onde cada neurônio responde a um padrão. Por outro lado, a rede principal também pode ter neurônios sem atuação seletiva. Para quantificar a contribuição do neurônio de atuação seletiva para as saídas da rede, em presença de um

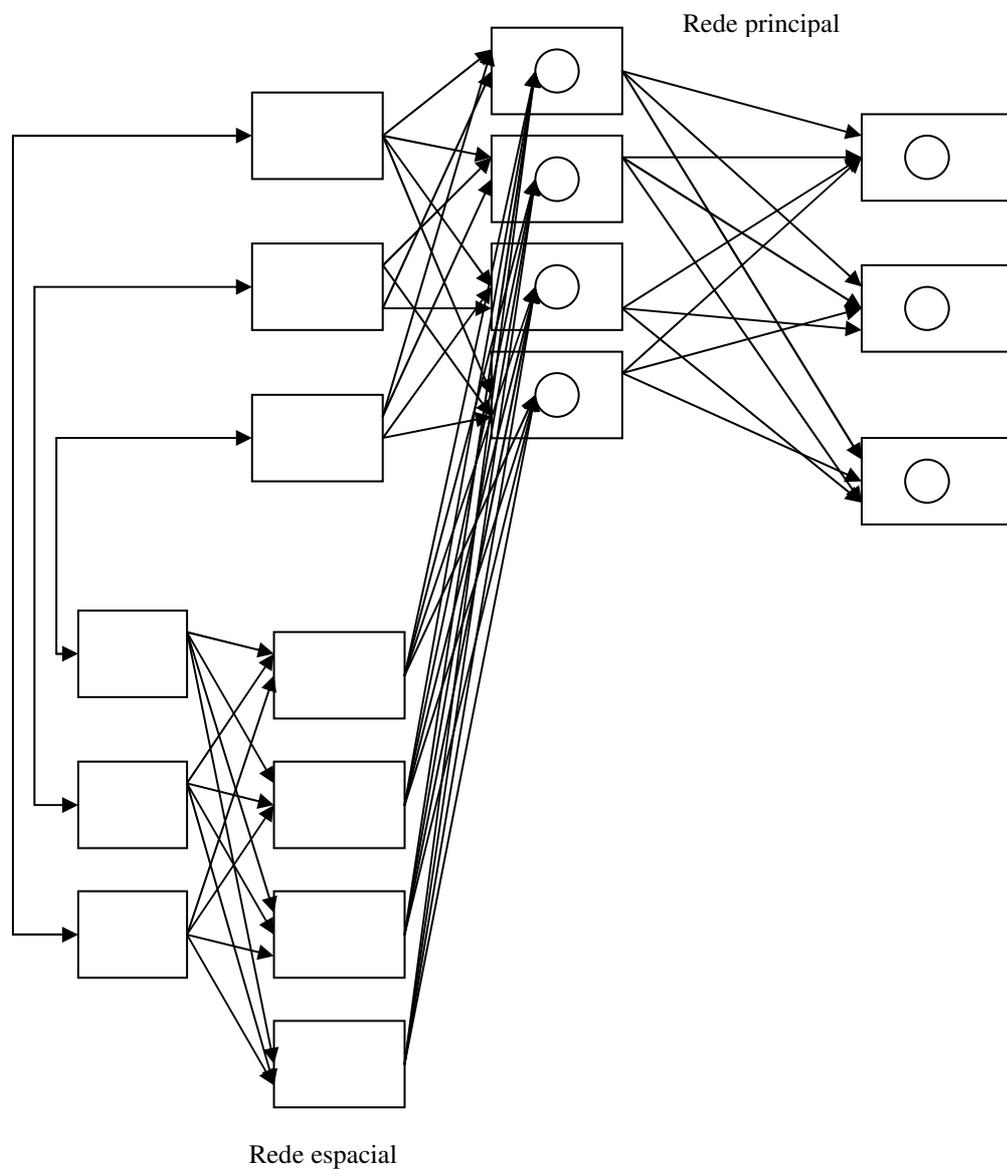


Figura 3.7 Uma rede múltipla com ligações para a frente. A contribuição dos neurônios com atuação seletiva é representada por círculos

padrão p , é inserida uma variável m_k^p na equação de saída do respectivo neurônio

$$y_k^p = m_k^p f(a_k^p) = m_k^p f\left(\sum_{j=1}^N w_{jk} y_j^p + \theta_k\right),$$

onde N é o número de ligações de entrada do neurônio k , f é a função de ativação do neurônio k , a_k^p a ativação do neurônio k , w_{jk} representa o peso associado à ligação entre o neurônio j e o neurônio k , y_j^p é a saída do neurônio j , e θ_k é o *bias* do neurônio k . Os valores de m_k^p são estabelecidos pela rede espacial que recebe as mesmas entradas que a rede principal e gera os valores m_k^p como saídas. Ao determinar a contribuição de cada neurônio com atuação seletiva, a rede espacial está dividindo implicitamente o espaço de entrada em vários sub-espacos e associando uma rede neural a cada um. É importante destacar que a rede principal somente pode calcular suas saídas após as saídas da rede espacial terem sido determinadas. Assim, as duas redes com ligações para a frente colaboram entre si e, portanto, devem ser treinadas conjuntamente.

Algoritmo de retropropagação múltipla

Tendo em conta a arquitetura desta nova classe de redes neurais, devemos considerar duas contribuições para os erros nas saídas da rede MFF: atualização dos pesos associados às ligações da rede principal e o fator de importância atribuído pela rede espacial a cada neurônio com atuação seletiva. Consequentemente, minimizar o erro entre as saídas desejadas e as saídas da rede significa ajustar os pesos de ambas as redes. De modo semelhante ao algoritmo de retropropagação, os pesos da rede principal são adaptados usando o método gradiente descendente, de modo a minimizar o erro quadrático médio

$$E^p = \frac{1}{2} \sum_{o=1}^{N_o} (d_o^p - y_o^p)^2,$$

onde N_o é o número de saídas, e d_o^p e y_o^p são, respectivamente, a saída desejada e a saída correspondente do neurônio o para o padrão p . Então, os ajustamentos dos pesos são feitos de acordo com

$$\Delta_p w_{jk} = \gamma \delta_k^p y_j^p + \alpha \Delta_q w_{jk}, \quad (5)$$

variação do peso w_{jk} para o último padrão q e α o termo momento. Além disso,

$$\delta_o^p = (d_o^p - y_o^p) m_o^p f'_o(a_o^p) \quad (6)$$

e

$$\delta_h^p = m_h^p f'_h(a_h^p) \sum_{o=1}^{N_o} \delta_o^p w_{ho} \quad (7)$$

definem o gradiente local para os neurônios da camada de saída e da camada escondida respectivamente. Repare-se que, se considerarmos todos os m_k^p constantes e iguais a um, ou seja, todos os neurônios da rede principal têm o mesmo fator de importância independentemente do padrão apresentado; as equações definidas em (6) e (7) são idênticas às correspondentes equações do algoritmo de retropropagação. Assim, o algoritmo de retropropagação múltipla pode ser visto como uma generalização do BP algoritmo.

Por outro lado, a importância de cada neurônio com atuação seletiva, quando confrontada com um dado padrão de treino, pode ser ajustada por meio do método gradiente descendente:

$$\Delta_p m_k^p = -\frac{\partial E^p}{\partial m_k^p}.$$

Conseqüentemente, as atualizações do fator de importância, m_k^p , dos referidos neurônios da camada de saída e da camada escondida, são descritas por

$$\Delta_p m_o^p = (d_o^p - y_o^p) f'_o(a_o^p) \quad (8)$$

e

$$\Delta_p m_h^p = \sum_{o=1}^{N_o} \delta_o^p w_{ho} f'_h(a_h^p) \quad (9)$$

respectivamente.

Podemos agora destacar as características principais do algoritmo de retropropagação múltipla. Apresentado um padrão de treino à rede múltipla com ligações para a frente, a rede espacial estabelece a contribuição de cada neurônio com atuação seletiva para a rede MFF. Então, a rede principal irá processar o padrão de entrada e calcular suas saídas. Durante o período de treino, o passo seguinte consiste no cálculo da variação da importância dos neurônios com atuação seletiva e no ajuste dos pesos da rede principal. Somente após este passo, os pesos da rede espacial podem ser atualizados, utilizando um algoritmo de aprendizagem supervisionada (Lopes e Ribeiro, 2003).

É interessante também salientar que o algoritmo de retropropagação múltipla pode ser implementado para treinar redes com ligações para a frente (Silva *et al.*, 2007).

3.2.5.2 Modelagem de equações estruturais

A modelagem de equações estruturais (MEE) é uma técnica multivariada que combina aspectos de regressão múltipla (examinando relações de dependência) e análise fatorial (representando conceitos não medidos, fatores, com múltiplas variáveis), para estimar simultaneamente uma série de relações de dependência interrelacionadas (Hair *et al.*, 2005).

A modelagem de equações estruturais é um método confirmatório, orientado mais por teoria do que por resultados empíricos. Assim, para que se faça uso apropriado dessa técnica, é necessário que a teoria fundamente a especificação das relações de dependência, modificações das relações propostas e outros aspectos da estimação de um modelo, embora a teoria não seja de domínio exclusivo dos meios acadêmicos (Hair *et al.*, 2005). A técnica é confirmatória no sentido de que o modelo é desenvolvido antes da coleta de dados e o principal questionamento é se os dados confirmam-no ou não (Brei e Liberali Neto, 2006).

As variáveis latentes, incorporadas pela modelagem de equações na análise, são um conceito teorizado e não-observado, que apenas pode ser aproximado por variáveis observáveis, conhecidas como variáveis manifestas. A modelagem reconhece que as variáveis manifestas são medidas imperfeitas e parciais das variáveis latentes e, em decorrência disso, prevê um erro de mensuração. Este significa o grau em que as variáveis manifestas não descrevem perfeitamente os construtos de interesse. Na prática, todos os construtos têm algum erro de mensuração, mesmo com os melhores indicadores. No entanto, o objetivo do pesquisador é minimizar a quantidade de erro de mensuração (Hair *et al.*, 2005).

A modelagem avalia as relações hipotetizadas entre as variáveis manifestas e as variáveis latentes (ou construtos). E permite avaliar a procedência estatística, a magnitude e a direção dos diversos caminhos causais de modelos (Jöreskog e Sörbom, 1993). Para retratar as relações interdependentes, existe uma representação pictórica das relações, denominada diagrama de caminhos. Setas retilíneas descrevem o impacto de variáveis independentes sobre as dependentes. Setas curvilíneas descrevem a correlação entre variáveis, como multicolinearidade ou regressão múltipla (Hair *et al.*, 2005).

Em um modelo de equações estruturais, existem dois tipos de variáveis: endógenas e exógenas. Os valores das variáveis endógenas são explicados por uma ou mais variáveis

exógenas do modelo; quanto aos valores das variáveis exógenas, o modelo não tenta explicá-los (Loehlin, 1998). Por outro lado, uma variável pode ser tanto dependente quanto independente. Se uma variável é dependente em alguma parte do modelo, então ela é endógena (Klem, 1995). Identifica-se uma variável endógena quando se verifica que ela recebe uma seta de outra variável do sistema.

Um diagrama de caminhos permite ao pesquisador apresentar as relações entre variáveis dependentes e independentes, como também relações associativas (correlações) entre construtos e até mesmo indicadores. É importante modelar as relações entre construtos com o menor número de caminhos causais ou correlações entre construtos que possam ser teoricamente justificados (Hair *et al.*, 2005).

Cada associação entre as variáveis tem um valor numérico, que são os valores dos coeficientes de regressão (pesos aplicados às variáveis em equação de regressão linear), se os caminhos (setas) tiverem uma direção. Se os caminhos forem bidirecionais, os valores indicam as covariâncias (ou correlações, se as variáveis estiverem padronizadas) entre as variáveis. Esses pesos e variâncias são os parâmetros do modelo. O principal objetivo do uso da modelagem de equações estruturais é estimar os parâmetros do modelo (MacCallum, 1995). Para estimação dos parâmetros livres, utiliza-se o método da máxima verossimilhança, apropriado para variáveis com normalidade multivariada. O número de parâmetros livres deve ser igual ou menor ao número de observações (Kline, 1998).

O método da modelagem de equações estruturais envolve dois procedimentos básicos: modelo de mensuração e modelo estrutural. A finalidade do modelo de mensuração é verificar se os itens operacionais utilizados para medir os construtos são significativos e realmente medem aquilo a que se propõem medir (Hair *et al.*, 2005). Para esse fim, avaliam-se a validade e a confiabilidade das medidas adotadas, com o suporte da análise fatorial de natureza confirmatória.

Os objetivos do modelo de mensuração em modelagem de equações estruturais e da análise fatorial exploratória assemelham-se. Os fatores são, em termos de modelo de mensuração, as variáveis latentes. Cada variável atua como um indicador de cada fator. As variáveis manifestas coletadas dos respondentes são chamadas de indicadores, pois medem os construtos latentes (fatores). No modelo de mensuração, o pesquisador tem controle completo

sobre quais variáveis descrevem cada construto. Na análise fatorial, o controle limitado que o pesquisador tem sobre quais variáveis são indicadores de quais construtos latentes configura-lhe um caráter exploratório (Hair *et al.*, 2005).

Uma vez definido o modelo de mensuração, estima-se o modelo estrutural através dos parâmetros ou coeficientes do diagrama de caminhos. A estimação é o resultado da conversão do diagrama de caminhos em um conjunto de equações, que representam matematicamente a relação gráfica (ou estrutural) entre as variáveis (Brei e Liberali Neto, 2006).

Em síntese, todas as técnicas da modelagem de equações estruturais reúnem duas características: a) estimação de múltiplas e interrelacionadas relações de dependência; b) habilidade para representar conceitos não-observados nessas relações e explicar erro de mensuração no processo de estimação (Hair *et al.*, 2005).

A modelagem de equações estruturais tem sido bastante empregada em estudos que avaliam o relacionamento entre variáveis do marketing (Garbarino e Johnson, 1999; Hennig-Thurau *et al.*, 2001; Zins, 2001; Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002; Marques, 2003), inclusive no Brasil (Santos, 2001; Cohen *et al.*, 2003; Larán e Espinoza, 2004; Hernandez e Santos, 2007; Gosling e Souza, 2007). A primeira aplicação dessa técnica, na área de marketing, no cenário internacional, é atribuída ao trabalho de Bagozzi (1980) e, no Brasil, data de 1998, conforme levantamento feito por Brei e Liberali Neto (2006).

O uso da modelagem de equações estruturais apresenta algumas desvantagens, tais como a necessidade de amostras grandes e a dificuldade de incorporar variáveis que não são latentes e dicotômicas (Hernandez e Mazzon, 2006). A amostra requerida para utilizar a técnica da modelagem de equações estruturais resulta do cálculo de 5 a 10 respondentes por parâmetro do modelo (Bentler e Chou, 1987; Klem, 1995), o que parece consenso entre alguns estudiosos. Hair *et al.* (2005) sugerem uma amostra de 200 elementos para aplicação da MEE.

Uma questão crítica em modelagem de equações estruturais é manter controle sobre a complexidade do modelo. Um modelo complexo, composto de muitas variáveis e muitos parâmetros, tenderia a apresentar problemas computacionais, um ajuste mais pobre, soluções impróprias e erros-padrão inflacionados, especialmente quando o tamanho da amostra é pequeno ou moderado (Bentler e Chou, 1987; Ding *et al.*, 1995). Uma estratégia para superar

este problema é usar um número limitado de variáveis para medir cada construto, utilizando modelos de desagregação parcial. Estes modelos utilizam agregados de itens para formar dois ou mais indicadores por construto (Bagozzi e Heatherton, 1994). O uso da estratégia de desagregação parcial pode ser importante, pois ao se combinar o modelo de mensuração com o modelo estrutural, o número de parâmetros aumenta substancialmente e o tamanho da amostra mantém-se o mesmo, o que poderia causar problemas à especificação do modelo.

3.3.5.2.1 Erro de especificação

No desenvolvimento de modelos teóricos, o erro mais crítico que pode ocorrer é a omissão de uma ou mais variáveis preditivas fundamentais, denominada de erro de especificação (Bentler e Chou, 1988; Hair *et al.*, 2005). Este pode ser evitado pelo uso exclusivo de bases teóricas para a construção do modelo proposto. De certo modo, todos os modelos sofrem de erro de especificação, uma vez que alguma variável em potencial pode não ser incluída.

A omissão de uma variável-chave da análise causa um impacto sobre os efeitos estimados das variáveis contempladas. O impacto dessa omissão torna-se desprezível se o pesquisador contemplou todos os construtos relevantes para a teoria. Se há preocupação do pesquisador quanto ao impacto do erro de especificação, as exigências quanto ao tamanho amostral devem ser maiores do que em outras situações (Hair *et al.*, 2005).

Neste estudo, embora se reconheça que outras variáveis poderiam ter sido incluídas no modelo proposto, a exemplo de qualidade percebida e benefícios do relacionamento, existiriam limitações práticas para fazê-lo. Segundo Hair *et al.* (2005), a interpretação dos resultados, principalmente da significância estatística, na modelagem de equações estruturais, é muito difícil quando o número de conceitos torna-se grande, ou seja, excede a 20. Por outro lado, os mesmos autores recomendam modelar as relações entre construtos com o menor número de caminhos causais entre construtos que possam ser teoricamente justificados.

Bentler e Chou (1988) ponderam que o pesquisador deve balancear o que é viável, na prática, com o ideal de um modelo único e abrangente. E deve reconhecer os benefícios de um modelo teoricamente conciso (Hair *et al.*, 2005). Neste estudo, considera-se que não houve omissão de variáveis preditivas fundamentais ao modelo teórico.

3.3.5.2.2 Estratégias de modelagem

A aplicação da modelagem de equações estruturais é flexível e potente para diversos objetivos de pesquisa. Mas esses objetivos têm de ser definidos como guia para estratégia de modelagem. São três as estratégias na aplicação da modelagem de equações estruturais: confirmatória, modelos concorrentes e desenvolvimento de modelo.

Na estratégia confirmatória, especifica-se um só modelo e a modelagem de equações estruturais é usada para avaliar sua significância estatística. Se o modelo proposto tem ajuste aceitável, o pesquisador apenas confirma que ele é um entre os vários possíveis modelos aceitáveis. No entanto, outros modelos alternativos podem fornecer ajustes iguais ou até melhores.

Para comparar o modelo estimado com alternativos, comparações gerais podem ser feitas utilizando a estratégia de modelos concorrentes²⁰, em uma tentativa de demonstrar que não existe melhor modelo de ajuste. Um modelo pode ter apenas ajuste aceitável, mas isso não garante que um outro modelo não se ajustará de melhor forma ou tão bem quanto. Essa estratégia será adotada nesta tese.

Os modelos concorrentes são tipicamente aninhados, mas também podem ser não-aninhados, mas estes requerem medidas especializadas de ajuste para comparação entre modelos. No modelo aninhado o número de construtos e indicadores permanece constante. Os modelos equivalentes são modelos comparáveis, com o mesmo número de graus de liberdade, mas diferem em um ou mais caminhos.

Na estratégia de desenvolvimento de modelo, o objetivo do esforço de modelagem é melhorar o modelo proposto por meio de modificações dos modelos estrutural e/ou de mensuração. A modelagem deve ser empregada também para fornecer idéias sobre a reespecificação do modelo. Esta sempre deve ser feita com aporte teórico, considerando o que é significativo empiricamente (Hair *et al.*, 2005). A exceção pode ocorrer quando alguma conclusão empírica suporta fortemente o levantamento de hipóteses que questionem a teoria existente (Byrne, 1994).

²⁰ Também referidos na literatura com a designação de modelos alternativos, competidores ou rivais.

Parece pouco provável que um modelo inicialmente especificado seja uma representação plausível dos dados, o que significa que a reespecificação pode ocorrer com certa frequência (Baumgartner e Homburg, 1996). Operacionalmente ela pode ser feita, uma vez que os programas que utilizam modelagem sugerem tanto a inserção quanto o cancelamento de variáveis que melhorariam os índices de ajuste do modelo (Brei e Liberali Neto, 2006). Se as modificações são executadas, o modelo deve passar por validação cruzada, ou seja, ser estimado em um conjunto separado de dados, antes que o modelo modificado possa ser aceito (Hair *et al.*, 2005).

3.3.5.2.3 Escolha da matriz para entrada de dados

A técnica de modelagem de equações estruturais utiliza matrizes de variância/covariância ou correlação como entrada de dados. Mesmo que observações individuais sejam inseridas, elas são convertidas em um desses dois tipos de matrizes antes da estimação. Isto ocorre porque o foco da MEE não é em observações individuais, mas no padrão de relacionamento obtido a partir das respostas dos indivíduos.

Nessa etapa de utilização da MEE, prevê-se a escolha de qual técnica de estimação de parâmetros deverá ser usada no cálculo do modelo estrutural. A modelagem de equações estruturais é mais sensível às características de distribuição dos dados, particularmente ao desvio de normalidade multivariada ou a uma forte curtose (Hair *et al.*, 2005). A técnica utilizada na maioria dos programas é a máxima verossimilhança, que gera parâmetros mais robustos, quando o pressuposto da normalidade dos dados é respeitado. É importante destacar que o método da máxima verossimilhança é também relativamente robusto a desvios moderados da normalidade multivariada (Jöreskog e Sörbom, 1989).

West *et al.* (1995) reconhecem a dificuldade de se obter, no mundo real, dados que se comportem de forma a seguir rigorosamente uma distribuição normal. Assim, se a distribuição dos dados é considerada não-normal, outros métodos podem ser utilizados.

Byrne (1994) recomenda o método de estimação ERLS (*Iteratively Reweighted Generalized Least Squares*), que não se baseia na prerrogativa da normalidade. Este método permite aplicar equações estruturais a uma base de indicadores com alta assimetria (Hu e Bentler,

1995). Outro procedimento indicado é a estimação dos modelos com correlações policóricas (que consideram variáveis com menos de 15 categorias como ordinais), através do *Generalized Least Squares* (GLS), método de estimação mais robusto à não-normalidade dos dados (Jöreskog e Sörbom, 1993; Hair *et al.*, 1998).

3.3.5.2.4 Medidas de ajustamento do modelo de equações estruturais

O grau de ajustamento geral do modelo é obtido por meio do grau de correspondência entre a matriz de correlação de entrada (dados observados) e as previsões indicadas pelo modelo, de acordo com a teoria.

A avaliação da qualidade do ajuste geral para modelos de equações estruturais não tem um teste estatístico específico que descreva melhor a força das previsões do modelo. Pesquisadores desenvolveram algumas medidas de qualidade de ajuste que, quando usadas em combinação, avaliam os resultados sob três perspectivas: 1) medidas absolutas de ajustamento; 2) medidas comparativas de ajustamento, e 3) medidas de ajustamento parcimonioso (Hair *et al.*, 2005).

As medidas absolutas de ajustamento determinam o grau em que o modelo geral (estrutural e de mensuração) prevê a matriz de covariância ou de correlação observada. Nenhuma distinção é feita para saber se o ajuste do modelo é melhor ou pior nos modelos estrutural ou de mensuração. A classe de medidas comparativas de ajustamento compara o modelo proposto com algum modelo de referência, geralmente denominado de modelo nulo. Este deve ser um modelo realista, de modo que todos os demais modelos devam excedê-lo. Na maioria dos casos, o modelo nulo apresenta apenas um construto, sendo que todos os seus indicadores medem perfeitamente tal construto. As medidas de ajustamento parcimonioso provêm a base para comparações entre modelos de diferentes complexidades e objetivos. O objetivo básico dessas medidas é verificar se o ajuste do modelo foi obtido através de um superajuste dos dados devido à grande quantidade de parâmetros a serem estimados. Assim, tais medidas relacionam a qualidade do ajuste dos modelos ao número necessário de parâmetros a serem estimados para obter esse nível de ajuste (Hair *et al.*, 1998).

Dada a grande quantidade de indicadores de ajustamento, Bagozzi (1994) recomenda que se utilize uma combinação de vários índices para o exame de determinado modelo, seja de

mensuração, seja estrutural, aprimorando o poder explicativo da estrutura teórica estudada (Hair *et al.*, 2005).

Assim, os critérios de ajustamento que podem ser empregados na análise de um modelo proposto são:

Medidas absolutas de ajustamento:

- Qui-quadrado (χ^2) - A principal medida para o grau de ajuste geral do modelo, sendo a única que tem um teste estatístico a ela associado. O qui-quadrado avalia a significância das diferenças entre a matriz observada e a estimada para o modelo proposto. No entanto, o qui-quadrado isoladamente é sensível à não-normalidade dos dados, ao número de parâmetros e, principalmente, ao tamanho da amostra (Bentler, 1990), especialmente em amostras superiores a 200 elementos, o que pode fazer com que os resultados sejam distorcidos. Para amostras acima de 200, o teste de significância torna-se menos confiável. Existe a tendência de rejeitar os modelos (indicar diferenças significativas) para amostras relativamente grandes e para distribuição de dados não-normais. Portanto, esse indicador deve ser importante mas não determinante na aceitação/rejeição do modelo em teste. Os pequenos valores de χ^2 correspondem aos bons modelos (Steiger, 1999). Dada a sua sensibilidade a muitos fatores, o pesquisador é encorajado a complementar a medida qui-quadrado com outras medidas de qualidade do ajustamento (Hair *et al.*, 2005).

- RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) – Uma medida que tenta corrigir a tendência da estatística qui-quadrado em rejeitar qualquer modelo especificado com uma amostra suficientemente grande (Hair *et al.*, 2005). O RMSEA é um índice melhor, por corrigir a estimativa do qui-quadrado (Garver e Mentzer, 1999). É uma medida semelhante à RMSR, diferindo no sentido de que a discrepância das matrizes é medida em relação à população e não à amostra utilizada para estimação. Portanto, o valor é representativo da qualidade de ajuste esperada se o modelo fosse estimado na população (Gosling e Gonçalves, 2003). Um valor do RMSEA que varie entre 0,05 e 0,08 é considerado aceitável (razoável), tendo como referência superior 0,10 (Hair *et al.*, 2005). Para uma boa adequação, propõe-se um valor de RMSEA inferior a 0,05 (Maccallum e Austin, 2000).

–GFI (*Goodness of Fit Index*) - Representa o grau geral de ajuste (os resíduos quadrados de dados de previsão são comparados com dados reais), mas não é ajustado para os graus de liberdade (Hair *et al.*, 2005). O GFI é uma medida sugerida para reduzir a dependência do tamanho da amostra. Essa medida varia entre 0 (ajuste pobre) e 1,0 (ajuste perfeito) (Tanaka e Huba, 1985; Schüler, 1995). Valores superiores a 0,80 são julgados adequados (Jöreskog e Sörbom, 1993) e superiores a 0,90 indicam um bom ajustamento (Gerbing e Anderson, 1993; Hair *et al.*, 2005).

Medidas comparativas de ajustamento:

– AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) - É uma extensão do GFI, ajustada através da razão dos graus de liberdade do modelo proposto pelos graus de liberdade do modelo nulo (Gosling e Gonçalves, 2003). Valores superiores a 0,80 são julgados adequados (Jöreskog e Sörbom, 1993) e maiores ou iguais a 0,90 indicam níveis aceitáveis de ajuste (Hair *et al.*, 2005). O GFI pode atingir o máximo possível de 1,00. No entanto, quando a amostra é menor do que 250, se existem variáveis latentes dependentes, o GFI e o AGFI baseados em máxima verossimilhança tendem a se comportar pobremente, ou seja, rejeitar muitos modelos bons (Hu e Bentler, 1995). Do mesmo modo, Marsh *et al.* (1999, citado por MacCallum e Austin, 2000) consideram que o AGFI é fortemente influenciado pelo tamanho da amostra.

–NFI (*Normed Fit Index*) - Compara o modelo proposto ao modelo nulo. É uma das medidas utilizadas mais populares. Hu e Bentler (1995) mostram que o NFI não é um bom índice para amostras pequenas, sendo particularmente sensível à ausência de normalidade multivariada. Valores maiores ou iguais a 0,90 indicam níveis aceitáveis de ajuste (Hair *et al.*, 2005).

– TLI ou NNFI (*Tucker-Lewis Index* ou *NonNormed Fit Index*) - Combina uma medida de parcimônia em um índice comparativo entre os modelos proposto e nulo, resultando em valores entre 0 e 1. Valores maiores ou iguais a 0,90 indicam níveis aceitáveis de ajuste (Hair *et al.*, 2005).

–CFI (*Comparative Fit Index*) - Compara o modelo proposto (estimado) com o modelo nulo. Valores mais próximos da unidade indicam melhor ajuste (Gosling e Gonçalves, 2003). Recomendam-se valores iguais ou maiores do que 0,90 (Hair *et al.*, 2005). O CFI mostra-se mais adequado em uma estratégia de desenvolvimento de modelo ou quando uma amostra menor está disponível (Rigdon, 1996).

Medidas de ajustamento parcimoniosos:

–PGFI (*Parcimonious Goodness Fit Index*) – Este índice modifica o GFI, ajustando-o sob o aspecto de parcimônia do modelo. É uma medida semelhante ao NFI. Corresponde à multiplicação do NFI pela relação entre o número de graus de liberdade do modelo proposto e o número de graus de liberdade do modelo nulo. Valores mais altos indicam maior parcimônia do modelo (Hair *et al.*, 2005).

–PNFI (*Parcimonious Normed Fit Index*) – Este índice utiliza em seu cálculo o número de graus de liberdade necessário para se obter um certo nível de ajuste. É uma medida usada para comparar modelos alternativos com diferentes graus de liberdade (Gosling e Gonçalves, 2003). Não há recomendações de níveis aceitáveis de ajuste.

–(χ^2 /GL) - Esta medida fornece dois caminhos para avaliar modelos inadequados: (1) um modelo que pode ser “superajustado”, tipificado por valores menores que 1,0; e (2) modelos que não são ainda verdadeiramente representativos dos dados observados e, assim, precisam de aprimoramento, tendo valores maiores que o limite de 5,0 (Jöreskog, 1970, citado por Hair *et al.*, 2005). Para essa medida, em geral, são considerados aceitáveis valores inferiores a 3,0 (Latif, 2000) ou iguais ou inferiores a 5 (Marsh e Hovecar, 1995; Pehdazur e Schmelkin, 1991; Hair *et al.*, 2005).

Cote (2001) critica as regras que sugerem que os índices de ajustes devem ultrapassar 0,90, pois do mesmo modo que a estatística qui-quadrado, esses índices apresentam problemas. Quando há um número grande de construtos e relações, a degradação do ajuste pode vir a ocorrer. Assim, para modelos complexos, valores acima de 0,80 ainda estão dentro dos limites aceitáveis, o que é melhor argumento do que fazer reespecificações sem embasamento teórico forte (Gastal, 2005).

Avaliados os índices de ajustamento de um modelo estrutural, caso a performance seja considerada satisfatória ou moderada, a etapa seguinte consistirá em avaliar o ajustamento dos aspectos de mensuração e prosseguir com o teste das hipóteses do modelo.

Os três programas mais conhecidos que desempenham a modelagem de equações estruturais são: LISREL (Jöreskog e Sörbom, 1993), EQS (Bentler, 1989) e AMOS (Arbuckle, 1997). Todos têm em comum o fato de utilizarem modelos de regressão linear nas análises efetuadas, para verificar as relações hipotetizadas entre variáveis (Farias e Santos, 2000).

3.3.5.2.5 Avaliação do modelo de mensuração

No modelo de mensuração, avalia-se a adequação das variáveis manifestas às variáveis latentes. A avaliação do modelo de mensuração é feita através da avaliação dos construtos. Estes podem ser avaliados individualmente através da análise da dimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e validade discriminante (Garver e Mentzer, 1999).

A unidimensionalidade é uma premissa para o cálculo da confiabilidade e é demonstrada quando os indicadores carregam em um único fator a que se referem (Hair *et al.*, 2005). A unidimensionalidade é uma condição necessária para que seja dado significado aos construtos estimados, devendo existir apenas um construto subjacente. A unidimensionalidade pode ser avaliada pela covariância dos resíduos padronizados, que deve ser menor que $|2,58|$ para $p < 0,05$ (Garver e Mentzer, 1999) entre cada par de indicadores. Outro meio de avaliar a unidimensionalidade de um construto é através do indicador CFI (*Comparative Fit Index*). Valores superiores a 0,90 indicam forte evidência de unidimensionalidade (Byrne, 1994).

Confiabilidade é uma medida da consistência interna dos indicadores de um construto, descrevendo o grau em que eles indicam o construto latente (não-observado) em comum (Hair *et al.*, 2005). Os coeficientes alfa de Cronbach não são totalmente adequados para medir a confiabilidade, uma vez que podem se tornar artificialmente inflados quando a escala possui um grande número de indicadores (Churchill e Peter, 1984). A confiabilidade que se mede através do coeficiente alfa não considera os erros nos indicadores, limitação que a confiabilidade composta (*Composite Reliability* - CC) supera. São aceitáveis valores superiores a 0,70 para a confiabilidade composta (Hair *et al.*, 2005).

Outra medida de confiabilidade é a medida de variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE), que reflete a quantidade de variância nos indicadores, explicada pelo construto latente. Trata-se de uma medida complementar ao valor da confiabilidade do construto. Valores elevados dessa medida surgem quando os construtos são verdadeiramente representativos do construto latente (Hair *et al.*, 2005). A variância média extraída deve exceder a 0,50 em cada construto (Fornell e Larcker, 1982; Hair *et al.*, 2005), sendo esse valor o mínimo recomendado (Jöreskog e Sörbom, 1993). Significa que os conjuntos de variáveis mensuradas são muito representativos das respectivas variáveis latentes a que estão associados no modelo.

Os resultados da AVE de cada construto não devem ser maiores do que o quadrado das correlações que chegam a eles. Este critério, sugerido por Fornell e Larcker (1982), permite a verificação da validade convergente em cada construto, pois a variância extraída pelos indicadores de um deles não é maior do que aquela captada pela relação dessa variável latente com outra. A validade convergente indica até que ponto a escala correlaciona-se positivamente com outras medidas do mesmo construto (Malhotra, 2001).

A validação global do modelo pode ser feita em duas etapas. Na primeira etapa, verificam-se as validades convergente e discriminante por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). A validade convergente indica até que ponto a escala correlaciona-se positivamente com outras medidas do mesmo construto. Essas medidas nem sempre são obtidas por técnicas convencionais de escalonamento (Malhotra, 2001). A validade convergente é obtida aplicando-se uma AFC para cada construto, com os itens mensurados no questionário. A primeira verificação a ser feita é a do grau de ajustamento dos indicadores às dimensões propostas, através do indicador de Confiabilidade Composta (CC). Valores superiores a 0,70 são considerados satisfatórios. O teste *t*, advindo da AFC de cada construto, pode atestar a validade convergente (Anderson e Gerbing, 1988).

A validade discriminante caracteriza-se quando uma medida não se correlaciona com outros construtos dos quais se supõe que difira (Malhotra, 2001). A validade discriminante pressupõe que a medida em questão não apresenta valores de correlação altos com outras medidas de construtos dos quais difira teoricamente. Para aferi-la, efetua-se o teste das diferenças de qui-quadrado entre um construto e todos os possíveis pares (Guarita e Urdan, 2006). Se o valor da

diferença do qui-quadrado dos modelos de cada par ultrapassa 3,841, atesta-se a validade discriminante (Moorman e Miner, 1998).

Em seguida, são verificadas as correlações entre as variáveis latentes (dimensões) de cada construto, que devem ser relativamente altas e significativas, para indicar convergência entre elas, mas não extremamente altas, pois indicariam que as dimensões são as mesmas (Long, 1983; Heck, 1998, citados por Prado, 2004).

Depois de definido o modelo de mensuração, estima-se o modelo estrutural através dos parâmetros ou coeficientes do diagrama de caminhos. Esta estimação resulta da conversão desse diagrama em um sistema de equações, que representam matematicamente a relação estrutural entre as variáveis (Brei e Liberali Neto, 2006).

3.3.5.3 Avaliação do modelo estrutural

Enquanto o modelo de mensuração relaciona os construtos às medidas, o modelo de estimação (estrutural) relaciona um construto a outro (Jarvis *et al.*, 2003). Com o modelo de mensuração validado, parte-se para a estimação do modelo estrutural.

O objetivo da análise do modelo estrutural é testar as hipóteses e verificar se o modelo proposto adequa-se aos dados coletados. Nesta segunda etapa, a ênfase está em analisar a significância dos caminhos hipotetizados, confirmando ou não as hipóteses de pesquisa. Nesse sentido, são examinados os parâmetros estimados (equivalente a um coeficiente de regressão) para cada caminho estrutural, que refletem as relações entre as variáveis latentes (Garver e Mentzer, 1999).

Os métodos de modelagem de equações estruturais fornecem não somente coeficientes estimados, mas também erros-padrão e valores *t* calculados para cada coeficiente, que permitem avaliar a força das relações assim como sua significância estatística. As hipóteses são suportadas se os parâmetros estimados para cada caminho estrutural são significantes. Nesse sentido, os valores da estatística *t* (*t-values*) devem ser superiores a 3,29 para $p < 0,001$ ou superiores a 1,96 para $p < 0,05$ (Kline, 1998).

O ajustamento do modelo é avaliado com base em índices de ajustamento indicados na literatura e selecionados pelo pesquisador para analisar os dados de seu estudo. Se o modelo corresponder aos dados, pode-se dizer que ele é plausível (Klem, 1995, citado por Farias e Santos, 2000), mas não se pode afirmar que é correto ou que é o melhor modelo. Pode haver diversos modelos equivalentes, com a mesma qualidade de ajustamento a um mesmo conjunto de dados. Uma vez rejeitado o modelo em função dos dados colhidos, o desafio é determinar o que está errado e como o modelo pode ser modificado para melhor adequar-se aos dados (Schüler, 1995).

3.4 Conclusão

Um modelo é sempre uma representação dos elementos mais importantes, uma síntese de um sistema do mundo real percebido (Naert e Leeflang, 1978, citados por Urdan e Rodrigues, 1999). O pensamento predominante sustenta que o teste mais forte de qualquer modelo teórico ocorre por meio de sua comparação com um número de modelos propostos. Pesquisadores são fortemente incentivados a examinar modelos alternativos, em um teste de modelos concorrentes para encontrar a melhor representação do modelo teórico proposto (Hair *et al.*, 2005).

Em essência, qualquer medida está afetada por uma margem de incerteza devido à imperfeição do instrumento, do método de medida e dos sentidos de quem a realiza (D'Hainaut, 1997). Nessa perspectiva, quanto ao construto qualidade do relacionamento com o gerente, optou-se por indicadores cujos conteúdos pressupõem uma ação baseada em fatores reativos, uma vez que há indicativo na literatura (Winstanley, 1997) de que os gerentes de bancos americanos têm melhor desempenho nesses fatores, realidade que pode se assemelhar à de gerentes de bancos que atuam no Nordeste do Brasil.

O construto qualidade percebida poderia ter sido incluído no modelo teórico proposto, uma vez que estudo empírico recente (Prado, 2006) continua a indicá-lo como elemento-chave para construção de relacionamento, pois tem impacto direto e indireto sobre a variável relacional confiança. No entanto, dado o indicativo de Roberts *et al.* (2003) de que a qualidade de serviços busca medir o desempenho da empresa em torno de dimensões transacionais, essa variável não foi contemplada no modelo conceitual.

Este estudo aceita o desafio de reaplicar escalas testadas em outros países, contextos e setores, bem como ampliar o número de variáveis observáveis dos construtos crédito e sacrifício não-monetário, aferidos na avaliação do valor percebido acerca dos serviços de bancos, sob a perspectiva de médias empresas de São Paulo, Brasil (Guarita e Urdan, 2006). Ao aumentar o número de indicadores de ambos, atende-se à sugestão de Schumacker e Lomax (1996) no sentido de contemplar no mínimo três indicadores para cada construto.

Acerca da coleta de dados, a escolha pelo método de amostragem não-probabilística assume a desvantagem de que as conclusões tiradas a partir da amostra não poderão ser extrapoladas com confiança para o Universo (Hill e Hill, 2000), mas poderão ser generalizadas para uma população similar à observada na amostra deste estudo (Santos, 2001). Contudo o fator conveniência prevaleceu nessa escolha, para assegurar o alcance do tamanho de uma amostra que favorecesse o uso da modelagem de equações estruturais.

Com o método exposto, o capítulo seguinte apresenta os resultados da pesquisa quantitativa.

CAPÍTULO 4

ESTUDO EMPÍRICO: RESULTADOS

4.1 Introdução

Os resultados da pesquisa quantitativa são apresentados neste capítulo, no qual são descritos os procedimentos de análise do estudo, das condições e pressupostos exigidos para os dados, visando à obtenção de resultados fidedignos. Foram obtidos através de duas perspectivas, abordagem de redes neurais e modelagem de equações estruturais, conforme proposto no item 3.3.5 Técnicas de Análise dos Dados.

Os resultados são apresentados em três partes. A primeira compreende a análise descritiva da caracterização geral das empresas, situação bancária da empresa e uso do banco eletrônico, bem como a análise descritiva univariada das variáveis manifestas dos construtos (média, mediana e desvio-padrão) do modelo conceitual de pesquisa.

Em seguida, procede-se à análise exploratória dos dados, que investiga a existência de dados ausentes e *outliers* e avaliam-se os pressupostos da normalidade, linearidade e multicolinearidade. Nesta etapa, são discutidas as limitações do teste do modelo conceitual de pesquisa (Figura 3.1), dados o tamanho da amostra válida e as definições operacionais requeridas para estimação simultânea de caminhos e pesos estruturais. Realiza-se a exploração dos resultados das análises multivariadas, contemplando a avaliação do modelo de mensuração. Com este intuito, aplicou-se o padrão usual para avaliação dos dados, conforme

sugerem Hair *et al.* (1998), Kline (1998) e Tabachnick e Fidell (2001), fazendo uso dos aplicativos SPSS 15.0, AMOS 5.0 e LISREL 8.3.

Na terceira parte, os dados coletados são analisados sob a perspectiva das redes neurais artificiais, no intuito de obter *insights* ao delineamento do modelo estrutural hipotético desta tese, proposto nesta etapa. Nesse sentido, utilizou-se o algoritmo de retropropagação múltipla para treinar uma rede de múltipla camada.

Na quarta etapa, ocorre a avaliação do modelo estrutural (Figura 4.5), proposto a partir dos *insights* gerados com a aplicação das redes neurais (Figura 4.4).

Conclui-se este Capítulo com a comparação dos resultados do estudo obtidos a partir das duas perspectivas, abordagem de rede neural e modelagem de equações estruturais.

4.2 Análise Descritiva da Caracterização Geral das Empresas

Malhotra (2001) esclarece que descrever a amostra permite ao pesquisador conhecer a natureza dos dados da pesquisa, antecipando problemas e soluções para fatos que possam transcorrer. Nesta etapa, aplicou-se a média, a mediana e o desvio-padrão das variáveis analisadas, como forma de prover ciência inicial dos dados. Adicionalmente, os histogramas e as caixas de bigodes foram avaliados. As tabelas que se seguem descrevem tais resultados em função das estatísticas básicas das escalas.

A caracterização demográfica das empresas que integram a amostra deste estudo foi realizada a partir da análise das respostas às questões do primeiro grupo do questionário da pesquisa. As variáveis que caracterizam as empresas são o setor econômico, o tempo de atuação e o porte da empresa.

As dimensões setor econômico, tempo de atuação e quantidade de empregados são medidas em classes discretas, às quais não é possível estabelecer nenhum tipo de qualificação ou ordenação, sendo denominadas variáveis nominais (Maroco, 2003). O tratamento estatístico

que proporciona informação útil à sua caracterização inclui a elaboração de tabelas de freqüências.

De 229 empresas que constituem a amostra, 159 pertencem ao setor comércio e representam 69,5% do total; 58 empresas estão enquadradas no setor de serviços, e equivalem a 25,3%, e no setor da indústria enquadram-se 12 empresas, que representam 5,2% da amostra (Tabela 4.1). As empresas dos setores comércio e serviços totalizam 94,8% do total da amostra.

Tabela 4.1 - Distribuição das empresas por setor

| Setor de atuação | Freqüência | Percentagem | Percentagem acumulada |
|-------------------------|-------------------|--------------------|------------------------------|
| Comércio | 159 | 69,5 | 69,5 |
| Serviços | 58 | 25,3 | 94,8 |
| Indústria | 12 | 5,2 | 5,2 |
| Total | 229 | 100,0 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

Todas as empresas participantes da pesquisa (229) têm, pelo menos, um ano de atuação no mercado como pessoa jurídica. 11,8% das empresas exercem suas atividades no mercado na faixa entre 1 a 2 anos e 88,2% das empresas da amostra atuam na faixa que compreende de 3 a mais de 20 anos (Tabela 4.2).

Tabela 4.2 - Distribuição das empresas por tempo de atuação

| Tempo de atuação | Freqüência | Percentagem | Percentagem acumulada |
|-------------------------|-------------------|--------------------|------------------------------|
| 1-2 anos | 27 | 11,8 | 11,8 |
| 3-5 anos | 44 | 19,2 | 31,0 |
| 6-10 anos | 35 | 24,0 | 55,0 |
| 11-19 anos | 59 | 25,8 | 80,8 |
| Mais de 20 anos | 44 | 19,2 | 100,0 |
| Total | 229 | 100,0 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria das empresas pertencentes à amostra são micro e pequenas empresas (95,2%), sendo assim distribuídas: 80,4% são micro e 14,8% são pequenas empresas (Tabela 4.3). As médias empresas representam 4,8% da amostra. O porte da empresa segue a classificação adotada pelo Sebrae (2005)²¹, quanto ao número de funcionários. Há coerência entre a distribuição dos dados da amostra e a distribuição de micro e pequenas empresas no Nordeste do Brasil, que representam 99,2% das empresas formais, sendo que 88,8% delas são dos

²¹ SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. Observatório Sebrae, 1º semestre 2005. Publicações Sebrae, 2005.

setores do comércio e de serviços (Sebrae, 2005). 98% das empresas brasileiras registradas são empreendimentos que têm menos de 100 funcionários (Sebrae, 2004, citado por Kumar, 2005)²². Além disso, a distribuição da amostra deste estudo assemelha-se à do estudo de Ibbotson e Moran (2003), que avalia o relacionamento entre bancos e empresas na Irlanda do Norte: 94% dos participantes da pesquisa são micro e pequenos empreendimentos e apenas 6% são médios.

Tabela 4.3 - Porte das empresas por número de funcionários

| Porte da Empresa | Frequência | Porcentagem | Porcentagem acumulada |
|------------------|------------|-------------|-----------------------|
| Até 19 | 184 | 80,4 | 80,4 |
| 20-99 | 34 | 14,8 | 95,2 |
| 100-499 | 11 | 4,8 | 100,0 |
| Total | 229 | 100,0 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Análise Descritiva da Situação Bancária das Empresas

O Banco do Brasil assumiu a primeira posição no *ranking* das instituições financeiras indicadas pelas empresas como o principal banco, com 46,7% das respostas (Tabela 4.4). Em segundo lugar, a Caixa Econômica é o principal banco de 13,6% das empresas. As instituições públicas foram apontadas como o principal banco de 61,6% das empresas da amostra, contabilizando-se também mais dois outros bancos, Banrisul e Banco do Nordeste, embora com percentual de apenas 0,4% e 0,9%, respectivamente. É importante destacar que o Banco do Brasil é o principal agente repassador dos recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) destinados ao financiamento a micro, pequenas e médias empresas do país, na posição de 2003 (Boletim MPME, 2003, citado por Kumar, 2005).

Por outro lado, 38,4% das empresas indicaram bancos privados como seu principal banco, sendo os mais representativos o Itaú (10%); o Bradesco (9,6%); o Unibanco (7,4%) e o Banco Real (5,7%). Uma possível justificativa para as empresas da amostra deste estudo terem optado principalmente pelos bancos públicos federais é que, de acordo com dados do Banco Central, em média, os bancos federais têm taxas bancárias mais atrativas do que os bancos

²² KUMAR, A. **Access to financial services in Brazil**. Report 30858. Washington, D.C.: The World Bank, 2005.

privados e estrangeiros, com diferença de cerca de 200% para o serviço de análise de crédito. Contudo, no âmbito do país, os bancos privados parecem oferecer mais serviços às pequenas empresas (Kumar, 2005).

Tabela 4.4 - Principal banco das empresas

| Banco | Frequência | Percentagem | Percentagem acumulada |
|--------------------|-------------------|--------------------|------------------------------|
| Banco do Brasil | 107 | 46,7 | 46,7 |
| Caixa Econômica | 31 | 13,6 | 60,3 |
| Bradesco | 22 | 9,6 | 69,9 |
| Itaú | 23 | 10,0 | 79,9 |
| Real | 13 | 5,7 | 85,6 |
| Banco do Nordeste | 2 | 0,9 | 86,5 |
| Safra | 1 | 0,4 | 86,9 |
| HSBC | 10 | 4,4 | 91,3 |
| Unibanco | 17 | 7,4 | 98,7 |
| <i>Bank Boston</i> | 1 | 0,4 | 99,1 |
| Banrisul | 1 | 0,4 | 99,6 |
| Sudameris | 1 | 0,4 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A instituição privada mais indicada pelos respondentes, o Itaú, considerado o principal banco de 10% das empresas (Tabela 4.4), no ano de 2005 tomou a decisão estratégica de intensificar a oferta de crédito a empresas de micro, pequeno e médio portes, segmento em que, historicamente, manteve uma atuação discreta. Desse modo, naquele ano, o financiamento às micro, pequenas e médias empresas cresceu 31,6% (Itaú, 2005)²³. A oferta de crédito a esse segmento vem crescendo nos bancos privados do Brasil, uma vez que as grandes empresas estão recorrendo cada vez mais aos instrumentos do mercado de capitais para a captação de recursos, e menos ao financiamento direto dos bancos.

Tabela 4.5 - Distribuição das empresas: tempo como cliente do principal banco

| Tempo como cliente | Frequência | Percentagem | Percentagem acumulada |
|---------------------------|-------------------|--------------------|------------------------------|
| 1-3 anos | 63 | 27,5 | 27,5 |
| 4-6 anos | 66 | 28,8 | 56,3 |
| 7-9 anos | 33 | 14,4 | 70,7 |
| 10 anos ou mais | 67 | 29,3 | 100,0 |
| Total | 229 | 100,0 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

Todas as empresas participantes da pesquisa (229) têm, pelo menos, um ano na condição de cliente de seu principal banco: 27,5% das empresas são clientes na faixa de 1 a 3 anos e 72,5% são clientes na faixa de 4 a mais de 10 anos (Tabela 4.5). Assim, a amostra revela-se

adequada à avaliação das hipóteses acerca das variáveis influenciadoras de relacionamentos entre empresas e seu principal banco. Na literatura, existe a percepção de que clientes antigos, ou com mais experiência, têm propensão a manter um contato de caráter mais relacional com seu fornecedor de serviços (Mückenberger, 2001), embora duração nem sempre signifique proximidade no relacionamento (Barnes, 1997).

Considerando a amostra deste estudo, 55,9% das empresas obtiveram algum tipo de crédito através de seu principal banco e 44,1% não contrataram nenhum tipo de crédito (Tabela 4.6). Do total da amostra, 7,9% das empresas contrataram crédito de longo prazo para investimentos fixos, 12,2% obtiveram crédito de longo prazo para investimento misto e 42,4% das empresas obtiveram crédito de curto prazo (Tabela 4.7). Esta distribuição é compatível com a melhoria na oferta de crédito nos bancos para o segmento de micro, pequenas e médias empresas apenas nos últimos anos. Por outro lado, o crédito para empresas de pequeno porte também pode ser oriundo de empréstimo à pessoa física ligada à empresa. O estudo realizado com micro e pequenas empresas de São Paulo revela que o empréstimo à pessoa física da empresa pode ser vantajoso, considerando que o processo de crédito é menos burocrático, se comparado ao financiamento à pessoa jurídica (Sebrae-SP, 2006)²⁴. Este fato pode reduzir o volume de crédito que é efetivamente destinado às empresas, enquanto pessoa jurídica.

Tabela 4.6 - Distribuição das empresas: contratação de crédito no principal banco

| Contratação de crédito | Frequência | Porcentagem | Porcentagem acumulada |
|-------------------------------|-------------------|--------------------|------------------------------|
| Sim | 128 | 55,9 | 55,9 |
| Não | 101 | 44,1 | 100,0 |
| Total | 229 | 100,0 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

O crédito de curto prazo para capital de giro é o tipo de crédito mais contratado pelas empresas da amostra (Tabela 4.7). 42,4% das empresas contrataram-no em seu principal banco. É um dado que guarda sintonia com o fato de que os empréstimos mais desejados por 63% de micro e pequenas empresas pertencentes à indústria, comércio e serviços de São Paulo são para capital de giro (mercadorias e insumos) (Sebrae-SP, 2006). Após a empresa entrar em operação, a maior preocupação do empresário é com o capital de giro, em função de

²³ BANCO ITAÚ. **Relatório anual 2005**. Disponível em: <[http://www.itaubr.com.br/brasil/relações com investidores](http://www.itaubr.com.br/brasil/relações_com_investidores)>. Acesso em: 14/03/2008.

várias mudanças que acontecem continuamente no ambiente econômico em que a empresa atua (Santos, 2001, citado por Pereira *et al.*, 2006), o que evidencia a sua importância.

Uma percentagem de 12,2% das empresas contrataram crédito de longo prazo para investimento misto e outra de 7,9% contrataram crédito de longo prazo para investimento fixo (Tabela 4.7). Este resultado pode indicar que essas modalidades de crédito estão menos acessíveis às empresas e que estas podem buscá-las em outras fontes, que não a bancária. De acordo com a sondagem de opinião realizada pelo Sebrae-SP (2006), no *ranking* das formas de financiamento mais utilizadas pelas micro e pequenas empresas de São Paulo, os empréstimos em bancos privados (13%) e os empréstimos em bancos oficiais (11%) ocupam o 4º e 5º lugares, respectivamente. No Brasil nem o mercado de capitais nem o sistema financeiro apresentam-se como fontes de recursos de fácil acesso para as empresas, especialmente para as de menor porte (CNI e Sebrae)²⁵.

Tabela 4.7 Distribuição das empresas: contratação por tipo de crédito

| Tipo de crédito Contratado | Frequência | Percentagem²⁶ |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------------------|
| Investimento fixo | 18 | 7,9 |
| Investimento misto | 28 | 12,2 |
| Capital de giro | 97 | 42,4 |

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 Análise Descritiva do Uso do Banco Eletrônico

Das empresas pertencentes à amostra, 71,2% utilizam algum (uns) dos três canais eletrônicos (*phone banking*, *internet banking* e *PC banking*) de seu principal banco e 28,8% das empresas não utilizam nenhuma dessas formas (Figura 4.1)²⁷. O canal *PC banking* é utilizado por 15,7% das empresas; 35,4% utilizam o *phone banking* e 38,9% utilizam a *internet banking*, sendo assim o canal mais utilizado pelas empresas deste estudo.

O percentual de utilização da *internet banking* de 38,9% está compatível com o nível de utilização desse meio pelos clientes de banco no Brasil. Segundo dados da Febraban

²⁴ SEBRAE-SP. **Financiamento de micro e pequenas empresas (MPEs) no estado de São Paulo: sondagem de opinião, 2006**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 19/03/2008.

²⁵ CNI; SEBRAE. **Análise do acesso às linhas de crédito para micro e pequenas empresas**: relatório de pesquisa “*desk research*”. Sem data.

²⁶ Questão de múltiplas respostas, o que torna sem efeito a coluna percentagem acumulada.

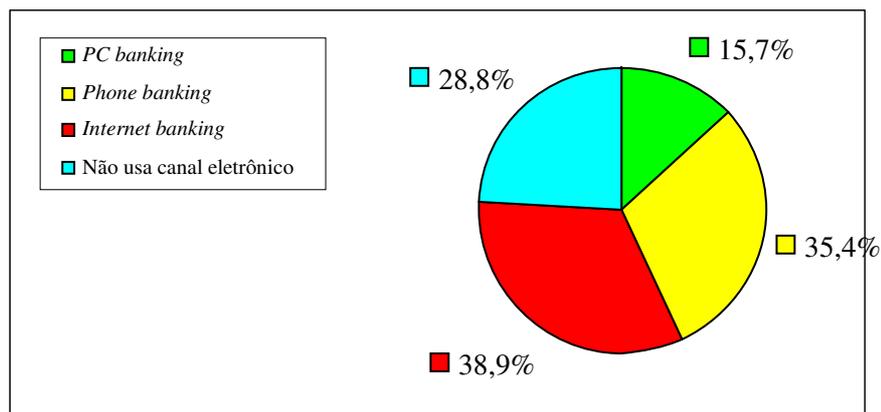


Figura 4.1 Uso de canal eletrônico

(2008)²⁸, o número de clientes de *internet banking*, empresas e indivíduos, praticamente se estabilizou no ano de 2006, comparado a 2005, alcançando 27,3 milhões de usuários. Este número representa cerca de 17% da população brasileira, enquanto o de usuários de internet totaliza cerca de 28%. Por outro lado, estudo prévio mostra que somente 23% dos clientes de um banco privado no Brasil consideram que é seguro realizar operações contábeis através da internet, o que se constitui uma das principais barreiras ao crescimento do canal *internet banking* (Mello *et al.*, 2006), embora a tendência seja de expansão de seu uso.

Uma parcela significativa de empresas da amostra deste estudo (63,7%) julga que usar os canais eletrônicos torna importante²⁹ o relacionamento com seu principal banco. 40,1% das empresas da amostra julgam que usar os canais eletrônicos torna importante o relacionamento com o gerente. Subjacente aos resultados dessas duas questões está a idéia de que os meios eletrônicos implementados pelos bancos diversificam os canais de atendimento e, assim, trazem conveniência para as empresas, o que pode fortalecer a relação empresa e seu principal banco. É provável que, com mais conveniência e autonomia para realizar as transações bancárias, a empresa demande menos o gerente para os serviços do dia-a-dia e, assim, perceba uma redução no papel que ele desempenha no relacionamento banco-empresa. Neste sentido, os bancos poderiam capacitar seus gerentes, com o intuito de prestar um atendimento personalizado e voltado a atender às necessidades financeiras das empresas. Com o incremento no uso dos canais de entrega eletrônica, a média de interações entre clientes e o

²⁷ A soma das respostas ultrapassa 100% porque a questão admite múltiplas respostas.

²⁸ FEBRABAN. **Portal de informações do setor**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 26/02/2008.

²⁹ Foram contabilizadas as respostas dadas aos itens “importante” e “muito importante”.

staff dos bancos tende a reduzir, tornando-se essencial que as interações face-a-face sejam conduzidas de forma eficiente, de modo a promover uma imagem positiva do banco e fortalecer a lealdade do cliente (Moutinho *et al.*, 1997).

4.5 Análise Descritiva do Relacionamento com o Principal Banco

O relacionamento com o principal banco é aferido por diversas variáveis neste estudo, sendo que este item trata dos aspectos relacionados ao gerente de conta e ao nível de proximidade que a empresa tem nesse relacionamento.

Gerente de conta

A informação coletada revela que de 229 empresas que constituem a amostra, o principal banco definiu gerente de conta para 174 empresas, ou seja, para 76,0% do total. Para as demais 55 empresas (24,0%), não definiu formalmente um gerente de conta. A literatura reporta que comunicar ao cliente que ele tem um gerente de conta irá elevar as suas expectativas quanto à qualidade do serviço a ser prestado (Colgate e Danaher, 2000). Baseados nessa percepção, alguns bancos podem não oficializar essa informação, embora na prática as empresas tenham gerentes de conta designados para prestar atendimento.

Dos respondentes, 82,1% consideram baixa a probabilidade de sua empresa trocar de banco se o gerente de conta for trabalhar em outro banco. Este resultado pode ter recebido influência do fato de a maioria das empresas pertencentes à amostra serem clientes de bancos públicos (61,6%), onde a probabilidade de um gerente vir a mudar de banco é baixa, dada a estabilidade que caracteriza suas relações de trabalho. Por outro lado, pode indicar que o vínculo relacional das empresas é mais forte com a instituição bancária e sua marca do que com os respectivos colaboradores.

Proximidade relacional

A partir de uma escala de 10 pontos, onde 10 e 9 significam “extremamente próximo” e 1 e 2 significam “nada próximo”, as empresas pontuaram o nível de proximidade atual do relacionamento com seu principal banco com uma média de 5,74, nível enquadrado na escala como “próximo”. Quando indagados qual a proximidade relacional desejada, a média das

respostas elevou-se para 7,84, no nível classificado como “muito próximo”. A diferença entre os dois escores (5,74 e 7,84) é significativa, o que sugere que muitas empresas gostariam de ter um relacionamento mais próximo com seu principal banco do que o vivenciado atualmente. O fato de as empresas desejarem maior proximidade dá suporte à visão de Duck (1995) de que os relacionamentos estão em constante necessidade de retroalimentação através do diálogo e de outras ações interpessoais. Apenas 8,3% das empresas deste estudo pontuaram o relacionamento com seu principal banco com 10 na escala da proximidade atual. São números que se assemelham ao do estudo de Barnes (1997), em que o percentual de clientes pessoa física de bancos do Canadá que pontuou 10 na escala de proximidade atual foi de 10,3% e as médias da proximidade atual e desejada foram 6,54 e 7,31, respectivamente.

Concluída a análise descritiva das características da amostra, será realizada a análise descritiva das variáveis mensuradas dos construtos.

4.6 Análises das Estatísticas Descritivas das Variáveis Mensuradas dos Construtos

A seguir será apresentado o resultado das estatísticas descritivas média, mediana e desvio-padrão de cada construto do modelo conceitual proposto, a fim de avaliar como se comportam as suas respectivas variáveis. Nesta etapa tem-se uma visão inicial dos dados antes de qualquer tratamento. São quinze os construtos que serão analisados: emoções positivas, emoções negativas, imagem, crédito, preferência de canal, sacrifício monetário, sacrifício não-monetário, qualidade do relacionamento com o gerente, valor percebido, satisfação, confiança, comprometimento afetivo, lealdade, custos de mudança e dependência. Preferência de canal é um construto que não está contemplado no modelo conceitual.

Na Tabela 4.8 encontram-se os resultados dos construtos emoções positivas e emoções negativas.

Das questões relativas à frequência de sentimentos vivenciados nas interações com o principal banco, sentir-se ignorado (EMOC10) obteve a maior média (4,28) e a maior mediana (5), em

Tabela 4.8 - Estatísticas descritivas dos construtos emoções positivas e emoções negativas

| Variáveis Manifestas | Média | Mediana | Desvio-Padrão |
|-----------------------------------|-------|---------|---------------|
| EMOC1 Bem vindo | 3,39 | 4 | 1,14 |
| EMOC2 Agradecido | 3,23 | 3 | 1,20 |
| EMOC3 Descontraído | 3,07 | 3 | 1,12 |
| EMOC4 Surpreendido Agradavelmente | 2,62 | 3 | 1,29 |
| EMOC5 Confortável | 2,85 | 3 | 1,31 |
| EMOC6 Raiva | 4,02 | 4 | 0,99 |
| EMOC7 Frustrado | 4,11 | 4 | 0,98 |
| EMOC8 Desapontado | 4,14 | 4 | 0,96 |
| EMOC9 Triste | 4,18 | 4 | 0,89 |
| EMOC10 Ignorado | 4,28 | 5 | 1,10 |

* A faixa de valores aplicada varia de 1 (nunca) a 5 pontos (muito freqüentemente).

Fonte: Dados da pesquisa.

escala de 1 a 5 pontos (Tabela 4.8). Significa que as empresas sentem-se freqüentemente ignoradas em seu principal banco. Por outro lado, a menor média (2,62) foi atribuída à variável surpreendido agradavelmente (EMOC4), o que assinala que os bancos raramente tomam ações que surpreendam agradavelmente as empresas.

Destacam-se também as variáveis sentir-se desapontado (EMOC8) e triste (EMOC9), com médias elevadas, 4,14 e 4,18, respectivamente, e mediana 4 para ambas. Significa dizer que as pessoas das empresas sentem-se freqüentemente desapontadas e tristes com seu principal banco. Nesse contexto, as variáveis associadas às emoções negativas foram as que mais se destacaram nas interações dos representantes das empresas com o principal banco, se comparadas às variáveis relativas às emoções positivas (EMOC1 a EMOC5).

Na Tabela 4.9 encontra-se o resultado do construto imagem.

Tabela 4.9 - Estatísticas descritivas do construto imagem*

| Variáveis Manifestas | Média | Mediana | Desvio-Padrão |
|--|-------|---------|---------------|
| IMAG1 O principal banco é uma instituição sólida | 5,78 | 6 | 1,41 |
| IMAG2 O principal banco tem amplo leque de produtos e serviços | 5,86 | 6 | 1,43 |
| IMAG3 O principal banco tem pessoal amigo | 4,92 | 6 | 1,86 |
| IMAG4 O principal banco tem agências de fácil acesso (localização, estacionamento etc) | 5,72 | 6 | 1,50 |
| IMAG5 O principal banco tem atmosfera agradável (ambiente, <i>design</i> e pessoas) | 5,48 | 6 | 1,41 |
| IMAG6 O principal banco tem promoções atrativas | 4,43 | 5 | 1,86 |
| IMAG7 O principal banco presta excelente serviço | 4,82 | 5 | 1,84 |
| IMAG8 O principal banco tem um atrativo programa de relacionamento (desconto de tarifas, cartão de fidelidade etc) | 4,28 | 5 | 2,01 |

* A faixa de valores varia entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao construto imagem, a variável “O principal banco tem amplo leque de produtos e serviços” (IMAG2) foi a variável com a maior média (5,86), o que significa que as empresas concordam que seu principal banco dispõe de uma ampla quantidade de produtos e serviços (Tabela 4.9). Em geral, a oferta dos bancos é diversificada, com muitos produtos e serviços semelhantes. Constatou-se que a variável IMAG2 obteve a maior média entre todas as variáveis manifestas dos construtos contemplados neste estudo. No contexto de supermercados, o indicador “ampla faixa de produtos” exerceu o maior impacto sobre a satisfação de clientes (Davies *et al.*, 2001).

A variável associada à solidez da instituição (IMAG1) merece destaque por sua média elevada (5,78), bem como a mediana (6), e o menor desvio-padrão (1,41). A respectiva média é uma das mais elevadas deste estudo. Este resultado coincide com o fato de a maioria das empresas participantes deste estudo (61,6%) indicarem como seu principal banco instituições financeiras ligadas ao governo federal brasileiro, em geral percebidas pela sociedade como sólidas. O Banco do Brasil é o primeiro no *ranking* de bancos do Brasil, na posição de 2006 (Tabela 1.2), sendo que 46,7% das empresas da amostra indicaram-no como o principal banco.

A menor média (4,28) e o maior desvio-padrão (2,01) do construto imagem foram atribuídos à variável IMAG8, que se refere à atratividade do programa de relacionamento do principal banco. Ambos os resultados podem ser atribuídos ao fato de que os bancos, no Brasil, estão em fases distintas quanto à adoção desse tipo de programa. Alguns estão consolidando seu programa de relacionamento enquanto outros estão na fase de planejamento ou implementando-o.

Na Tabela 4.10 encontra-se o resultado do construto crédito.

Tabela 4.10 - Estatísticas descritivas do construto crédito*

| Variáveis Manifestas | Média | Mediana | Desvio-Padrão |
|--|--------------|----------------|----------------------|
| CRED1 O principal banco tem linha de crédito adequada às necessidades da minha empresa | 4,83 | 5 | 1,73 |
| CRED2 O principal banco tem linha de crédito com flexibilidade no prazo de pagamento | 4,90 | 6 | 1,58 |
| CRED3 O principal banco tem limite de crédito aprovado para minha empresa | 5,48 | 6 | 1,46 |
| CRED4 O limite de crédito aprovado atende às necessidades da minha empresa | 4,79 | 5 | 1,75 |

* A faixa de valores varia entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa.

No construto crédito, a variável referente à disponibilidade, no principal banco, de limite de crédito aprovado para a empresa (CRED3) foi a que obteve a maior média (5,48), a maior mediana (6) e o menor desvio-padrão (1,46), simultaneamente (Tabela 4.10). A concordância dos respondentes significa que os bancos provêem as empresas com limite de crédito para atender às suas eventuais necessidades financeiras. Segundo dados do Banco Central do Brasil, as operações de crédito tiveram significativa expansão em 2006, sendo que a variação para pessoa jurídica foi de 22% em relação a 2005 (www.febraban.org.br)³⁰. De acordo com estudo coordenado por Kumar (2005)³¹, os serviços bancários demandados pelas pequenas empresas do Brasil são primariamente o crédito, e as taxas de juros elevadas são a principal restrição ao acesso ao crédito. Por outro lado, médias empresas de São Paulo, mesmo as que são tradicionalmente aplicadoras de recursos, querem possuir linha de crédito aprovada pelo banco onde concentram operações, para suprir uma possível emergência (Guarita, 2005).

Na Tabela 4.11 que se segue está o resultado do construto preferência de canal.

Tabela 4.11 - Estatísticas descritivas do construto preferência de canal*

| Variáveis Manifestas | Média | Mediana | Desvio-Padrão |
|---|-------|---------|---------------|
| PRFCAN1 Preferimos fazer a maioria das operações bancárias através canais eletrônicos (internet, caixas automáticos, telefone) | 4,25 | 5 | 2,24 |
| PRFCAN2 Fazemos uso de canais eletrônicos (<i>internet banking, PC banking, telephone banking</i>), porque preferimos perder menos tempo no banco | 4,54 | 5 | 2,24 |
| PRFCAN3 Fazemos todo o relacionamento bancário da empresa na agência, pois preferimos contato pessoal | 3,74 | 3 | 2,16 |

* A faixa de valores varia entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa.

No construto preferência de canal (Tabela 4.11), a variável “Fazemos uso de canais eletrônicos [...], porque preferimos perder menos tempo no banco” (PRFCAN2) obteve a maior média (4,54). Esta média está aquém do primeiro nível de concordância da escala aplicada (5) e a referida variável parece não traduzir o pensamento dos respondentes. A variável “Fazemos todo o relacionamento bancário da empresa na agência, pois preferimos contato pessoal” (PRFCAN3) obteve a menor média (3,74) e a menor mediana (3), o que revela algum nível de discordância dos respondentes quanto a esse aspecto. O desempenho dessas duas variáveis guarda coerência com o indicativo do estudo de Brei (2003, p. 13),

³⁰ FEBRABAN. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor>>. O setor bancário em 2006. Acesso em: 14.03.2008.

realizado com usuários de *internet banking* no Brasil, de que “[...] o uso de canais eletrônicos dá-se não só pela rapidez [...] mas muitas vezes para evitar as visitas às agências (e o contato com empregados que esta situação exige)”.

A média da variável “Preferimos fazer a maioria das operações através de canais eletrônicos [...] (PRFCAN1)” é menor (4,25) do que a da variável “Fazemos uso de canais eletrônicos [...] porque preferimos perder menos tempo no banco” (PRFCAN2), que é de 4,54. Desse modo, percebe-se que há fatores que podem limitar a preferência do respondente em fazer uso do banco eletrônico para realizar suas demandas bancárias. No Brasil, é importante destacar que a preocupação dos clientes quanto à vulnerabilidade na segurança dos sistemas bancários pode reprimir a demanda no uso dos canais eletrônicos, influenciando esse resultado. No entanto, as médias das duas variáveis associadas à preferência quanto ao uso do banco eletrônico superam a média atribuída à variável uso da agência para realizar contato pessoal. É esperado que o banco eletrônico contribua para os clientes realizarem suas demandas bancárias diárias e mensais (Bick *et al.*, 2004).

Na Tabela 4.12 que se segue estão os resultados dos construtos sacrifício monetário e sacrifício não-monetário.

Tabela 4.12 - Estatísticas descritivas dos construtos sacrifício monetário e sacrifício não monetário*

| Variáveis Manifestas | Média | Mediana | Desvio-Padrão |
|--|-------|---------|---------------|
| SACFM1 O custo das tarifas do principal banco é apropriado | 3,04 | 3 | 1,91 |
| SACFM2 O custo do pacote mensal de tarifas do principal banco é apropriado | 3,23 | 3 | 1,91 |
| SACFM3 Os encargos financeiros para empréstimo no principal banco são apropriados | 3,07 | 3 | 1,84 |
| SACFM4 Os encargos financeiros para financiamento no principal banco são apropriados | 3,28 | 4 | 1,73 |
| SACFNM1 A exigência de garantias para obter crédito no principal banco é sacrificante para minha empresa | 3,67 | 3 | 1,62 |
| SACFNM2 Perco muito tempo negociando com o principal banco, quando solicito crédito | 4,41 | 4 | 1,88 |
| SACFNM3 O esforço que faço para obter crédito no principal banco é elevado | 4,38 | 4 | 1,89 |

* A faixa de valores varia entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa.

Na interpretação dos resultados desses construtos (Tabela 4.12), entenda-se que quanto menor a média da variável, maior o sacrifício para o cliente. Nas questões sobre o sacrifício

³¹ KUMAR, A. **Access to financial services in Brazil**. Report 30858. Washington, D.C.: The World Bank, 2005.

monetário, o custo das tarifas do principal banco (SACFM1) foi a variável com a menor média (3,04), sendo, por conseguinte, a mais sacrificante para as empresas (61,2% discordam que o custo seja apropriado). O resultado da variável SACFM1 é coerente com a percepção de médias empresas de São Paulo de que os bancos no Brasil praticam expressivos aumentos nas tarifas bancárias (Guarita e Urdan, 2006). A variável “Os encargos financeiros para empréstimo são apropriados” (SACFM3) também obteve média baixa (3,07), revelando significativo nível de discordância por parte dos respondentes. Verificou-se que 58,1% das empresas discordam que os encargos para empréstimo são apropriados. Para as micro e pequenas empresas de São Paulo, a principal vantagem de tomar financiamento para a empresa em nome da pessoa jurídica, em vez da pessoa física, são as taxas de juros menores (Sebrae-SP, 2006). No Brasil, as altas taxas de juros são o fator mais importante para as empresas, especialmente as pequenas (Kumar, 2005).

No construto sacrifício não-monetário, a maior média (4,41) foi atribuída à variável “Perco muito tempo negociando com o principal banco, quando solicito crédito” (SACFNM2), o que revela alguma burocracia dos bancos no processo de concessão de crédito para as empresas. Para as três variáveis desse construto, quanto maior a média, maior o sacrifício. 42,3% concordam que perdem muito tempo na negociação, mas 38% discordam. É um resultado que pode guardar sintonia com o fato de 61,6% das empresas da amostra terem indicado um banco de Governo como seu principal banco. Os bancos de Governo são mais rigorosos quanto ao processo de concessão de crédito, tornando-o, conseqüentemente, mais lento. Por outro lado, micro e pequenas empresas de São Paulo apontaram como facilitadores para tomada de novos empréstimos bancários as taxas de juros menores e menos burocracia/documentos (Sebrae-SP, 2006), sem distinguir entre bancos públicos e privados, o que revela uma percepção geral do Sistema Financeiro do Brasil. Assim, os bancos devem equacionar a questão da burocracia/lentidão do processo de concessão de crédito, conciliando com as exigências legais que o Sistema Financeiro do Brasil estipula para os diversos tipos de instituição bancária.

Na Tabela 4.13 encontra-se o resultado do construto qualidade do relacionamento com o gerente. Neste construto, a variável “Ele tem disponibilidade para nos atender” (RELGER1) obteve a maior média (5,28), a maior mediana (5) e o segundo menor desvio-padrão (1,58), assinalando a relativa disponibilidade desses profissionais para atender aos clientes, quando a ação é reativa, ou seja, em resposta a uma demanda do cliente. A variável relacionada à comu-

Tabela 4.13 - Estatísticas descritivas do construto qualidade do relacionamento com o gerente*

| Variáveis Manifestas | Média | Mediana | Desvio-Padrão |
|--|--------------|----------------|----------------------|
| RELGER1 Ele tem disponibilidade para nos atender | 5,28 | 6 | 1,58 |
| RELGER2 O gerente é flexível em atender às necessidades da minha empresa | 5,08 | 5 | 1,76 |
| RELGER3 O gerente comunica-se com minha empresa (telefone, e-mail, visita) | 4,16 | 5 | 2,23 |
| RELGER4 O gerente entende as necessidades financeiras da minha empresa | 4,30 | 5 | 1,80 |
| RELGER5 O gerente é rápido em responder os pedidos da minha empresa | 4,84 | 5 | 1,77 |
| RELGER6 O gerente tem a habilidade de cumprir as promessas feitas | 5,08 | 5 | 1,53 |
| RELGER7 Tenho a amizade do gerente | 4,35 | 5 | 1,98 |

* A faixa de valores varia entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa.

nicação do gerente com a empresa (RELGER3) obteve a menor média (4,16), o que assinala fragilidade nessa ação do gerente cuja essência é proativa, pois depende da iniciativa do gerente. É um resultado que guarda sintonia com a preferência de micro e pequenas empresas portuguesas por contatos bancários que tragam valor agregado, em vez da frequência de contatos (Vieira, 2000). De modo semelhante, pequenas e médias empresas americanas também valorizam a qualidade das chamadas feitas por seus gerentes de relacionamento (Winstanley, 1997).

Na Tabela 4.14 encontra-se o resultado do construto valor percebido.

Tabela 4.14 - Estatísticas descritivas do construto valor percebido*

| Variáveis Manifestas | Média | Mediana | Desvio-Padrão |
|--|--------------|----------------|----------------------|
| VLPER1 Esse banco é parceiro da minha empresa | 4,30 | 5 | 1,90 |
| VLPER2 O principal banco oferece um bom leque de produtos para minha empresa | 4,56 | 5 | 1,47 |
| VLPER3 O principal banco entende do negócio da minha empresa | 4,16 | 4 | 1,70 |
| VLPER4 No geral, o valor desse banco para minha empresa é muito alto | 4,60 | 5 | 1,63 |

* A faixa de valores varia entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito a este construto, a variável “No geral, o valor desse banco para minha empresa é muito alto” (VLPER4) obteve a maior média (4,60), a maior mediana (5) e o menor desvio-padrão (1,63). No entanto, a média está aquém do primeiro nível de concordância da escala (5). A variável “O principal banco entende do negócio da minha empresa” (VLPER3) obteve a menor média (4,16) e a menor mediana (4), o que denota fragilidade na ação do principal banco das empresas quanto à compreensão do negócio que elas desenvolvem. Coincide com o resultado do estudo realizado com as médias empresas de São Paulo acerca

do valor percebido nos serviços bancários, que sugere que os bancos devem investir no fortalecimento do relacionamento dos gerentes com as empresas, especialmente em “conhecer o negócio do cliente” (Guarita e Urdan, 2006). E também com o desejo de empresas de pequeno e médio portes americanas de que os seus bancos conheçam a sua empresa, visando elevar seus níveis de satisfação (Winstanley, 1997).

Na Tabela 4.15 encontra-se o resultado do construto satisfação.

Tabela 4.15 - Estatísticas descritivas do construto satisfação*

| Variáveis Manifestas | Média | Mediana | Desvio-Padrão |
|--|-------|---------|---------------|
| SATISF1 A escolha de ser cliente desse banco foi sensata | 5,59 | 6 | 1,16 |
| SATISF2 Estamos encantados com o serviço do principal banco | 3,91 | 4 | 1,77 |
| SATISF3 De forma geral, estamos satisfeitos com o principal banco | 5,36 | 6 | 1,24 |
| SATISF4 Penso que fizemos a coisa certa quando decidimos ser cliente desse banco | 5,04 | 5 | 1,23 |

* A faixa de valores varia entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à satisfação das empresas com seu principal banco (Tabela 4.15), a maior média (5,59), a maior mediana (6) e o menor desvio-padrão (1,16) foram atribuídos à variável “A escolha de ser cliente desse banco foi sensata” (SATISF1). A percepção de sensatez na escolha do principal banco pode ser atribuída à maior disponibilidade na oferta de crédito nos bancos públicos e privados brasileiros (Kumar, 2005), uma vez que as pequenas empresas têm necessidade contínua por crédito (Istock, 1996) ou mesmo à solidez do principal banco, cuja variável (IMAG1) obteve média elevada (5,78). Contudo, os bancos ainda não se encontram no estágio de encantar o cliente, tendo obtido a variável “Estamos encantados com o serviço do principal banco” (SATISF2) a média (3,91) e a mediana mais baixas (4) do construto, revelando alguma discordância dos respondentes quanto a esse aspecto.

Na Tabela 4.16 encontram-se os resultados do construto confiança.

Tabela 4.16 - Estatísticas descritivas do construto confiança*

| Variáveis Manifestas | Média | Mediana | Desvio-Padrão |
|---|-------|---------|---------------|
| CONFI1 De forma geral, tenho total confiança no principal banco | 5,57 | 6 | 1,32 |
| CONFI2 Quando o principal banco sugere que eu compre um novo produto é porque é melhor para a situação da minha empresa | 3,40 | 4 | 1,81 |
| CONFI3 O principal banco me trata de forma honesta em toda transação | 5,56 | 6 | 1,33 |

* A faixa de valores varia entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa.

No construto confiança (Tabela 4.16), a maior média (5,57), a maior mediana (6) e o menor desvio-padrão (1,32) foram atribuídos à variável “De forma geral, tenho total confiança no principal banco” (CONF11). Desempenho semelhante teve a variável “O principal banco me trata de forma honesta em toda transação”, com média 5,56 e mediana 6, o que revela que as empresas têm nível satisfatório de confiança em seu principal banco. O nível de confiança reduz-se, quando se trata de os bancos sugerirem a aquisição de novos produtos às empresas. Desse modo, a variável “Quando o principal banco sugere que eu compre um novo produto é porque é melhor para a situação da minha empresa” (CONF12) obteve a menor média (3,40), a menor mediana (4) e o menor desvio-padrão (1,81) entre as variáveis relativas ao construto confiança. Na prática bancária, a sugestão pode estar associada ao aumento da venda de produtos e serviços (e atingimento de metas), em vez de estar vinculada às necessidades da empresa, em função de seu ciclo de vida ou condição financeira. É uma prática controversa, pois os clientes percebem a estratégia subjacente à sugestão e, em muitos casos, pode comprometer a confiabilidade do principal banco.

Na Tabela 4.17 encontra-se o resultado do construto comprometimento afetivo.

Tabela 4.17 - Estatísticas descritivas do construto comprometimento afetivo

| Variáveis Manifestas | Média | Mediana | Desvio-Padrão |
|--|-------|---------|---------------|
| CMPAFE1 É um relacionamento muito importante para minha empresa | 5,42 | 6 | 1,24 |
| CMPAFE2 O relacionamento com o principal banco é uma parceria | 4,61 | 5 | 1,94 |
| CMPAFE3 Eu me sinto como “parte da família” quando estou em uma agência do principal banco | 3,70 | 4 | 1,89 |
| CMPAFE4 Eu me sentiria feliz se minha empresa pudesse continuar com o principal banco por bastante tempo | 4,78 | 5 | 1,52 |
| CMPAFE5 Desejo manter o relacionamento com o principal banco | 5,56 | 6 | 1,36 |

* A faixa de valores varia entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa.

A maior média (5,56), a maior mediana (6) e o segundo menor desvio-padrão (1,36) foram atribuídos à variável “Desejo manter o relacionamento com o principal banco” (CMPAFE5) (Tabela 4.17). Resultado semelhante obteve a variável “É um relacionamento muito importante para minha empresa” (CMPAFE1), com média (5,42) e mediana (6) elevadas e o menor desvio-padrão (1,24). Ambos os resultados revelam o desejo de continuidade do relacionamento com o principal banco e o nível de importância dado a esse relacionamento. A menor média (3,70) foi atribuída à variável “Eu me sinto como ‘parte da família’ quando estou em uma agência do principal banco” (CMPAFE3). Significa que as relações que os responsáveis pelas empresas têm com seu principal banco não os faz sentir como se fossem da

“família do banco”, variável que parece mais adequada à avaliação do relacionamento de bancos com pessoas físicas, contexto em que foi originalmente aplicada a referida escala (Prado e Santos, 2003).

Na Tabela 4.18 que se segue é apresentado o resultado do construto lealdade:

Tabela 4.18 - Estatísticas descritivas do construto lealdade

| Variáveis Manifestas | Média | Mediana | Desvio-Padrão |
|--|--------------|----------------|----------------------|
| LEALD1 Vamos manter a conta no principal banco | 5,79 | 6 | 1,31 |
| LEALD2 Vamos recomendar o principal banco a amigos e familiares | 5,09 | 6 | 1,76 |
| LEALD3 Vamos aumentar a concentração dos recursos no principal banco | 4,93 | 5 | 1,50 |
| LEALD4 Vamos falar bem do principal banco para outras pessoas | 4,89 | 5 | 1,53 |
| LEALD5 Vamos continuar fazendo negócios no principal banco | 5,46 | 6 | 1,25 |
| LEALD6 Vamos considerar o principal banco quando tivermos que adquirir um produto ou serviço financeiro novo | 5,37 | 6 | 1,35 |

* A faixa de valores varia entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa.

No construto lealdade (Tabela 4.18), a maior média (5,79) e a maior mediana (6) foram atribuídas à variável “Vamos manter a conta no principal banco” (LEALD1). A variável “Vamos continuar fazendo negócios no principal banco” (LEALD5) também obteve uma média elevada (5,46). É um resultado que indica que as empresas continuarão a fazer negócios com seu principal banco. A menor média (4,89) desse conjunto recaiu sobre a variável “vamos falar bem do principal banco para outras pessoas” (LEALD4), portanto aquém do primeiro nível de concordância da escala (5).

Na Tabela 4.19 é apresentado o resultado do construto custos de mudança:

Tabela 4.19 - Estatísticas descritivas do construto custos de mudança

| Variáveis Manifestas | Média | Mediana | Desvio-Padrão |
|--|--------------|----------------|----------------------|
| CUSMUD1 Considerando todas as coisas, perderíamos muito tempo se mudássemos de banco | 4,89 | 5 | 1,76 |
| CUSMUD2 Perderemos um relacionamento amigável se mudarmos de banco | 4,39 | 5 | 1,91 |
| CUSMUD3 Se mudarmos de banco, há o risco de o outro banco não ser tão bom quanto nosso principal banco | 4,79 | 5 | 1,71 |

* A faixa de valores varia entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa.

À variável “Considerando todas as coisas, perderíamos muito tempo se mudássemos de banco” (CUSMUD1) foi atribuída a maior média (4,89), no construto custos de mudança

(Tabela 4.19). À variável “Se mudarmos de banco, há o risco de o outro banco não ser tão bom quanto nosso principal banco” (CUSMUD3), foi atribuída a média 4,79. Ambas as médias estão abaixo de 5, primeiro nível de concordância da escala. Assim, as empresas não percebem que a mudança de banco demandaria muito tempo e provavelmente visualizam alternativas para substituir seu principal banco. Existe no Brasil um potencial de expansão do papel de serviços financeiros não-bancários, como financeiras, empresas de *leasing* e *factoring*. E as empresas de *factoring* já são bastante significativas em termos de fornecimento de crédito para pequenos negócios (Kumar, 2005).

Na Tabela 4.20 que se segue é apresentado o resultado do construto dependência:

Tabela 4.20 - Estatísticas descritivas do construto dependência

| Variáveis Manifestas | Média | Mediana | Desvio-Padrão |
|---|-------|---------|---------------|
| DEPEND1 Se nossa relação com esse banco terminar, será muito difícil substituí-lo | 2,95 | 3 | 1,91 |
| DEPEND2 Estamos dependentes do principal banco | 2,77 | 2 | 1,84 |
| DEPEND3 Substituir o principal banco teria muitos custos para nós | 3,20 | 3 | 1,86 |
| DEPEND4 Não nos resta alternativa a não ser trabalhar com o principal banco | 2,75 | 2 | 1,94 |

* A faixa de valores varia entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa.

No tocante ao construto dependência (Tabela 4.20), a maior média entre as variáveis mensuradas (3,20) foi atribuída a “Substituir o principal banco teria muitos custos para nós” (DEPEND3) e a menor, à variável “Não nos resta alternativa a não ser trabalhar com o principal banco” (DEPEND4), com 2,75, o que revela discordância dos respondentes quanto a esses aspectos. As variáveis desse construto obtiveram as menores médias dentre todos os construtos avaliados. É um indicativo de que as empresas visualizam alternativas, caso queiram mudar de banco; não se sentem dependentes de seu principal banco e não percebem que uma troca acarretaria muitos custos. Como a concorrência no mercado bancário tem crescido, provavelmente as empresas percebem a existência de bancos ou fornecedores alternativos que possam atender às suas necessidades. Neste estudo, as variáveis custos de mudança e dependência obtiveram os piores desempenhos.

4.7 Preparação dos Dados para a Análise Multivariada

Nesta etapa serão descritos todos os procedimentos realizados para se efetuar a análise multivariada dos dados.

4.7.1 Análise Exploratória

Antes de iniciar um procedimento analítico cabe ao pesquisador aprofundar as características dos dados, buscando avaliar se existem problemas inerentes em suas propriedades ou se estes atendem aos requisitos conceituais das técnicas que fundamentam a análise subsequente (Tabachnick e Fidell, 2001). Assim, verifica-se se existem fatores que podem distorcer as análises nos dados coletados em 229 micro, pequenas e médias empresas, a fim de contribuir para uma análise relativamente livre de erros. Os dados brutos passaram por duas etapas prévias à aplicação de técnicas multivariadas: exame de casos específicos, como dados ausentes e *outliers*; e exame de distribuição e relacionamento entre as variáveis, como nos requisitos da normalidade, linearidade e multicolinearidade.

a) Dados ausentes

Se ocorrer uma recusa por parte de um respondente em fornecer uma resposta, isto pode indicar o não-entendimento do enunciado ou negativa em responder a questão efetuada. De fato, nota-se que essa é uma realidade nas pesquisas de administração e marketing e sua ocorrência pode deteriorar a qualidade dos dados, a ponto de distorcer ou mesmo impossibilitar uma análise coerente (Hair *et al.*, 1998). Portanto, é imprescindível tratar e identificar casos e variáveis com valores omissos, tentar conhecer o motivo de seu surgimento e ser perspicaz no tratamento desses fatos (Tabachnick e Fidell, 2001). Neste estudo, não foram identificados dados ausentes, pois os procedimentos de pesquisa foram seguidos à risca, de modo a evitar que os respondentes dessem respostas ambíguas ou se recusassem a fornecer respostas válidas. Deste modo, não foi necessário dar nenhum tratamento especial aos dados ausentes.

b) Avaliação da normalidade

Os procedimentos de inferência usualmente empregados em marketing fazem, em primeira instância, a suposição de que os dados seguem uma distribuição normal. Nesta distribuição, supõe-se que os dados concentram-se em torno da média, moda e mediana. Supõe-se também que os valores distantes da tendência central, para mais ou para menos, são menos prováveis de ocorrer. Salienta-se que o teste de modelo do estudo, empregando medidas tradicionais de máxima verossimilhança, parte da premissa de que os dados seguem uma distribuição normal

uni e multivariada. Assim, é necessário averiguar se os dados empíricos parecem se comportar do modo proposto no modelo de distribuição teórica (Tabachnick e Fidell, 2001).

Pela análise dos histogramas e diagramas Q-Q de normalidade, nota-se que os dados fogem de um padrão normal em sua maioria, apesar de não haver uma concentração muito grande dos dados nos extremos das escalas. Avaliando a significância dos parâmetros de assimetria e de curtose, foram detectados desvios da normalidade na maior parte das variáveis, usando um valor alfa de 0,1%, sugerido por Tabachnick e Fidell (2001). Os resultados estão demonstrados no Apêndice 3. Observa-se que a maior parte das variáveis apresenta desvios expressivos da normalidade, especialmente a presença de dados assimétricos de maneira negativa (dados muito concentrados acima da média das variáveis) que representam 55 do total de 69 variáveis (80%). A curtose positiva (dados muito concentrados em torno da média da variável) também foi comum, representando 41 variáveis (60% do total). Quanto aos desvios significativos da normalidade, encontraram-se 44 variáveis com assimetria diferente de 0 (64%) e 31 (45%) variáveis com curtose diferente do valor esperado de uma curva normal (0). Visando sanar tais problemas, tentou-se, como sugerem Hair *et al.* (1998) e Tabachnick e Fidell (2001), transformar as variáveis, a fim de obter dados mais coerentes com a hipótese de normalidade. Transformaram-se os dados pelas seguintes fórmulas, disponíveis em Hair *et al.* (1998): 1) X^2 ; 2) X^3 ; 3) $\ln X$; 4) $\text{LOG}_{10} X$; 5) X^Y , e 6) $1/X$. Esses autores sugerem escolher, dentre todas as transformações efetuadas, aquela que reduz ao máximo o desvio da normalidade, selecionando métodos diferentes para cada variável em estudo. Este procedimento significou uma redução drástica dos desvios de assimetria e curtose, conforme mostra o Apêndice 4.

O Apêndice 4 mostra que as variáveis com curtose e assimetria significativamente diferentes de zero foram reduzidas, de modo que após a transformação, 8 e 11 variáveis tiveram assimetria e curtose diferentes de zero, respectivamente. Aplicando o teste de Jarque-Bera de normalidade, cujo valor crítico é igual a 13,81, detectou-se que, no conjunto, 22 variáveis³² apresentavam desvios significativos da normalidade. Os construtos que apresentaram variáveis com desvios da normalidade foram basicamente emoções negativas (EMOC_N1, EMOC_N2, EMOC_N3, EMOC_N4 e EMOC_N5), imagem (IMAG1, IMAG2 e IMAG8),

³² Inclui as três variáveis manifestas relativas à preferência de canal, embora este construto não integre o modelo conceitual nem o modelo hipotético da pesquisa.

preferência de canal (PRFCAN1, PRFCAN2 e PRFCAN3), sacrifício monetário (SACFM1, SACFM2 e SACFM3), qualidade do relacionamento com o gerente (RELGER3), lealdade (LEALD1 e LEALD2), custos de mudança (CUSMUD2) e dependência (DEPEND1, DEPEND2, DEPEND3 e DEPEND4). Deste conjunto, considerando somente as variáveis relativas aos construtos que serão usados no modelo estrutural (emoções negativas, qualidade do relacionamento com o gerente e lealdade), pode-se dizer que 8 variáveis desviavam-se da normalidade. Deste modo, pode-se afirmar que, após os procedimentos de transformação, obteve-se o atendimento moderado do pressuposto da normalidade.

A fim de manter uma ligação entre a escala de medida inicial e os dados transformados, aplicou-se uma transformação linear dos escores, de modo que todas as respostas continuassem entre o intervalo válido das escalas (1 a 5 para emoções positivas e negativas e 1 a 7 para as demais). Como são transformações que mudam a magnitude, mas não o sentido dos valores (valores maiores sempre serão maiores na escala transformada), foram obtidas mudanças triviais nos valores iniciais e reescalados para normalidade. A título de ilustração, para a variável EMOC_P1, os valores iguais a 4 passaram para 3,5 e os valores iguais a 3 transformaram-se em 2,33. Considerando os desvios moderados da normalidade, pretendeu-se avaliar se esses conjuntos de variáveis poderiam seguir uma aproximação da distribuição normal multivariada, por meio do gráfico de distribuição qui-quadrado, proposto por Mingoti (2005). Os resultados para as variáveis que compõem o modelo de pesquisa podem ser vistos na Figura 4.2.

Conforme salienta Mingoti (2005), quando os dados seguem um padrão aproximadamente linear entre os valores observados e previstos da distribuição qui-quadrado, pode-se afirmar que os dados aproximam-se da distribuição normal multivariada. Na Figura 4.2, os dados aproximam-se desse padrão, portanto pode-se afirmar que, embora existam desvios da normalidade multivariada, estes podem ser julgados somente como moderados. Esta performance permite a adoção de testes que tenham esse pressuposto, como as estimativas de máxima verossimilhança (Jöreskog e Sörbom, 1989).

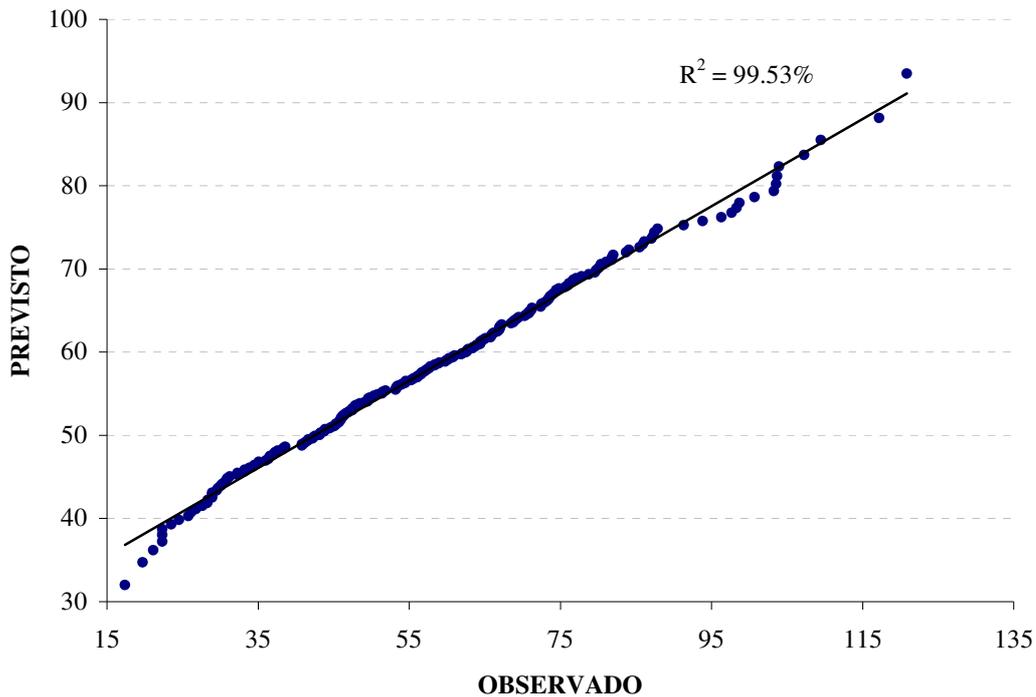


Figura 4. 2 Diagrama de dispersão dos valores previstos e observados da distribuição qui-quadrado
 Fonte: Dados da pesquisa.

c) *Outliers*

As avaliações fora dos padrões, que usualmente pecam pela falta de coerência ou apresentam valores extremos, podem originar casos denominados de *outliers* (Hair *et al.*, 1998). Quando tais respostas ocorrem, sérias distorções podem emergir na análise, sendo, portanto, requerido avaliar e tratar tais casos antes de proceder à análise (Kline, 1998). Neste sentido, aferiu-se o grau em que essas respostas são oriundas da população de interesse, a fim de decidir se devem ou não ser consideradas nas estimativas efetuadas (Tabachnick e Fidell, 2001).

Quando se considera cada variável de maneira separada, tem-se o possível aparecimento de *outliers* univariados (Kline, 1998). Para identificar tais ocorrências, usou-se um limite moderado, segundo o intervalo Z que, considerando um valor α de 1%, tem valor de: $|Z| > 2,58$ (Tabachnick e Fidell, 2001). Seguindo este critério, nenhum *outlier* univariado foi detectado.

No entanto, ainda poderiam ocorrer casos com uma combinação muito peculiar de respostas, popularmente conhecidos como *outliers* multivariados. Para identificá-los, empregou-se a distância de Mahalanobis (D^2) como forma de avaliar se os casos estão de fato díspares em

relação às normas do banco de dados (Kline, 1998). Supondo que os dados seguem a distribuição normal multivariada, o valor D^2 comporta-se como uma distribuição qui-quadrado com k (número de variáveis) graus de liberdade, de modo que se pode classificar os *outliers* multivariados por meio dos casos com probabilidade inferior a 0,1% (Tabachnick e Fidell, 2001). Calculando a medida em estágios múltiplos, até que nenhuma observação aberrante permanecesse na base, foram detectados 15 *outliers* multivariados. Não foram detectadas diferenças significativas, segundo testes qui-quadrado e Mann Whitney, entre o perfil desses casos para os demais, de modo que se pode supor que sejam casos típicos, em termos de variáveis descritivas da população. Assim, supondo manter um número adequado de observações na amostra para o teste do modelo e garantir maior generalização aos resultados do estudo, propôs-se manter tais casos na análise e, em momento posterior, averiguar se tais casos extremos ocasionam distorções nos resultados do modelo proposto.

d) Análise da linearidade

As técnicas baseadas em análise fatorial e de regressão fundamentam-se na análise de relações lineares entre as variáveis (Hair *et al.*, 1998). Considerando que o coeficiente de Pearson é um índice do ajuste linear entre as variáveis, testou-se a linearidade dos relacionamentos dos indicadores por meio do coeficiente dessa estimativa. A fim de verificar se houve uma violação dessa condição, compararam-se os ajustes lineares, quadráticos e cúbicos entre 125 pares de variáveis, em que fica demonstrada a não-violação dessa condição nas variáveis do estudo. Assim pressupõe-se que as variáveis podem ser vistas como aceitavelmente dentro do parâmetro de associação linear (Norusis, 1999).

e) Análise da multicolineariedade

Aplicando a avaliação da multicolineariedade entre as variáveis, conforme sugerem Kline (1998) e Tabachnick e Fidell (2001), foram encontradas duas variáveis (SACFM1 e SACFM2) que compartilham mais de 90% de variância com as demais ($VIF > 10$), tal qual demonstra o Apêndice 5. Ao analisar seu conteúdo, percebe-se que os dois valores de multicolineariedade presentes referem-se às questões de sacrifício monetário, que têm valores de VIF superiores a 10. Uma vez que, posteriormente, serão usadas medidas de avaliação da validade dessas medidas e os problemas concentram-se em questões isoladas, preferiu-se

manter na análise esses indicadores para, mais adiante, verificar a necessidade de sua exclusão.

4.7.2 Análise da Qualidade da Mensuração

Em um estudo sempre é recomendável avaliar se existe congruência entre os resultados esperados da mensuração e sua concretização empírica, submetendo a pesquisa ao processo de escrutínio científico, em que se buscam evidências da confiabilidade e da validade da mensuração (Netemeyer *et al.*, 2003). Nesta etapa, são apresentadas as propriedades psicométricas das escalas, passando pela avaliação da dimensionalidade, confiabilidade e validade das medidas.

a) Análise da dimensionalidade

A dimensionalidade indica o número de causas comuns subjacentes às escalas do estudo, ou seja, o número de fatores latentes nos dados (Netemeyer *et al.*, 2003). Para fazer essa análise, empregou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE), conforme sugestão de Hair *et al.* (1998) e Tabachnick e Fidell (2001). Inicialmente partiu-se da extração por componentes principais, visando verificar a possibilidade de reduzir o conjunto de dados ao menor número possível de fatores, com perda mínima de informação (Malhotra, 2001). Partindo da premissa de que se trata de dimensões latentes correlacionadas, caso usual nas ciências sociais, usou-se a rotação *Direct Oblimin*, que é uma solução que permite que os fatores estejam correlacionados (Nunnally e Bernstein, 1994). A rotação oblíqua possibilita maior liberdade e torna possível um maior número de cargas fatoriais (Guilford, 1959).

Visando identificar o conjunto de dimensões latentes nos dados, empregou-se o critério de Kaiser (retêm-se os fatores com autovalor superior a 1). Para verificar a qualidade da solução fatorial obtida, foram usadas as medidas Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostra, sendo que valores superiores a 0,60 foram obtidos em todas as análises, demonstrando um bom ajuste (Hair *et al.*, 1998). Avaliaram-se conjuntamente as communalidades das variáveis (h^2), que deveriam ser superiores a 0,40, para indicar que o fator extraído é capaz de explicar uma parcela considerável da variância dos indicadores (Nicolao e Rossi, 2003). Finalmente, recomenda-se que a solução explique pelo menos 50% da variância dos dados (Tabachnick e Fidell, 2001).

Visando confirmar se a escala de emoções mede efetivamente dimensões diferentes, segundo indicou o estudo de Barnes (1997), foi feita a análise da dimensionalidade da sua escala, que foi tratada em uma única AFE, cujos resultados encontram-se na Tabela 4.21.

Tabela 4.21- Análise fatorial exploratória: emoções positivas e negativas

| INDICADORES | COMPONENTES | |
|---------------------------------|-------------|-------|
| | 1 | 2 |
| Frustrado (a) | 0,926 | |
| Desapontado (a) | 0,923 | |
| Raiva | 0,837 | |
| Triste | 0,723 | |
| Ignorado (a) | 0,719 | |
| Agradecido (a) | | 0,818 |
| Bem vindo (a) | | 0,792 |
| Descontraído (a) | | 0,779 |
| Surpreendido (a) agradavelmente | | 0,682 |
| Confortável* | | 0,548 |

Fonte: Dados da pesquisa. Observações: Método de Extração por Componentes Principais com rotação *Direct Oblimin* (suposição de fatores correlacionados). Variância extraída 62%. Medida KMO = 0,834.

* mostra que o indicador tem comunalidade menor que 0,40.

Assim, os indicadores agrupam-se em dois grupos distintos (emoções positivas e emoções negativas) e a solução fatorial tem resultados adequados, dados o percentual de variância extraída e a medida KMO. A única ressalva sobre a análise corresponde ao fato de o indicador “confortável” ter menos de 40% de sua variância explicada pela AFE. Como o mesmo ficou carregado significativamente em seu fator original, preferiu-se reter tal indicador.

Em seguida, foi feita a análise do construto imagem, dividido em duas dimensões pela AFE, resultado que destoa do estudo que testa a respectiva escala (Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002). Após a exclusão de indicadores que não carregavam em nenhum fator (O principal banco é uma instituição sólida; O principal banco tem amplo leque de produtos e serviços; O principal banco tem pessoal amigo), obteve-se uma solução limpa e coerente, conforme mostra a Tabela 4.22. O indicador “O principal banco é uma instituição sólida” não pertence à escala original do construto imagem, testado por Bloemer e Odekerken-Schröder (2002), sendo, portanto, coerente não carregar em nenhum fator da escala de imagem deste estudo. Outro argumento que pode ter contribuído para a escala de imagem deste estudo ter gerado duas dimensões foi a exclusão de um item da escala original: “[...] *offers value-for-money*” (p. 74), em virtude de este aspecto estar contemplado no construto valor percebido. Como não

se trata de uma escala madura, recomenda-se utilizar a escala de imagem em estudos futuros, excluindo a variável relativa à solidez da instituição (IMAG1).

Tabela 4.22- Análise fatorial exploratória: imagem

| INDICADORES | COMPONENTES | |
|---|-------------|-------|
| | 1 | 2 |
| O principal banco tem um atrativo programa de relacionamento (desconto de | 0,907 | |
| O principal banco tem promoções atrativas. | 0,877 | |
| O principal banco presta excelente serviço. | 0,811 | |
| O principal banco tem atmosfera agradável (ambiente, <i>design</i> e pessoas). | | 0,913 |
| O principal banco tem agências de fácil acesso (localização, estacionamento etc). | | 0,830 |

Fonte: Dados da pesquisa. Observações: Método de Extração por Componentes Principais com rotação *Direct Oblimin* (suposição de fatores correlacionados). Variância extraída 76%. Medida KMO = 0,760.

Os resultados da AFE mostram dois fatores de imagem que se relacionam à *oferta* e aos *tangíveis* do principal banco. A variância extraída e a medida KMO mostram que os dados apresentam resultados adequados. Considerando que os demais construtos apresentaram resultados que, conforme o esperado, agrupam-se em torno de somente uma dimensão, com resultados satisfatórios do ponto de vista da AFE, pode-se dizer que os construtos apresentam dimensionalidade compatível com o que foi estabelecido pela estrutura teórica do estudo. Deste modo, pode-se dizer que os pressupostos da unidimensionalidade e a correta estrutura fatorial dos construtos foram identificados por meio do procedimento da Análise Fatorial Exploratória.

b) Análise da Confiabilidade

Após a avaliação da dimensionalidade, conforme sugerem Netemeyer *et al.* (2003), deve-se fazer a avaliação da confiabilidade das medidas, isto é, se as escalas produzem medições coerentes dos construtos, quando medidas repetidas dos objetos são efetuadas, denotando a extensão em que existem erros aleatórios nas escalas. Netemeyer *et al.* (2003) destacam que se pode avaliar essa condição por meio da avaliação da consistência interna, uma das formas mais populares de confiabilidade, podendo ser empregada quando se tem diversas medidas que supostamente medem o mesmo conceito. Usualmente o coeficiente Alfa de Cronbach (α) é empregado para esse fim, indicando o percentual de variância das medidas que estão livres de erros aleatórios. Desse modo, buscou-se avaliar a confiabilidade das escalas por meio desse coeficiente, que é considerado adequado quando são obtidos valores superiores a 0,80, para escalas maduras (Netemeyer *et al.*, 2003), mas valores superiores a 0,60 podem ser

considerados aceitáveis sob certas condições (Hair *et al.*, 2005). O Apêndice 6 demonstra a confiabilidade das escalas deste estudo e a Tabela 4.23 apresenta a síntese dos respectivos alfas.

Tabela 4.23 - Coeficiente alfa de Cronbach

| Construto | Alfa(α) de Cronbach |
|------------------------------|------------------------------|
| Emoções positivas | 0,775 |
| Emoções negativas | 0,881 |
| Imagem (tangíveis) | 0,694 |
| Imagem (oferta) | 0,835 |
| Crédito | 0,845 |
| Preferência de canal | 0,800 |
| Sacrifício monetário | 0,915 |
| Sacrifício não-monetário | 0,728 |
| Relacionamento com o gerente | 0,895 |
| Valor percebido | 0,762 |
| Satisfação | 0,880 |
| Confiança | 0,660 |
| Comprometimento afetivo | 0,832 |
| Lealdade | 0,899 |
| Custo de mudança | 0,733 |
| Dependência | 0,803 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que os fatores alcançaram uma confiabilidade adequada, sendo que somente os construtos confiança e imagem (tangíveis) ficaram com confiabilidade estimada menor que 0,70, mas ainda superior a 0,60. Ademais, no caso do construto confiança, uma melhoria significativa na medida do alfa poderia ser obtida, caso o indicador CONF12 fosse excluído, elevando a confiabilidade da escala de 0,66 para 0,84 (Apêndice 6). No entanto, preferiu-se manter referido indicador, uma vez que a escala como um todo produziu resultados confiáveis. Além disso, foi validada em pesquisa empírica, aplicada na indústria bancária (Ball *et al.*, 2004). Segundo os critérios estabelecidos, a exclusão desse item torna-se desnecessária. De fato, ponderações acerca da necessidade de manutenção ou exclusão de itens em particular serão oportunas, quando do questionamento da validade convergente, pois nessa etapa a dúvida do pesquisador consiste em verificar se cada pergunta pode ser considerada uma boa medida do construto. Na avaliação da confiabilidade, a dúvida pertinente é se as perguntas, como um todo, produzem resultados coerentes (Netemeyer *et al.*, 2003), sendo a análise individual de cada pergunta de menor relevância nesta etapa.

c) Validade de construto: convergente, discriminante e nomológica

Observando a confiabilidade das escalas que mensuram os construtos do estudo, partiu-se para a avaliação da validade das medições. Conceitualmente, pode-se distinguir a avaliação da confiabilidade da avaliação da validade, em termos da natureza dos erros de mensuração que se deseja avaliar. Enquanto na confiabilidade o objetivo é avaliar se existem erros aleatórios que afetam as medições como um todo de maneira estocástica, na validade procura-se averiguar o grau em que o instrumento de pesquisa é livre do erro total (Churchill e Iacobucci, 2002). Considerando que, conforme demonstrado no tópico anterior, as escalas estão relativamente livres de erro aleatório, deve-se em seqüência avaliar se as medições estão livres de erros sistemáticos que afetam todos os indicadores de maneira uniforme (Netemeyer *et al.*, 2003).

Neste estudo, aferiu-se a validade de construto das medidas, etapa que consiste em evidenciar se existe correspondência entre o instrumento concebido e os construtos teóricos (Netemeyer *et al.*, 2003). A validade de construto tem três componentes: a validade convergente, a validade discriminante e a validade nomológica.

Usualmente, as técnicas baseadas na estimação por modelagem de equações estruturais (MEE) são empregadas, a fim de averiguar a validade do instrumento e o modelo de pesquisa na disciplina de marketing (Fornell e Lacker, 1981; Bagozzi *et al.*, 1991; Mackenzie, 2001). Como essas técnicas conseguem lidar com problemas de mensuração complexos e múltiplos relacionamentos de dependência entre construtos, em uma única ferramenta, tornam-se uma opção atraente e abrangente (Tabachnick e Fidell, 2001). Nas ciências sociais, o termo equações estruturais quase sempre refere-se à análise de estruturas de covariância por meio de procedimentos de máxima verossimilhança (Haenlein e Kaplan, 2004), popularizados por Jöreskog e Sörbom (1989) e implementados em programas como LISREL e AMOS. De fato, dentre as aplicações de marketing tradicionais, o “[...] LISREL tem sido empregado para estimação de parâmetros em praticamente todas as aplicações de equações estruturais” (Fornell e Bookstein, 1982, p. 440).

A aplicação usual da MEE requer a definição da correspondência entre as variáveis observadas e latentes (construtos), denominada de modelo de mensuração. Além disto, requer que seja especificado o modelo estrutural, isto é, quais são as relações hipotéticas entre os

construtos. No entanto, esse procedimento requer um maior tamanho da amostra, à medida que: a) observa-se a violação da normalidade multivariada; b) o modelo fica mais complexo. Na prática, esses fatos condicionam uma inflação da estatística qui-quadrado e a conseqüente penalização do ajuste do modelo (Kline, 1998), além de aumentarem as chances de ocorrerem soluções impróprias, tais como variâncias de erro negativas (Tabachnick e Fidell, 2001). Neste estudo, os desvios da normalidade são modestos, de modo que os vieses provenientes desse fato não são problemáticos. No entanto, a complexidade do modelo (variáveis por elementos na amostra) poderá penalizar negativamente o modelo, especialmente em termos de suas medidas de ajuste (Moorjaart e Montfort, 2004).

Utilizando critérios sugeridos para o número de observações de uma amostra, neste estudo seriam necessários 666 ($36 \times 37/2$) respondentes, para atingir o número de elementos na amostra adequado ao procedimento de uma análise (Tabachnick e Fidell, 2001). Usando um modelo fundamentado em *Parcels*³³ (Bagozzi e Heatherton, 1994), seriam necessários 105 elementos ($14 \times 15/2$) na amostra para testar o modelo de pesquisa. Utilizando também o critério mínimo de 5 elementos na amostra para cada parâmetro estimado (Hair *et al.*, 1998), seriam necessários 190 (5×38) respondentes, uma vez que o modelo deste estudo teria 38 parâmetros a serem estimados, se adotada a estratégia dos *Parcels*. Deste modo, a amostra disponível neste estudo seria adequada para testar o modelo, somente no caso de se proceder uma redução no número de variáveis observadas.

Nessas condições, Bagozzi e Heatherthon (1994) sugerem estratégias que visam reduzir o número de indicadores para o teste do modelo, por meio da estratégia de desagregação parcial. A proposta dos autores é agregar, por meio da média aritmética simples, os indicadores dos construtos em blocos de duas a três variáveis observadas por construto. Assim, torna-se possível reduzir o número de variáveis observadas no modelo e minimizar os problemas citados dos modelos complexos (Moorjaart e Montfort, 2004). Além disso, o uso de *Parcels* tem várias características desejáveis, quais sejam: a) esses itens são mais confiáveis do que os itens individuais; b) os *parcels* têm melhores características de distribuição; c) os modelos complexos podem ser estimados mais facilmente com o uso de *parcels* (Gregorich, 1997).

³³ Termo citado por Gregorich (1997) e MacCallum e Austin (2000). Bagozzi e Heatherton (1994) denominam de modelos de desagregação parcial.

Buscando manter a coerência entre a estrutura de mensuração do modelo, foi feita a desagregação parcial dos construtos, permitindo que cada um fosse representado por somente dois indicadores. Referidos indicadores foram agregados na ordem que maximizou a confiabilidade de suas medidas. É importante salientar que, no caso do construto *imagem*, as duas dimensões do construto foram reduzidas em *Parcels* diferenciados, gerando dois indicadores observáveis distintos. Assim, foi possível testar a validade dos construtos empregando os modelos de equações estruturais usualmente sugeridos para esse fim.

Conforme discutido anteriormente, foi feita a avaliação da validade convergente, verificando se existem correlações fortes o suficiente entre medidas, para atestar que tais medidas são reflexos do mesmo construto latente. Bagozzi *et al.* (1991) sugerem usar a Análise Fatorial Confirmatória para avaliar a validade convergente dos construtos. Caso as cargas fatoriais dos construtos sejam significativas ao nível de 5% ou 1% (através de testes *t* unicaudais com *t* crítico $t_{\alpha/2=5\%}=1,65$ ou $t_{\alpha/2=1\%}=2,33$), obtêm-se evidências da validade convergente das medidas. Bollen (1989) sugere que as cargas fatoriais sejam superiores a 0,63, indicando que os construtos compartilham mais de 40% de variância com seus construtos de interesse. Isto ocorre porque o quadrado das cargas fatoriais é igual à variância extraída do indicador. Cabe registrar que se considera que a amostra deste estudo não apresenta desvios expressivos da normalidade, permitindo resultados favoráveis em termos de poder do teste, isto é, na avaliação da validade de construto (Kline, 1998). No Apêndice 7, estão dispostos os resultados da validade convergente dos *Parcels*.

Ao analisar esses resultados, nota-se que os indicadores CIMAG1 e CCUSMUD1 não obtiveram mais de 40% de variância explicada pelos construtos, mas pode-se dizer que eles têm validade convergente, já que o valor *t* das cargas fatoriais é superior a 2,33. Para as demais medidas, observa-se uma validade convergente acima dos limites recomendados e com cargas elevadas e significativas. Buscando representar a qualidade geral da mensuração dos construtos, decidiu-se calcular as medidas de confiabilidade composta (*Composite Reliability* - CC) e variância média extraída (*Average Variance Extracted* - AVE), conforme sugerido por Fornell e Larcker (1981). Os resultados apontados na Tabela 4.24 correspondem aos resultados obtidos para as medidas parciais dos construtos.

Tabela 4.24 - Avaliação da validade global das medidas dos construtos

| CONSTRUTOS | AVE | CC |
|---|------|------|
| Emoções positivas | 0,78 | 0,94 |
| Emoções negativas | 0,69 | 0,88 |
| Imagem | 0,49 | 0,63 |
| Lealdade | 0,71 | 0,89 |
| Crédito | 0,67 | 0,86 |
| Confiança | 0,74 | 0,92 |
| Comprometimento Afetivo | 0,60 | 0,79 |
| Qualidade do relacionamento com o gerente | 0,75 | 0,92 |
| Sacrifício não-monetário | 0,87 | 0,98 |
| Custos de mudança | 0,54 | 0,70 |
| Dependência | 0,66 | 0,85 |
| Valor percebido | 0,65 | 0,84 |
| Satisfação | 0,81 | 0,96 |
| Sacrifício monetário | 0,90 | 0,99 |

Fonte: Dados da pesquisa.

As medidas de adequação da medição ficaram, de forma geral, acima dos patamares aceitos de 0,70 para confiabilidade composta (Hair *et al.*, 2005) e 0,40 para variância média extraída (Fornell e Larcker, 1981). Aponta-se como exceção o construto imagem, que apresenta valor de AVE de 0,49 e CC de 0,63, mas ainda com patamar aceitável. Considerando a operacionalização conceitual desse construto e o fato de ser uma escala recente e que apresenta confiabilidade adequada, supõe-se que o construto imagem pode ser utilizado em outras análises. Os construtos sacrifício monetário (AVE de 0,90 e CC de 0,99) e sacrifício não-monetário (AVE de 0,87 e CC de 0,98) obtiveram o melhor desempenho entre todos os construtos. Este resultado fortalece as respectivas escalas, especialmente a do sacrifício não-monetário, à qual foi incorporado um indicador à escala original de Guarita e Urdan (2006).

A validade de construto tem como segunda componente a validade discriminante, que é obtida quando escalas concebidas para medir construtos distintos relacionam-se mais com os construtos latentes estudados do que com outros construtos (Nunnally e Bernstein, 1994). Neste caso, o objetivo é avaliar se as escalas concebidas medem construtos distintos ou se não ocorreu distinção entre as mensurações dos construtos, isto é, se os respondentes compreenderam as questões como sendo um conjunto homogêneo (Netemeyer *et al.*, 2003).

Empregou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981) para avaliar a validade discriminante. Consiste em comparar a variância média extraída dos indicadores dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos teóricos (o R^2 é obtido por meio da correlação dos escores estimados no aplicativo AMOS 5.0). Assim, se duas escalas

concebidas para mensurar construtos distintos compartilham mais variância entre si do que compartilham entre seus indicadores, ter-se-ia a violação da validade discriminante. Esses resultados encontram-se na Tabela 4.25.

Tabela 4.25- Avaliação da validade discriminante dos construtos

| CONSTRUTO A | CONSTRUTO B | R ² | AVE-A | AVE-B | CONCL. |
|-------------------|--------------------------|----------------|-------|-------|--------|
| Emoções positivas | Emoções negativas | 0,22 | 0,78 | 0,69 | Válido |
| Emoções positivas | Imagem | 0,10 | 0,78 | 0,49 | Válido |
| Emoções positivas | Lealdade | 0,05 | 0,78 | 0,71 | Válido |
| Emoções positivas | Crédito | 0,01 | 0,78 | 0,67 | Válido |
| Emoções positivas | Confiança | 0,14 | 0,78 | 0,74 | Válido |
| Emoções positivas | Comprometimento Afetivo | 0,06 | 0,78 | 0,60 | Válido |
| Emoções positivas | Qual. Rel. Gerente | 0,07 | 0,78 | 0,75 | Válido |
| Emoções positivas | Sacrifício não-monetário | 0,05 | 0,78 | 0,87 | Válido |
| Emoções positivas | Custos de mudança | 0,00 | 0,78 | 0,54 | Válido |
| Emoções positivas | Dependência | 0,04 | 0,78 | 0,66 | Válido |
| Emoções positivas | Valor percebido | 0,01 | 0,78 | 0,65 | Válido |
| Emoções positivas | Satisfação | 0,05 | 0,78 | 0,81 | Válido |
| Emoções positivas | Sacrifício monetário | 0,00 | 0,78 | 0,90 | Válido |
| Emoções negativas | Imagem | 0,18 | 0,69 | 0,49 | Válido |
| Emoções negativas | Lealdade | 0,10 | 0,69 | 0,71 | Válido |
| Emoções negativas | Crédito | 0,05 | 0,69 | 0,67 | Válido |
| Emoções negativas | Confiança | 0,17 | 0,69 | 0,74 | Válido |
| Emoções negativas | Comprometimento Afetivo | 0,12 | 0,69 | 0,60 | Válido |
| Emoções negativas | Qual. Rel. Gerente | 0,21 | 0,69 | 0,75 | Válido |
| Emoções negativas | Sacrifício não-monetário | 0,03 | 0,69 | 0,87 | Válido |
| Emoções negativas | Custos de mudança | 0,07 | 0,69 | 0,54 | Válido |
| Emoções negativas | Dependência | 0,00 | 0,69 | 0,66 | Válido |
| Emoções negativas | Valor percebido | 0,11 | 0,69 | 0,65 | Válido |
| Emoções negativas | Satisfação | 0,11 | 0,69 | 0,81 | Válido |
| Emoções negativas | Sacrifício monetário | 0,03 | 0,69 | 0,90 | Válido |
| Imagem | Lealdade | 0,40 | 0,49 | 0,71 | Válido |
| Imagem | Crédito | 0,16 | 0,49 | 0,67 | Válido |
| Imagem | Confiança | 0,14 | 0,49 | 0,74 | Válido |
| Imagem | Comprometimento Afetivo | 0,36 | 0,49 | 0,60 | Válido |
| Imagem | Qual. Rel. Gerente | 0,26 | 0,49 | 0,75 | Válido |
| Imagem | Sacrifício não-monetário | 0,08 | 0,49 | 0,87 | Válido |
| Imagem | Custos de mudança | 0,13 | 0,49 | 0,54 | Válido |
| Imagem | Dependência | 0,00 | 0,49 | 0,66 | Válido |
| Imagem | Valor percebido | 0,18 | 0,49 | 0,65 | Válido |
| Imagem | Satisfação | 0,25 | 0,49 | 0,81 | Válido |
| Imagem | Sacrifício monetário | 0,04 | 0,49 | 0,90 | Válido |

Fonte: Dados da pesquisa. OBS: AVE A e AVE B correspondem à variância média extraída dos construtos A e B. R² é o quadrado da correlação entre os construtos.

Tabela 4.25- Avaliação da validade discriminante dos construtos (continuação)

| CONSTRUTO A | CONSTRUTO B | R ² | AVE-A | AVE-B | CONCL. |
|--------------------------|--------------------------|----------------|-------|-------|--------------|
| Lealdade | Crédito | 0,22 | 0,71 | 0,67 | Válido |
| Lealdade | Confiança | 0,40 | 0,71 | 0,74 | Válido |
| Lealdade | Comprometimento Afetivo | 0,94 | 0,71 | 0,60 | Sem validade |
| Lealdade | Qual. Rel. Gerente | 0,42 | 0,71 | 0,75 | Válido |
| Lealdade | Sacrifício não-monetário | 0,12 | 0,71 | 0,87 | Válido |
| Lealdade | Custos de mudança | 0,22 | 0,71 | 0,54 | Válido |
| Lealdade | Dependência | 0,01 | 0,71 | 0,66 | Válido |
| Lealdade | Valor percebido | 0,40 | 0,71 | 0,65 | Válido |
| Lealdade | Satisfação | 0,77 | 0,71 | 0,81 | Sem validade |
| Lealdade | Sacrifício monetário | 0,06 | 0,71 | 0,90 | Válido |
| Crédito | Confiança | 0,10 | 0,67 | 0,74 | Válido |
| Crédito | Comprometimento Afetivo | 0,40 | 0,67 | 0,60 | Válido |
| Crédito | Qual. Rel. Gerente | 0,18 | 0,67 | 0,75 | Válido |
| Crédito | Sacrifício não-monetário | 0,08 | 0,67 | 0,87 | Válido |
| Crédito | Custos de mudança | 0,10 | 0,67 | 0,54 | Válido |
| Crédito | Dependência | 0,00 | 0,67 | 0,66 | Válido |
| Crédito | Valor percebido | 0,18 | 0,67 | 0,65 | Válido |
| Crédito | Satisfação | 0,34 | 0,67 | 0,81 | Válido |
| Crédito | Sacrifício monetário | 0,08 | 0,67 | 0,90 | Válido |
| Confiança | Comprometimento Afetivo | 0,46 | 0,74 | 0,60 | Válido |
| Confiança | Qual. Rel. Gerente | 0,46 | 0,74 | 0,75 | Válido |
| Confiança | Sacrifício não-monetário | 0,05 | 0,74 | 0,87 | Válido |
| Confiança | Custos de mudança | 0,05 | 0,74 | 0,54 | Válido |
| Confiança | Dependência | 0,00 | 0,74 | 0,66 | Válido |
| Confiança | Valor percebido | 0,28 | 0,74 | 0,65 | Válido |
| Confiança | Satisfação | 0,45 | 0,74 | 0,81 | Válido |
| Confiança | Sacrifício monetário | 0,04 | 0,74 | 0,90 | Válido |
| Comprometimento Afetivo | Qual. Rel. Gerente | 0,52 | 0,60 | 0,75 | Válido |
| Comprometimento Afetivo | Sacrifício não-monetário | 0,18 | 0,60 | 0,87 | Válido |
| Comprometimento Afetivo | Custos de mudança | 0,34 | 0,60 | 0,54 | Válido |
| Comprometimento Afetivo | Dependência | 0,03 | 0,60 | 0,66 | Válido |
| Comprometimento Afetivo | Valor percebido | 0,55 | 0,60 | 0,65 | Válido |
| Comprometimento Afetivo | Satisfação | 0,86 | 0,60 | 0,81 | Sem validade |
| Comprometimento Afetivo | Sacrifício monetário | 0,03 | 0,60 | 0,90 | Válido |
| Qual. Rel. Gerente | Sacrifício não-monetário | 0,14 | 0,75 | 0,87 | Válido |
| Qual. Rel. Gerente | Custos de mudança | 0,15 | 0,75 | 0,54 | Válido |
| Qual. Rel. Gerente | Dependência | 0,00 | 0,75 | 0,66 | Válido |
| Qual. Rel. Gerente | Valor percebido | 0,30 | 0,75 | 0,65 | Válido |
| Qual. Rel. Gerente | Satisfação | 0,42 | 0,75 | 0,81 | Válido |
| Qual. Rel. Gerente | Sacrifício monetário | 0,05 | 0,75 | 0,90 | Válido |
| Sacrifício não-monetário | Custos de mudança | 0,01 | 0,87 | 0,54 | Válido |
| Sacrifício não-monetário | Dependência | 0,01 | 0,87 | 0,66 | Válido |
| Sacrifício não-monetário | Valor percebido | 0,04 | 0,87 | 0,65 | Válido |
| Sacrifício não-monetário | Satisfação | 0,09 | 0,87 | 0,81 | Válido |
| Sacrifício não-monetário | Sacrifício monetário | 0,01 | 0,87 | 0,90 | Válido |
| Custos de mudança | Dependência | 0,10 | 0,54 | 0,66 | Válido |
| Custos de mudança | Valor percebido | 0,12 | 0,54 | 0,65 | Válido |
| Custos de mudança | Satisfação | 0,17 | 0,54 | 0,81 | Válido |

Fonte: Dados da pesquisa. OBS: AVE A e AVE B correspondem à variância média extraída dos construtos A e B. R² é o quadrado da correlação entre os construtos.

Tabela 4.25- Avaliação da validade discriminante dos construtos (continuação)

| CONSTRUTO A | CONSTRUTO B | R ² | AVE-A | AVE-B | CONCL. |
|-------------------|----------------------|----------------|-------|-------|--------|
| Custos de mudança | Sacrifício monetário | 0,04 | 0,54 | 0,90 | Válido |
| Dependência | Valor percebido | 0,00 | 0,66 | 0,65 | Válido |
| Dependência | Satisfação | 0,00 | 0,66 | 0,81 | Válido |
| Dependência | Sacrifício monetário | 0,04 | 0,66 | 0,90 | Válido |
| Valor percebido | Satisfação | 0,48 | 0,65 | 0,81 | Válido |
| Valor percebido | Sacrifício monetário | 0,14 | 0,65 | 0,90 | Válido |
| Satisfação | Sacrifício monetário | 0,05 | 0,81 | 0,90 | Válido |

Fonte: Dados da pesquisa. OBS: AVE A e AVE B correspondem à variância média extraída dos construtos A e B. R² é o quadrado da correlação entre os construtos.

Comparando o quadrado do coeficiente de correlação com as medidas de variância média extraída dos construtos, nota-se que os construtos obtiveram validade discriminante, exceto para os pares: a) comprometimento afetivo – satisfação; b) lealdade – satisfação; c) lealdade – comprometimento afetivo. Nestes casos, pode-se notar que a variância compartilhada (correlação ao quadrado) é maior do que a variância que os construtos compartilham com seus indicadores. Considerando que o procedimento proposto por Fornell e Larcker (1981) é muito conservador, buscou-se verificar se o procedimento proposto por Bagozzi *et al.* (1991) apresentaria evidências favoráveis à validade discriminante dos construtos. O teste consiste em quatro etapas:

- 1) define-se um modelo de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para os construtos que se deseja testar a validade discriminante. É importante que a variância dos construtos seja fixada a unidade (1);
- 2) estabelece-se um modelo nulo em que a covariância entre um par de construtos é igual a 1 e calcula-se a estatística qui-quadrado;
- 3) testa-se o modelo alternativo em que o valor ϕ é estimado livremente e calcula-se a estatística qui-quadrado, que tem 1 grau de liberdade de diferença para o modelo definido no item 2;
- 4) calcula-se a diferença qui-quadrado, com um grau de liberdade, para testar a hipótese nula de que a adequação de ajuste dos modelos é igual. As evidências de validade discriminante são obtidas quando a diferença qui-quadrado é maior que 3,841, levando-se em conta um α de 5%.

Considerando os parâmetros propostos por Bagozzi *et al.* (1991), todos os pares de construtos testados mostram validade discriminante, de modo que se pode atestar que os construtos têm efetivamente validade discriminante.

Seguindo a metodologia usual para avaliação dos dados, conforme sugerem Hair *et al.* (1998), a etapa seguinte consistiria no teste do modelo estrutural proposto, que será feito no item subsequente ao próximo. Contudo, propôs-se no item 3.3.5 Técnica de Análise de Dados submeter os dados deste estudo à abordagem das redes neurais artificiais, a fim de obter uma apreciação adicional ao problema deste estudo, não completamente estruturado, e ainda verificar se as redes neurais são robustas para tratar este problema particular de marketing. Esta etapa será descrita no item que segue.

4.7.3 Redes Neurais Artificiais

Este item descreve os resultados obtidos com a aplicação da técnica de redes neurais artificiais ao modelo conceitual proposto.

4.7.3.3 O Modelo conceitual de pesquisa - abordagem neural

Para apreciação dos dados sob a perspectiva das redes neurais, os dados recolhidos em 229 micro, pequenas e médias empresas foram inicialmente submetidos a um procedimento estatístico básico, através do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), com a Análise Fatorial Exploratória, descrita no item 4.7.1, que gerou fatores latentes. Em seguida, a fim de analisar o relacionamento entre as variáveis proximidade relacional, emoções positivas, emoções negativas, imagem, crédito, qualidade do relacionamento com o gerente, valor percebido, sacrifício monetário, sacrifício não-monetário, satisfação, confiança, dependência, comprometimento afetivo, custos de mudança e a variável dependente lealdade do cliente, utilizou-se o algoritmo de retropropagação múltipla para treinar uma rede de múltipla camada, com os fatores gerados. Para atingir esse objetivo, propôs-se então o modelo de rede neural com catorze nós de entrada, correspondentes às catorze variáveis explanatórias acima referidas, e um neurônio na camada de saída relativo à lealdade do cliente. Foram testadas várias arquiteturas de rede num Pentium III, 931Mhz, em modo *on line*, e verificou-se que o melhor ajustamento entre as unidades de entrada e a de saída foi obtido com uma camada escondida com cinco neurônios, conforme se ilustra na Figura 4.3.

Tendo em conta o erro quadrático médio (RMS), a rede não apresentou melhores resultados ao variar o número de camadas escondidas e o número de neurônios em cada camada

escondida. No que diz respeito às funções de ativação dos neurônios, a função sigmóide foi a utilizada quer na camada escondida quer na de saída.

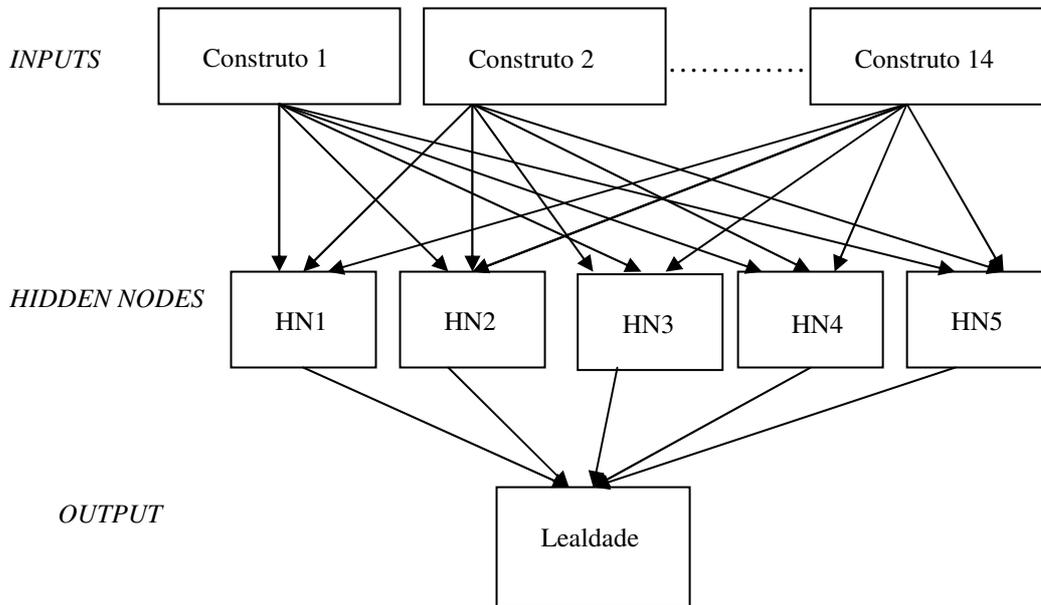


Figura 4.3 Rede neural aplicada para a lealdade do cliente

Neste estudo, o conjunto de treino é constituído pelos primeiros cento e trinta e sete dados (60%), sendo os restantes noventa e dois (40%) utilizados no conjunto de teste. Além disso, os dados de entrada na rede foram sujeitos a um pré-processamento. Mais concretamente, utilizou-se o programa DPTNN (*Data Pre-Processing Tool for Neural Networks*) e efetuou-se uma normalização no intervalo [0,1]. De referir também que os padrões de treino foram apresentados aleatoriamente.

A fim de melhorar a performance da rede resultante, realizaram-se algumas experiências utilizando diferentes topologias de redes múltiplas com ligações para a frente. Contudo, neste problema particular de marketing, a rede MFF treinada com o algoritmo de retropropagação múltipla (MBP) não proporcionou melhores tempos de treino e a sua capacidade de generalização permaneceu idêntica à da rede de múltipla camada. Assim, o impacto das variáveis explanatórias sobre a lealdade foi analisado a partir da rede descrita na Figura 4.4 treinada com o algoritmo MBP. Esta regra de aprendizagem supervisionada proporciona uma grande diversidade na configuração dos seus parâmetros, nomeadamente permite a utilização de um coeficiente de aprendizagem adaptativo, bem como um termo *momentum* adaptativo. No conjunto de treino, os parâmetros u (acrécimo) e d (decrécimo) foram 1 e 0,9,

respectivamente. A velocidade de aprendizagem (η) e o termo momento (μ) foram iniciados com os valores 0.01 e 0.001, respectivamente. Por outro lado, efetuou-se o treino da rede com diferentes intervalos de inicialização para os pesos e verificou-se que o intervalo [-1, +1] proporciona melhores resultados para a função de erro. Os pesos de contribuição e inibição explicitados na Tabela 4.26 situaram-se no intervalo [-1, +2] e o erro quadrático médio (RMS) obtido para os dados de teste foi de 0.058. O tempo de treino foi de 1min 20s.

Os valores e sinais (+ ou -) dos pesos de ligação entre a camada de entrada e a camada interna foram utilizados para identificar variáveis não observáveis que são associadas aos neurônios da camada escondida. De modo semelhante à análise fatorial, este procedimento conhecido por *labelling* tem características subjetivas (Moutinho *et al.*, 1996).

4.7.3.4 Análise dos resultados – abordagem neural

Da camada de entrada para a camada escondida

A Tabela 4.26 mostra os pesos de ligação da rede neural entre os nós de entrada e os neurônios escondidos e as contribuições dadas pelas diferentes variáveis explicativas. Verifica-se que o fator comprometimento afetivo tem uma contribuição total (a maior) de 4.4786 para os cinco neurônios escondidos. A segunda contribuição total mais elevada deriva do fator satisfação (3.1121); a terceira é originada pelo fator crédito com uma contribuição de 2.9129; a quarta resulta do construto emoções positivas com 2.7209 e a quinta decorre da variável dependência com 2.7025. As demais contribuições totais para os cinco neurônios que constituem a camada escondida provêm de imagem (2.2409); sacrifício monetário (2.2088); proximidade relacional (2.1613); sacrifício não-monetário (2.1474); valor percebido (1.8758); qualidade do relacionamento com o gerente (1.7988); confiança (1.7036) e emoções negativas (1.4559). O nó de entrada custos de mudança tem o nível mais baixo de impacto na camada escondida (0.9729).

Os pesos de contribuição e inibidores mais expressivos, associados às variáveis do modelo que afetam o primeiro neurônio oculto (HN1), mostram um impacto global mais positivo do que negativo. Os dois pesos de contribuição com maior valor derivam dos fatores satisfação (+1.1324) e comprometimento afetivo (+1.0193). Outros pesos de contribuição, embora

pequenos, são proporcionados pelos construtos: imagem (+0.3752) e qualidade do relacionamento com o gerente (+0.3651). Algumas variáveis de entrada mostram impactos

Tabela 4.26 – Impactos dos nós da camada de entrada sobre os neurônios da camada escondida da camada de entrada

| para a camada escondida | Proxim. Relacional | Emoções Positivas | Emoções Negativas | Imagem | Crédito | Sacrifício Monetário | Sacrifício Não-Monetário |
|-------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|---------|---------|----------------------|--------------------------|
| 1º neurônio | -0.2584 | -0.7037 | 0.0697 | 0.3752 | 0.2035 | -0.1567 | -0.3199 |
| 2º neurônio | -0.0073 | -0.4749 | -0.2646 | -0.0441 | -0.7028 | -0.5166 | -0.1005 |
| 3º neurônio | -0.1384 | 0.1070 | -0.5571 | -0.5315 | -0.8739 | -0.5491 | -0.7965 |
| 4º neurônio | -1.1670 | 0.3147 | 0.1764 | 0.7496 | 0.5740 | 0.0557 | 0.2627 |
| 5º neurônio | 0.5900 | 1.1204 | 0.3879 | 0.5403 | -0.5585 | 0.9304 | 0.6676 |
| Contribuição total | 2.1613 | 2.7209 | 1.4559 | 2.2409 | 2.9129 | 2.2088 | 2.1474 |

| para a camada escondida | Qual. Relac. Geren. | Valor Percebido | Custos de Mudança | Dependência | Satisfação | Confian. | Comprom. Afetivo |
|-------------------------|---------------------|-----------------|-------------------|-------------|------------|----------|------------------|
| 1º neurônio | 0.3651 | 0.0782 | -0.0304 | 0.2178 | 1.1324 | 0.1118 | 1.0193 |
| 2º neurônio | -0.4191 | -0.2714 | 0.0346 | -0.6515 | -0.2114 | 0.1517 | -0.9894 |
| 3º neurônio | -0.1551 | 0.5050 | 0.5538 | 0.4658 | 1.1559 | -0.3360 | 1.1395 |
| 4º neurônio | -0.3042 | 0.2014 | 0.3500 | -0.6703 | 0.2273 | 1.0036 | 0.8651 |
| 5º neurônio | -0.5550 | 0.8196 | -0.0039 | -0.6969 | 0.3850 | 0.1003 | -0.4652 |
| Contribuição total | 1.7988 | 1.8758 | 0.9729 | 2.7025 | 3.1121 | 1.7036 | 4.4786 |

Fonte: Dados da pesquisa.

negativos sobre HN1. As emoções positivas apresentam o peso inibidor mais significativo (-0.7037), seguidas pelo sacrifício não-monetário (-0.3199). As emoções positivas não parecem ser um pré-requisito vital à lealdade dos clientes de micro, pequenas e médias empresas a seu principal banco. Assim, com base na avaliação de todos os pesos de contribuição e inibidores significativos, o primeiro neurônio da camada escondida foi designado por qualidade do relacionamento. Este conceito significa o comprometimento voluntário dos clientes de manter suas ligações ou relacionamento com uma empresa. A qualidade do relacionamento enfatiza os aspectos intangíveis das interações correntes entre provedor do serviço e consumidor (Roberts *et al.*, 2003). É um construto global único que resulta da combinação de diferentes tipos de avaliações cumulativas (Garbarino e Johnson, 1999). Embora não haja consenso em torno do respectivo conceito, tem havido considerável especulação sobre quais construtos integram-no. Estudos prévios mostram que a satisfação, a confiança e o comprometimento são considerados componentes-chave da qualidade do relacionamento (Dorsch *et al.*, 1998; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Roberts *et al.*, 2003). Há

também evidências empíricas de que o conflito pode integrar a qualidade do relacionamento (Kumar *et al.*, 1995; Colgate e Lang, 2003; Roberts *et al.*, 2003).

Os pesos de contribuição e inibidores mais significativos, associados às variáveis do modelo que afetam o segundo neurônio oculto (HN2), mostram um impacto global mais negativo do que positivo. Doze fatores de entrada têm impacto negativo sobre este neurônio, sendo o mais elevado originado pelo fator comprometimento afetivo com o principal banco (-0.9894), seguido pela disponibilidade de crédito (-0.7028), dependência (-0.6515), sacrifício monetário (-0.5166), emoções positivas (-0.4749) e qualidade do relacionamento com o gerente (-0.4191). Somente dois fatores de entrada mostram impacto positivo sobre a referida unidade de processamento: a confiança, com peso mínimo (+0.1517), e os custos de mudança, com peso irrelevante (+0.0346). Considerando todos os pesos inibidores relevantes, o segundo neurônio escondido foi designado por fatores transacionais, uma vez que, entre as cargas negativas mais expressivas, destacam-se os fatores relacionais, que parecem não contribuir para a formação da lealdade de micro, pequenas e médias empresas a seu principal banco. Este resultado pode encontrar fundamento na percepção de que no nível mais baixo de relacionamento, a empresa tem ligações transacionais com o cliente, que é a forma mais frágil de relacionamento (Berry, 1995).

Os pesos de contribuição e inibidores mais significativos, associados às variáveis do modelo que afetam o neurônio oculto três (HN3), mostram um impacto global mais positivo do que negativo. Seis fatores de entrada têm pesos de contribuição positivos e oito têm pesos inibidores sobre este neurônio. O impacto positivo mais elevado advém da satisfação do cliente com o principal banco (+1.1559). Satisfação tem, simultaneamente, um caráter cognitivo via desconfirmação e um caráter afetivo, similar à natureza afetiva. Neste sentido, é uma resposta híbrida, contendo dados de conhecimento e conteúdo emocional (Oliver, 1997). O segundo maior impacto positivo é oriundo do comprometimento afetivo do cliente com o principal banco (+1.1395), muito próximo do peso da satisfação (+1.1559). Os fatores custos de mudança (+0.5538), valor percebido (+0.5050) e dependência (+0.4658) têm pesos positivos, embora pequenos, e as emoções positivas têm um peso quase irrelevante (+0.1070). Entre as variáveis de entrada que apresentam peso inibidor sobre o terceiro neurônio da camada escondida, o impacto negativo mais elevado deriva do crédito (-0.8739) e do sacrifício não-monetário (-0.7965), variáveis de natureza transacional. Os demais pesos inibidores provêm de emoções negativas (-0.5571), sacrifício monetário (-0.5491), imagem

(-0.5315) e confiança (-0.3360). Avaliando os pesos de contribuição e inibidores significativos, o neurônio oculto três denominou-se de potencial fidelizador. Os fatores que mais contribuem para a formação de relacionamentos próximos, capazes de conduzir à fidelização, são os que compreendem as variáveis afetivas. Estas variáveis permitem que se estabeleça um *status* emocional especial entre o cliente e o fornecedor de serviços financeiros (Barnes, 1997).

Em relação ao penúltimo neurônio da camada interna (HN4), os resultados que figuram na Tabela 4.26 demonstram um impacto global mais positivo do que negativo: onze fatores de entrada têm pesos de contribuição positivos e três têm pesos inibidores. A mais elevada conexão positiva deriva da confiança (+1.0036), seguida pelo comprometimento afetivo (+0.8651). As demais contribuições positivas resultam da imagem (+0.7496), do crédito (+0.5740), dos custos de mudança (+0.3500) e das emoções positivas (+0.3147). A contribuição negativa mais expressiva vem do fator proximidade relacional (-1.1670), ligeiramente mais elevada do que o efeito positivo originado pelo fator confiança (+1.0036). As demais contribuições inibidoras são oriundas da dependência (-0.6703) e da qualidade do relacionamento com o gerente (-0.3042). Analisando os pesos de contribuição e inibidores mais expressivos do neurônio oculto quatro, destacam-se os aspectos que envolvem a confiabilidade no principal banco (confiança, comprometimento afetivo e imagem). Confiabilidade significa a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão (Parasuraman *et al.*, 1991). Assim, o quarto neurônio oculto foi designado por confiabilidade. É um resultado coerente com a percepção de que a confiança é um construto central para todas as trocas relacionais (Morgan e Hunt, 1994). No contexto de serviços, o cliente costuma comprar o serviço antes de experimentá-lo. Logo, a confiança serve para reduzir riscos e incertezas associados à aquisição de serviços, especialmente no contexto bancário. Confiança influencia as intenções futuras do cliente de manter um relacionamento (Garbarino e Johnson, 1999; Perin *et al.*, 2004).

Por fim, os pesos de contribuição e inibidores mais significativos associados ao último neurônio da camada escondida (HN5) evidenciam um impacto global mais positivo do que negativo. De fato, nove fatores de entrada têm pesos de contribuição positivos e cinco têm pesos inibidores. O peso positivo contribuidor mais elevado deriva do fator emoções positivas (+1.1204). Os demais pesos de contribuição relevantes provêm do sacrifício monetário (+0.9304) e do valor percebido (+0.8196), seguidos pelo sacrifício não-monetário (+0.6676),

proximidade relacional (+0.5900), imagem (+0.5403), emoções negativas (+0.3879) e satisfação (+0.3850). O peso contribuidor da confiança é irrelevante (+0.1003). Por outro lado, os pesos inibidores mais expressivos resultam dos construtos dependência (-0.6969), crédito (-0.5585), qualidade do relacionamento com o gerente (-0.5550) e comprometimento afetivo (-0.4652). Custos de mudança apresentam um peso inibidor irrelevante (-0.0039). Deste modo, examinando os valores dos pesos associados às ligações entre os nós da camada de entrada e este quinto neurônio escondido, sugeriu-se para ele a designação de conteúdo emocional e valor. Berscheid *et al.* (1989) compreendem que um relacionamento não pode existir sem conteúdo emocional e observam que relacionamentos próximos são caracterizados por ligações afetivas positivas. Relacionamentos não podem ser construídos apenas à base de comportamentos (Barnes, 1997). Valor é considerado como um importante elemento do marketing de relacionamento e a habilidade de uma empresa prover valor superior a seus clientes está associada a uma das mais bem-sucedidas estratégias de negócios (Ravald e Grönroos, 1996). O marketing de relacionamento baseia-se na criação de valor através do contato entre o fornecedor e o cliente (Grönroos, 2003). Valor é a avaliação da utilidade de um produto, baseada nas percepções daquilo que se recebe e daquilo que se dá para obtê-lo (Zeithaml, 1988).

A Tabela 4.27 apresenta os *labels* propostos para os neurônios que integram a única camada escondida do modelo, utilizados para identificar as variáveis que melhor explicam a lealdade do cliente face a seu principal banco.

Tabela 4.27 - Designação dos neurônios escondidos

| Neurônios escondidos | Designação |
|----------------------|-----------------------------|
| HN1 | qualidade do relacionamento |
| HN2 | fatores transacionais |
| HN3 | potencial fidelizador |
| HN4 | confiabilidade |
| HN5 | conteúdo emocional e valor |

Da camada escondida para a camada de saída

O neurônio lealdade da camada de saída tem pesos de contribuição positivos em quatro neurônios da camada oculta e peso negativo em um neurônio (Tabela 4.28). Conforme o esperado, considerando resultados de estudos empíricos prévios (Roberts *et al.*, 2003; Hennig-Thurau *et al.*, 2002), a qualidade do relacionamento tem um efeito positivo e direto sobre a

lealdade, apresentando o maior impacto (+1.2418) sobre esta. Em seguida vem a confiabilidade (+1.1196), potencial fidelizador (+0.4674); e conteúdo emocional e valor (+0.3467). O único peso inibidor da lealdade, fatores transacionais (-0.9689), indica que estes fatores não exercem influência sobre a lealdade de clientes, considerando o contexto de relacionamento entre micro, pequenas e médias empresas e seu principal banco. Este resultado pode encontrar fundamento na percepção de que os incentivos transacionais provêm a base sobre a qual os incentivos relacionais fundamentam-se (DuPont, 1998). Ou seja, os fatores transacionais constituem um requisito na formação da lealdade, mas não se identificam como os seus determinantes mais significativos. Macneil (1980, citado por Morgan e Hunt, 1994) argumenta que trocas eminentemente transacionais são raras de acontecer e que alguns aspectos de relacionamento permeiam muitas das trocas entre compradores e vendedores.

Tabela 4.28– Impactos dos neurônios escondidos sobre o neurônio da camada de saída

| Impacto sobre | HN1 | HN2 | HN3 | HN4 | HN5 |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Lealdade | +1.2418 | -0.9689 | +0.4674 | +1.1196 | +0.3467 |

Em síntese, a contribuição dos nós de entrada e dos neurônios escondidos para a saída da rede sugere o modelo neural que a seguir se apresenta (Figura 4.4).

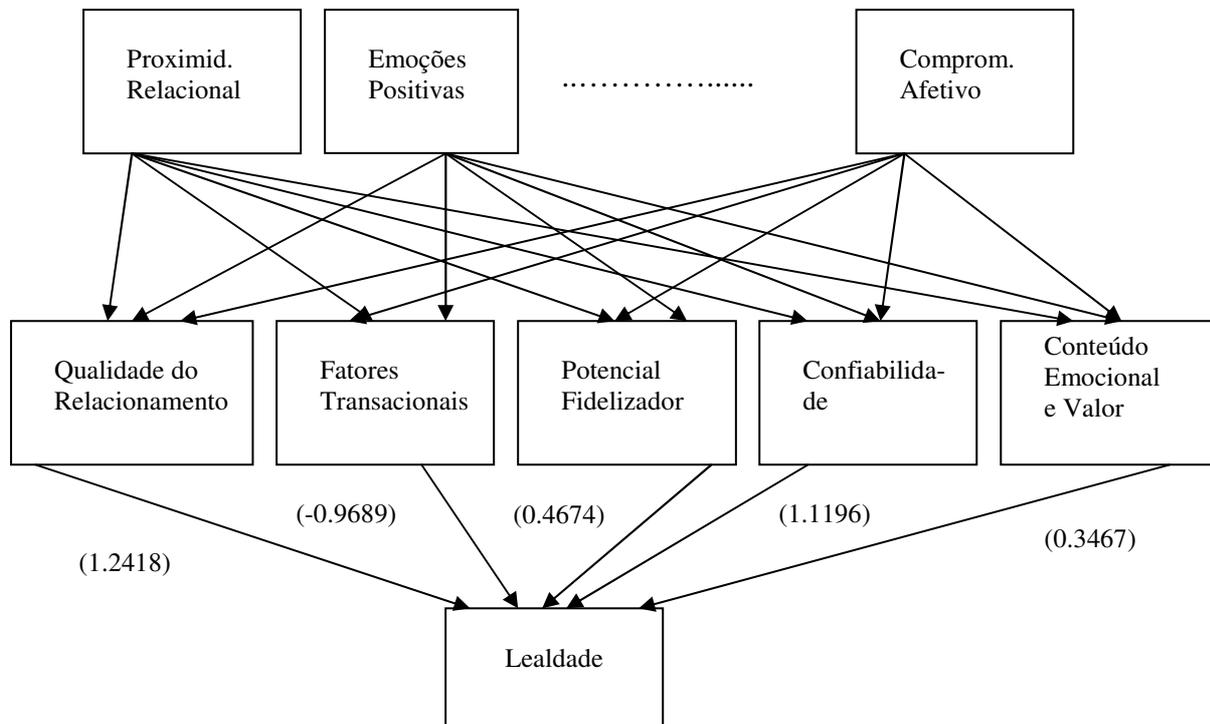


Figura 4.4 Modelo neural com as contribuições dos neurônios escondidos para a lealdade

4.7.3.5 Conclusão acerca dos resultados da pesquisa analisados com os recursos das redes neurais

Os resultados mostram que os determinantes da lealdade, representados por cinco neurônios da camada escondida, têm mais similaridades do que diferenças, com características associadas aos aspectos intangíveis dos relacionamentos (qualidade do relacionamento, potencial fidelizador, confiabilidade e conteúdo emocional e valor). Qualidade do relacionamento, potencial fidelizador e confiabilidade compartilham construtos bastante relacionados. Na pesquisa da qualidade do relacionamento, satisfação, confiança e comprometimento são tratados como construtos inter-relacionados mais do que independentes (Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Prado, 2004). O neurônio conteúdo emocional e valor mostrou um *link* positivo com a lealdade, embora de baixo impacto. Esse neurônio também reforça aspectos relacionais. A importância do lado afetivo do relacionamento e da emoção é evidenciada nesse resultado.

Das quatro ligações positivas, oriundas da camada escondida, a qualidade do relacionamento apresentou o mais elevado nível de contribuição para explicar a lealdade de clientes-empresa a seu principal banco, seguida pela confiabilidade. Qualidade do relacionamento mede aspectos que vão além dos elementos essenciais do serviço e, assim, adicionam valor, quando a interação entre o consumidor e o provedor do serviço é mais relacional do que transacional (Roberts *et al.*, 2003).

O desempenho do segundo neurônio escondido denominado fatores transacionais, com peso inibidor, minimiza o papel desses fatores como determinantes da lealdade, o que é coerente com o que indica a literatura. Por outro lado, também reforça o impacto positivo proveniente dos quatro restantes neurônios sobre a lealdade, que enfatizam os aspectos relacionais das interações, no contexto estudado.

Neste estudo, a abordagem de redes neurais artificiais demonstrou uma grande capacidade de fornecer *insights* adicionais a um problema que parece estar não completamente estruturado (Silva *et al.*, 2007). Na percepção de Moutinho *et al.* (1996), os construtos latentes, representados pelos neurônios escondidos da rede neural com ligações para a frente, podem ser particularmente úteis nos estágios iniciais do desenvolvimento de um modelo, quando se investiga os determinantes das respostas do consumidor. Desse modo, os quatro neurônios

escondidos com pesos de contribuição positivos indicam os construtos mais adequados a compor o modelo estrutural hipotético desta tese (Figura 4.5), que será testado e discutido no item 4.8 com os recursos da modelagem de equações estruturais.

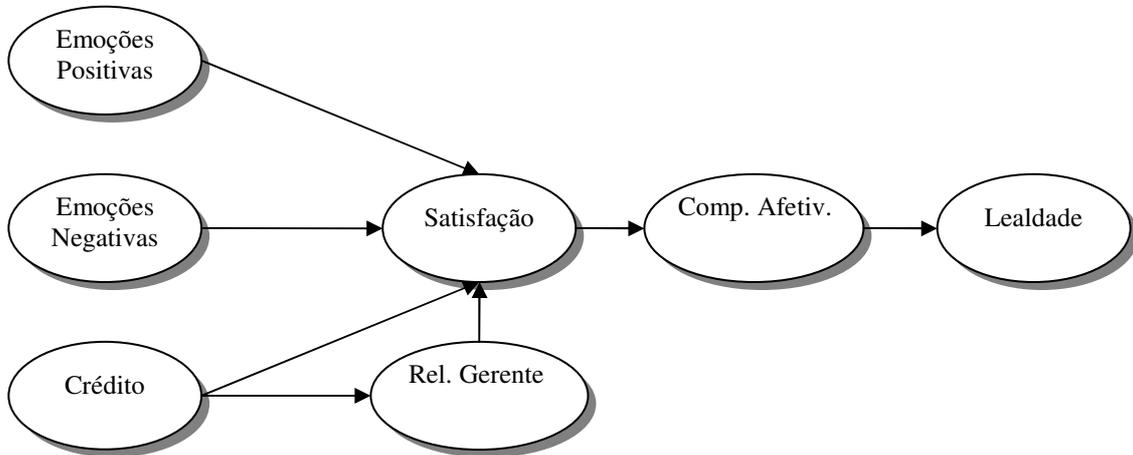


Figura 4.5 Modelo hipotético de pesquisa

Definido o modelo estrutural hipotético, as respectivas hipóteses da investigação são resumidas no Quadro 4.1.

Quadro 4.1 - Síntese das hipóteses da investigação do modelo hipotético

| Hipóteses da Investigação |
|--|
| H1: Existe uma relação positiva entre as emoções positivas de clientes empresariais e a satisfação com o principal banco. |
| H2: Existe uma relação negativa entre as emoções negativas de clientes empresariais e a satisfação com o principal banco. |
| H3: Existe uma relação positiva entre o crédito e a qualidade do relacionamento com o gerente do principal banco. |
| H4: Existe uma relação positiva entre o crédito e a satisfação de clientes empresariais com o principal banco. |
| H5: Existe uma relação positiva entre a qualidade do relacionamento com o gerente e a satisfação de clientes empresariais com o principal banco. |
| H6: Existe uma relação positiva entre a satisfação de clientes empresariais com o principal banco e o comprometimento afetivo a esse banco. |
| H7: Existe uma relação positiva entre o comprometimento afetivo de clientes empresariais e a lealdade ao principal banco. |

4.8 Análise do Modelo Estrutural

Neste item descrevem-se os resultados do teste do modelo estrutural, proposto a partir dos resultados obtidos com a abordagem de redes neurais (Figura 4.5). Trata-se do teste das relações hipotéticas de pesquisa, bem como das relações entre os construtos teóricos e as variáveis observáveis. Assim, esta etapa remete imediatamente à terceira e também última componente da validade, que é a validade nomológica. Esta validade visa identificar se os relacionamentos teoricamente previstos são suportados pelos dados empíricos (Netemeyer *et al.*, 2003). Sintetizando, o objetivo é avaliar se as hipóteses propostas são suportadas com base na observação realizada no estudo empírico. Este é o critério mais relevante de avaliação da validade, pois aqui se tem a condição *sine qua non* da qualidade da teoria subjacente (Hunt, 2002).

Para testar o modelo hipotético proposto, foi aplicado o método da máxima verossimilhança (empregado também na etapa de validade convergente e discriminante). Posteriormente, testou-se um modelo alternativo de pesquisa. Os resultados de ambos os modelos serão discutidos neste item. Para obtê-los, aplicou-se a modelagem de equações estruturais através do *software* AMOS 5.0, que fornece estimativas dos coeficientes, erros-padrão e do valor da estatística *t* para cada padrão (Tabela 4.29 e Apêndice 8; Tabela 4.31 e Apêndice 9), bem como as medidas de ajuste do modelo estrutural. Os valores próximos a cada variável latente correspondem aos coeficientes de determinação (R^2) das mesmas, considerando as relações propostas (Figura 4.6 e Figura 4.8).

Consoante a necessidade de identificar o modelo hipotético, os construtos exógenos (emoções positivas, emoções negativas e crédito) foram definidos em sua forma padronizada (Kelloway, 1998), de modo que sua variância é fixada a unidade. Para os construtos endógenos, definiu-se a unidade de medição como sendo igual à variância do indicador mais relacionado ao construto de interesse.

Para avaliação do desempenho global do modelo estrutural hipotético, observaram-se seus indicadores de ajustamento, dispostos na Figura 4.6. As medidas absolutas de ajustamento χ^2 , RMSEA e AGFI (que determinam o grau em que o modelo prediz a matriz de covariância absoluta observada) foram adequadas, embora o valor do RMSEA de 0,076 esteja bem próximo do limite-máximo aceitável de 0,08 (Hair *et al.*, 2005). Quanto às medidas compara-

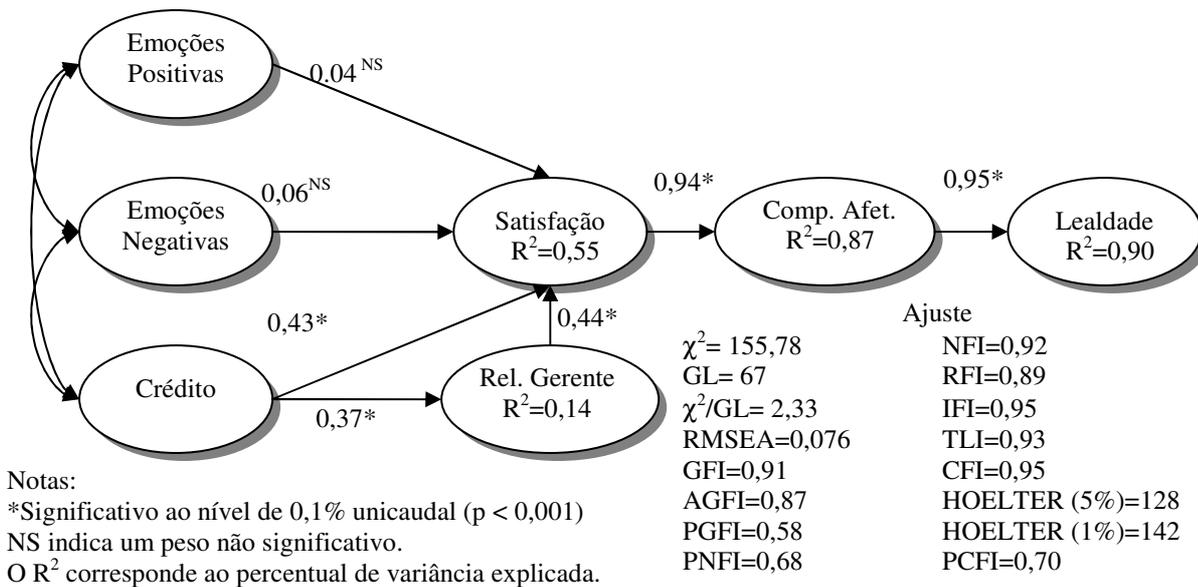


Figura 4.6 Resultados do modelo hipotético de pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa.

tivas de ajustamento NFI, TLI e CFI (que comparam o modelo proposto com o modelo nulo), tiveram bom desempenho, com valores acima de 0,90, conforme recomenda a literatura (Hair *et al.*, 2005). No entanto, o índice AGFI de 0,87 está abaixo de 0,90, embora valores iguais ou superiores a 0,80 sejam considerados aceitáveis para esse índice, quando se trata de modelos complexos (Cote, 2001). O AGFI é considerado um índice pouco sensível a problemas de especificação de um modelo, além de ser muito influenciado pelo tamanho da amostra (Hu *et al.*, 1992). O ajustamento parcimonioso também foi verificado, pois o χ^2/GL apresentou valor de 2,33, portanto abaixo de 3,0 (Latif, 2000) e do limite superior de 5,0 (Hair *et al.*, 2005). Em linhas gerais, os índices do modelo hipotético mostram um moderado ajustamento aos dados.

Em seguida, procedeu-se à análise dos parâmetros estimados do modelo proposto e à verificação das hipóteses. Na Tabela 4.29 mostram-se as hipóteses do modelo testadas, com seus respectivos valores t (valor maior do que 3,29 indica que a hipótese de pesquisa foi confirmada com $p < 0,001$). Os valores (padronizados) podem ser usados para interpretar quais construtos independentes têm maior relação com os construtos dependentes, bastando avaliar o tamanho absoluto dos valores padronizados. Uma interpretação possível dos valores padronizados é considerá-los como o grau de variação no construto dependente com a variação de uma unidade no construto independente.

A seguir são apresentados os resultados obtidos no modelo explicativo dos construtos dependentes (Tabela 4.29), sendo que a Tabela 4.30 sintetiza esses resultados e fornece o *status* de verificação das hipóteses. Os resultados de todas as relações entre as variáveis encontram-se no Apêndice 8.

Tabela 4.29- Resultado do teste das hipóteses do modelo hipotético

| DEPENDENTE | | INDEPENDENTE | <i>Estimate</i> | S.E. | C.R. | PADRÃO |
|------------|------|--------------|-----------------|------|-------|--------|
| SATSF | <--- | EMOC_P | 0,07 | 0,09 | 0,72 | 0,05 |
| SATSF | <--- | EMOC_N | -0,08 | 0,09 | -0,89 | -0,06 |
| RELGER | <--- | CRED | 0,70 | 0,14 | 5,05 | 0,37 |
| SATSF | <--- | CRED | 0,64 | 0,11 | 6,07 | 0,43 |
| SATSF | <--- | RELGER | 0,35 | 0,06 | 5,71 | 0,44 |
| CAFET | <--- | SATSF | 0,75 | 0,06 | 13,53 | 0,94 |
| LEALD | <--- | CAFET | 1,21 | 0,09 | 13,35 | 0,95 |

Fonte: Dados da pesquisa. Observações: a) O peso de regressão corresponde ao valor da estatística não padronizada. O erro padrão (S.E.) é o erro da estimativa não padronizada. O valor t (C.R.) é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. PADRÃO é a carga padronizada.

No modelo hipotético, entre as sete hipóteses propostas, cinco foram confirmadas. As hipóteses relativas às relações crédito -> qualidade do relacionamento com o gerente; crédito -> satisfação; qualidade do relacionamento com o gerente -> satisfação; satisfação -> comprometimento afetivo e comprometimento afetivo -> lealdade foram suportadas (Tabela 4.32), conforme indicado na literatura. Porém as duas hipóteses referentes às relações emoções positivas -> satisfação e emoções negativas -> satisfação não se confirmaram, haja vista que os valores de t foram inferiores a 3,29. Este resultado surpreende à medida que essas relações são verificadas na literatura. É reconhecida a importância das emoções nas experiências de consumo e, conseqüentemente, a sua influência em julgamentos pós-consumo (Mano e Oliver, 1993; Richins, 1997; Espinoza, 2004). No contexto de serviços, no Brasil, os fatores emocionais, isoladamente de outras influências, explicam cerca de 30% da variação da satisfação de clientes (Prado, 1997; Farias e Santos, 2000; Costa e Farias, 2004). Adicionalmente, em termos de conceito, satisfação é considerada por alguns autores como uma resposta emocional do consumidor (Westbrook e Reilly, 1983, citados por Giese e Cote, 2000; Oliver, 1997). A não-explicação da variância da satisfação, a partir das emoções, sugere a idéia de que as emoções podem exercer influência em outras variáveis do modelo proposto. Assim, buscando entender o seu papel no contexto estudado, desenvolveu-se um modelo alternativo, que será apresentado e avaliado no próximo tópico.

Tabela 4.30 - Resumo dos resultados para o modelo hipotético

| Relação estrutural | CR (<i>t-value</i>) | Hipótese | Status de verificação da hipótese |
|------------------------------------|-----------------------|----------|-----------------------------------|
| Emoções positivas → Satisfação | 0,72 | H1 (+) | Não-confirmada |
| Emoções negativas → Satisfação | -0,89 | H2 (-) | Não-confirmada |
| Crédito → Qualidade relacionamento | 5,05 | H3 (+) | Confirmada |
| Crédito → Satisfação | 6,07 | H4 (+) | Confirmada |
| Qual. relacionamento → Satisfação | 5,71 | H5 (+) | Confirmada |
| Satisfação → Comprom. afetivo | 13,53 | H6 (+) | Confirmada |
| Comprom. afetivo → Lealdade | 13,35 | H7 (+) | Confirmada |

Fonte: Dados da pesquisa.

4.8.1 Proposta e Análise do Modelo Alternativo

A avaliação de modelos concorrentes é um importante passo para discussão do ajuste geral do modelo hipotético. Baseado em estudos prévios sobre o tema, propõe-se como modelo alternativo aquele que estabelece que as emoções positivas e as emoções negativas influenciam a qualidade do relacionamento com o gerente, incluindo dois novos parâmetros, e subtraindo dois parâmetros estabelecidos no modelo hipotético entre as emoções positivas e negativas e a satisfação, conforme pode se verificar na Figura 4.7:

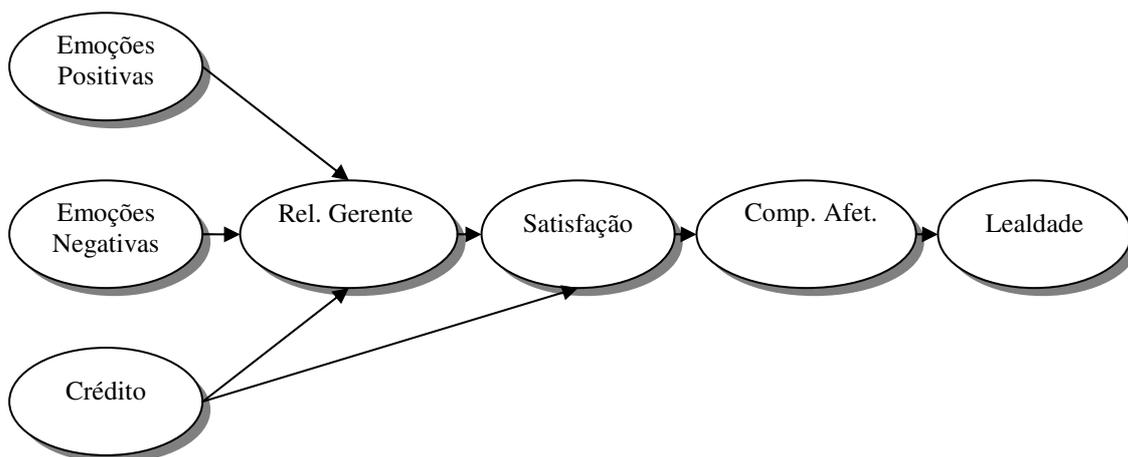


Figura 4.7 – Modelo alternativo

Embora vivenciadas internamente pelo indivíduo, as emoções são em essência interacionais, sendo que as interações podem acontecer entre uma pessoa e quaisquer entidades. O consumidor está envolvido em uma teia social que impede ou produz determinadas ações emocionais frente às suas experiências de consumo (Ayrosa *et al.*, 2007). As emoções

vivenciadas pelos clientes de bancos, fruto das interações com seu *staff*, processos e canais eletrônicos de atendimento, podem ter um impacto na qualidade do relacionamento com o gerente de conta, que é essencialmente o ponto de contato para o cliente no banco. De acordo com Colgate e Lang (2003), a estratégia do gerente de relacionamento, delineada pelos bancos para atender individualmente aos clientes de negócios, significa que existe um profissional para atendê-los quando surge uma questão, um problema ou quando se buscam serviços. Assim, infere-se que, quanto mais as interações com o principal banco são capazes de suscitar emoções positivas, mais positiva torna-se a qualidade do relacionamento com o gerente. Por sua vez, as emoções negativas podem ter uma influência negativa sobre a qualidade do relacionamento com o gerente. Desse modo, o primeiro parâmetro incluído no modelo alternativo indica um efeito direto e positivo das emoções positivas sobre a qualidade do relacionamento com o gerente e o segundo, um efeito direto e negativo das emoções negativas sobre a qualidade do relacionamento com o gerente.

Uma vez definido o modelo alternativo, aplicou-se a modelagem de equações estruturais. As medidas de ajustamento do modelo alternativo estão contidas na Figura 4.8 e o teste das hipóteses está disponível na Tabela 4.31, sendo que a Tabela 4.32 sintetiza esses resultados e fornece o *status* de verificação das hipóteses. Os resultados de todas as relações entre as variáveis encontram-se no Apêndice 9.

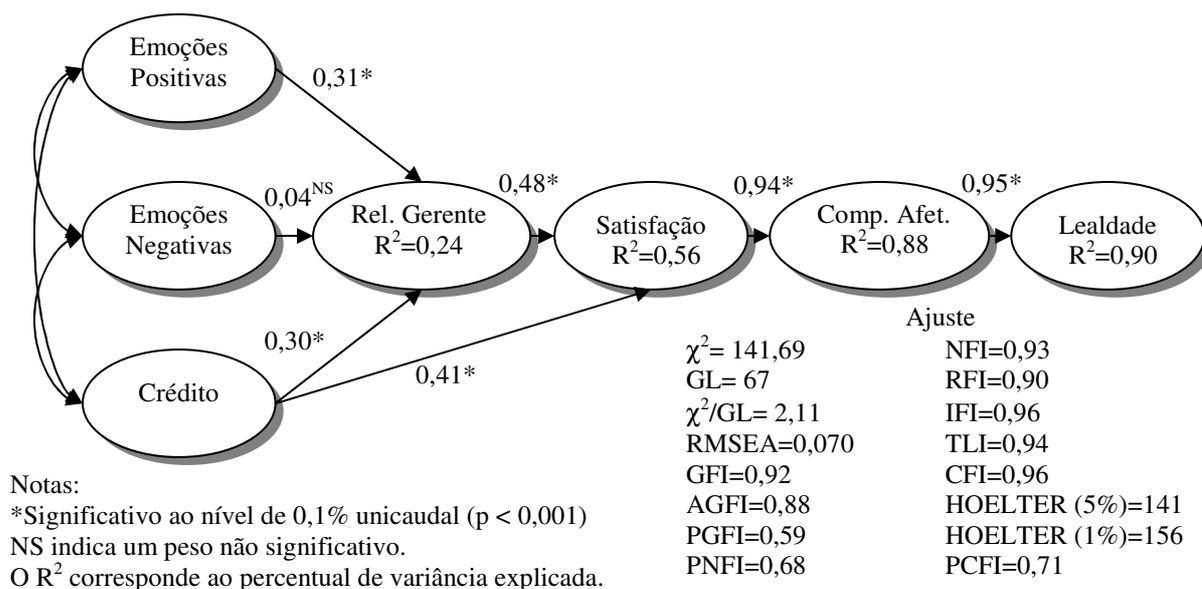


Figura 4.8 Resultados do modelo alternativo
 Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 4.31- Resultado do teste das hipóteses do modelo alternativo

| DEPENDENTE | | INDEPENDENTE | <i>Estimate</i> | S.E. | C.R. | PADRÃO |
|------------|------|--------------|-----------------|------|-------|--------|
| RELGER | <--- | EMOC_P | 0,56 | 0,16 | 3,59 | 0,31 |
| RELGER | <--- | EMOC_N | -0,04 | 0,15 | -0,30 | -0,02 |
| RELGER | <--- | CRED | 0,54 | 0,14 | 4,01 | 0,30 |
| SATSF | <--- | CRED | 0,63 | 0,10 | 6,13 | 0,41 |
| SATSF | <--- | RELGER | 0,40 | 0,06 | 6,52 | 0,48 |
| CAFET | <--- | SATSF | 0,75 | 0,05 | 13,64 | 0,94 |
| LEALD | <--- | CAFET | 1,21 | 0,09 | 13,44 | 0,95 |

Fonte: Dados da pesquisa. Observações: a) O peso de regressão corresponde ao valor da estatística não padronizada. O erro padrão (S.E) é o erro da estimativa não padronizada. O valor t (C.R) é a razão entre o peso não-padronizado pelo seu erro-padrão. PADRÃO é a carga padronizada.

Para avaliação do desempenho global do modelo alternativo, observaram-se os seus indicadores de ajustamento, dispostos na Figura 4.8. Verificou-se que as medidas absolutas de ajustamento foram adequadas, estando satisfatório inclusive o valor do RMSEA (0,070), inferior ao limite considerado aceitável de 0,08 e ao RMSEA do modelo hipotético (0,076). O GFI também apresentou bom desempenho, com índice acima de 0,90. Quanto às medidas comparativas de ajustamento CFI, TLI e NFI, estão acima de 0,90, conforme recomenda a literatura (Hair *et al.*, 2005). No entanto, o índice AGFI de 0,88 está um pouco abaixo do recomendado (>0,90), embora Cote (2001) considere que, para modelos complexos, os índices com valor a partir de 0,80 são satisfatórios. O ajustamento parcimonioso também foi verificado, pois o χ^2/GL apresentou valor de 2,11, abaixo do limite superior de 5 (Hair *et al.*, 2005). O modelo alternativo apresentou ajustes melhores do que o modelo hipotético, tendo reduzido inclusive os valores de χ^2/GL e RMSEA, e os seus índices mostram bom ajustamento aos dados.

A Tabela 4.32 mostra que seis das sete hipóteses propostas no modelo alternativo foram confirmadas (valores de *t* superiores a 3,29). Apenas a relação emoções negativas -> qualidade do relacionamento com o gerente não se confirma. Contudo, a influência direta das emoções positivas sobre a qualidade do relacionamento com o gerente foi verificada, o que sugere a contribuição dessas emoções no contexto estudado.

Observando ambos os modelos, percebem-se algumas semelhanças e alguma diferença. Verifica-se que o modelo hipotético rejeita a hipótese de que as emoções negativas impactam a satisfação e o modelo alternativo também rejeita a hipótese de que essas emoções impactam a qualidade do relacionamento com o gerente. Analisando esse resultado, pode-se inferir que

Tabela 4.32 - Resumo dos resultados para o modelo alternativo

| Relação estrutural | CR (<i>t-value</i>) | Hipótese | Status de verificação da hipótese |
|--|-----------------------|----------|-----------------------------------|
| Emoções positivas → Qual. relacionamento | 3,59 | H1 (+) | Confirmada |
| Emoções negativas → Qual. relacionamento | -0,30 | H2 (-) | Não-confirmada |
| Crédito → Qual. relacionamento | 4,01 | H3 (+) | Confirmada |
| Crédito → Satisfação | 6,13 | H4 (+) | Confirmada |
| Qual. relacionamento → Satisfação | 6,52 | H5 (+) | Confirmada |
| Satisfação → Comprom. afetivo | 13,64 | H6 (+) | Confirmada |
| Comprom. afetivo → Lealdade | 13,44 | H7 (+) | Confirmada |

Fonte: Dados da pesquisa.

as emoções negativas vivenciadas no ambiente de bancos, provenientes das interações com as pessoas e do uso de máquinas, equipamentos e canais de atendimento eletrônico, não influenciam negativamente a satisfação nem a qualidade do relacionamento com o gerente. Algumas justificativas podem ser consideradas para esse resultado.

A estratégia dos bancos de designar um membro do *staff* para atender a um cliente de negócios individualmente visa fortalecer relacionamentos através da ação desses profissionais (Colgate e Lang, 2003). Se esse relacionamento for satisfatório, as emoções negativas vivenciadas pelos clientes nas interações com o principal banco poderão ser atenuadas por uma ação tempestiva e eficaz por parte do gerente de conta, quando ele é demandado a solucionar uma demanda do cliente. Por outro lado, considerando a maior autonomia dos gerentes de conta quando da ocorrência de falhas de serviço, uma vez que estão mais capacitados a buscar soluções para as demandas dos clientes, se comparados aos demais membros do *staff*, provavelmente a imagem desses profissionais é positiva. Assim, diante de alguma dificuldade no principal banco, é aos gerentes de conta que os clientes recorrem na busca de uma solução. Como se trata de relações entre bancos e empresas, provavelmente os interesses comerciais e de manutenção dos negócios das empresas estão acima de sentimentos negativos que o relacionamento com o principal banco possa evocar. Além disso, na percepção de Colgate e Lang (2003), o gerente de relacionamento ocupa um papel vital em conduzir a qualidade do relacionamento global com o banco.

A não-influência das emoções negativas sobre a satisfação e a qualidade do relacionamento com o gerente pode ainda ser um simples artefato do método, uma vez que os construtos com

sentido inverso associam-se menos aos demais, pelo fato de as respectivas questões fugirem ao padrão usual de respostas a um questionário em que predominam escalas com um pólo oposto.

A diferença encontrada entre os resultados do teste das hipóteses dos modelos hipotético e alternativo reside no fato de que, no modelo hipotético, o crédito exerce maior influência sobre a satisfação do que a qualidade do relacionamento com o gerente. No modelo alternativo ocorre o contrário, a qualidade do relacionamento com o gerente exerce maior influência sobre a satisfação do que o crédito, embora a diferença no valor t nas respectivas relações, em ambos os modelos, seja pequena. No entanto, são construtos que, nos estudos acerca da satisfação de pequenos e médios negócios com os seus bancos, estão estreitamente relacionados. Winstanley (1997) constatou que se a empresa for tomadora de crédito, o condutor mais importante da satisfação com o banco é o crédito. Se a empresa for não tomadora, o condutor mais importante é o relacionamento com o gerente. O modelo alternativo deste estudo sugere a maior influência da qualidade do relacionamento com o gerente sobre a satisfação, embora a maioria (55,9%) delas tenha contratado algum tipo de crédito no principal banco, o que reforça mais ainda a importância do papel do gerente de conta na satisfação de micro, pequenas e médias empresas com seu principal banco.

4.8.2 Comparação dos Modelos Hipotético e Alternativo

A fim de examinar se o modelo hipotético atinge um melhor nível de ajustamento do que o modelo alternativo, os índices de ajustamento de ambos os modelos devem ser comparados.

A Tabela 4.33 reúne os indicadores de ajustamento de ambos os modelos. Ao comparar o conjunto dessas medidas, observa-se uma similaridade em praticamente todos os tópicos comparativos de interesse, quais sejam: a) índices de ajustamento absoluto; b) índices de ajustamento incremental e c) índice de ajustamento parcimonioso. Apesar de ambos os modelos, em termos absolutos, serem similares, quando se observa o índice de ajuste parcimonioso (que verifica o ajuste do modelo dada a sua complexidade), percebe-se que o modelo alternativo é superior. Em termos de ajuste incremental, o modelo alternativo é superior, mostrando uma ligeira melhoria, se comparado ao modelo-base (modelo nulo e modelo saturado).

Tabela 4.33 - Comparação entre índices de ajustamento dos modelos

| Índices de ajustamento | Modelo Hipotético | Modelo Alternativo |
|------------------------------------|-------------------|--------------------|
| Ajustamento absoluto | | |
| χ^2 (Qui-quadrado) | 155,78 (p<0,001) | 141,69 (p<0,001) |
| Graus de liberdade | 67 | 67 |
| RMSEA | 0,076 | 0,070 |
| GFI | 0,91 | 0,92 |
| Ajustamento Incremental | | |
| AGFI | 0,87 | 0,88 |
| CFI | 0,95 | 0,96 |
| NFI | 0,92 | 0,93 |
| NNFI (<i>Tucker Lewis Index</i>) | 0,93 | 0,94 |
| Ajustamento Parcimonioso | | |
| χ^2/GL | 2,33 | 2,11 |

Fonte: Saída do AMOS 5.0

Resumindo, selecionou-se o modelo alternativo como superior, uma vez que apenas uma hipótese foi rejeitada e as medidas de ajustamento foram superiores às do modelo hipotético. Além disso, observa-se uma melhoria significativa no ajuste do modelo alternativo em relação ao hipotético, considerando a diferença qui-quadrado de 14,09 com zero grau de liberdade ($p < 0,001$) entre eles (Tabela 4.33). Assim, o modelo alternativo foi escolhido como o modelo final de análise da pesquisa.

Em que pese os limites da generalização impostos pela amostra não-probabilística, o modelo adotado nesta tese sugere que a satisfação influencia positivamente o comprometimento afetivo, que é a maior carga do modelo. A qualidade do relacionamento com o gerente tem influência positiva sobre a satisfação. E o comprometimento afetivo influencia positivamente a lealdade (Tabela 4.32). Esses três construtos tiveram as maiores cargas, sendo os que mais influenciam a lealdade de micro, pequenas e médias empresas a seu principal banco. Ressaltam dimensões intangíveis do relacionamento entre bancos e esse segmento. Segundo Johnson *et al.* (2001), o comprometimento afetivo capta a força afetiva do relacionamento que os clientes têm com a empresa.

Adicionalmente, para avaliar a adequação do ajuste do modelo estrutural hipotético e alternativo, optou-se por avaliar o poder preditivo dos construtos, isto é, os valores de R^2 dos respectivos construtos endógenos, disponíveis na Figura 4.6 e Figura 4.8, e resumidos na

Tabela 4.34 e Tabela 4.35, respectivamente. O coeficiente de determinação (R^2) representa a proporção de variância de uma variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes. Altos valores de R^2 significam grande poder explicativo da equação de regressão. Quanto mais próximo de 1, maior o poder de explicação dos antecedentes sobre a variável dependente em análise (Hair *et al.*, 1998).

Tabela 4.34 – Coeficientes de determinação dos construtos endógenos do modelo hipotético

| Relação Estrutural | R^2 (%) |
|---|-----------|
| Qualidade do relacionamento com o gerente | 14,0 |
| Satisfação | 55,0 |
| Comprometimento afetivo | 87,0 |
| Lealdade | 90,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

No modelo hipotético (Tabela 4.34), o R^2 de 14% revela um baixo poder explicativo do crédito sobre a qualidade do relacionamento com o gerente. O R^2 de 55% reflete um moderado, embora satisfatório, poder explicativo das quatro variáveis (emoções positivas, emoções negativas, crédito e qualidade do relacionamento com o gerente), em relação à satisfação de clientes. O valor de R^2 de 55% supera os valores tradicionalmente encontrados nas pesquisas de satisfação que baseiam seus antecedentes na avaliação da qualidade percebida, que chegam a 40% (Prado e Farias, 1998; Prado, 2002). O R^2 de 87% do comprometimento afetivo do cliente revela um expressivo poder explicativo, principalmente ao considerar que seu único antecedente foi a satisfação. De igual modo, o R^2 de 90% reflete uma proporção bastante expressiva de variância do comprometimento afetivo na lealdade do cliente-empresa a seu principal banco. Para o efeito comparativo, no contexto de bancos e de suas relações com clientes pessoa física, o poder de explicação dos antecedentes da lealdade (satisfação, confiança e comprometimento) foi considerado alto, com o valor de R^2 de 67,6% (Prado, 2004).

O modelo alternativo (Tabela 4.35) apresenta melhor desempenho do que o modelo hipotético. Houve um aumento importante para o construto qualidade do relacionamento com o gerente que, anteriormente, tinha apenas 14% de sua variância associada a seu antecedente crédito; no modelo alternativo esse percentual subiu para 24%, cuja variância está associada aos antecedentes emoções positivas, emoções negativas e crédito. Comparativamente ao modelo hipotético, os valores do R^2 do modelo alternativo foram ligeiramente mais elevados para os construtos satisfação (56%) e comprometimento afetivo (88%), porém se manteve

igual para lealdade (90%). Em síntese, compreende-se que o modelo alternativo é uma boa representação da perspectiva da amostra acerca do fenômeno estudado.

Tabela 4.35 – Coeficientes de determinação dos construtos endógenos do modelo alternativo

| Relação Estrutural | R ² (%) |
|---|--------------------|
| Qualidade do relacionamento com o gerente | 24,0 |
| Satisfação | 56,0 |
| Comprometimento afetivo | 88,0 |
| Lealdade | 90,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente, observa-se que a estimação de ambos os modelos, sem os *outliers* multivariados (15 casos), implica em resultados que nitidamente levam à mesma conclusão que a obtida com a amostra completa. Deste modo, pode-se supor que o modelo de pesquisa é robusto a esses casos extremos e produz resultados coerentes.

4.9 Discussão dos resultados sob a perspectiva da abordagem neural e da modelagem de equações estruturais

A abordagem de rede neural artificial mostrou-se robusta para tratar este problema particular de marketing (determinar a lealdade de clientes). Estudos empíricos têm demonstrado que as redes neurais são robustas para solucionar problemas de marketing, como a segmentação de mercado (Hruschka e Natter, 1999; Ali e Rao, 2000; Boone e Roehm, 2002), o comportamento do consumidor (Davies *et al.*, 2001) e a contribuição da orientação para o mercado na performance empresarial (Silva *et al.*, 2007), sendo que a utilização dessa técnica vem se ampliando nessa disciplina. As redes neurais têm demonstrado habilidade de identificar padrões nos dados, sendo útil na pesquisa de mercado, especialmente em áreas tradicionalmente reservadas à análise estatística multivariada (White, 1989, citado por Venugopal e Baets, 1994; Hair *et al.*, 2005).

Uma importante distinção entre modelagem de equações estruturais e rede neural com ligações para a frente é que a modelagem de equações estruturais relaciona diretamente variáveis independentes a variáveis dependentes. Os modelos de rede neural com ligações para a frente, por sua vez, relacionam variáveis independentes (camada de entrada) indiretamente a variáveis dependentes (camada de saída), com a mediação de um número de

neurônios escondidos (camada escondida). Ou seja, as redes neurais têm a capacidade de lidar com dados com características não-lineares e relacionamentos complexos (Phillips *et al.*, 2002). Por outro lado, a modelagem de equações estruturais utiliza dados com características lineares, devendo o modelo estrutural ser desenvolvido antes da coleta de dados (Brei e Liberali Neto, 2006). Além disso, testa estruturas teóricas complexas (Mackenzie, 2001), à semelhança das redes neurais artificiais.

Ao comparar a performance de ambas as abordagens (Quadro 4.2), verifica-se que o resultado proporcionado pelas redes neurais indica que a maior influência sobre a lealdade vem da qualidade do relacionamento que micro, pequenas e médias empresas têm com seu principal banco. O resultado obtido através da modelagem de equações estruturais indica que a satisfação tem influência positiva sobre o comprometimento afetivo e este tem influência positiva sobre a lealdade, sendo as duas maiores cargas dos modelos hipotético e alternativo. Desse modo, os dois construtos, satisfação e comprometimento afetivo, são os que mais contribuem para a lealdade de micro, pequenas e médias empresas a seu principal banco. Ambos os construtos integram a qualidade do relacionamento, que tem o foco na natureza global do relacionamento (Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Roberts *et al.*, 2003).

Em termos de índices de ajustamento, o modelo de rede neural apresentou um RMS de 0,0558, que é considerado satisfatório, enquanto o modelo estrutural alcançou um índice RMSEA de 0,070, que está dentro da faixa considerada aceitável (Hair *et al.*, 2005). Os demais índices estão acima dos recomendados pela literatura, à exceção do AGFI, que está um pouco abaixo do comumente recomendado ($>0,90$). Para servir como parâmetro, a abordagem de rede neural utilizada para aferir o impacto da orientação para o mercado sobre a performance empresarial, com o recurso do algoritmo de retropropagação múltipla, também empregado neste estudo, gerou um modelo neural que alcançou um RMS de 0,089, baseado em dados recolhidos em 192 empresas (Silva *et al.*, 2007). O modelo estrutural adotado no estudo que afere as percepções de 340 médias empresas acerca da qualidade, sacrifício e valor dos serviços bancários obteve um índice RMSEA de 0,083 (Guarita, 2005), um pouco acima do limite aceitável de 0,080.

Assim, verifica-se que os resultados produzidos por ambas as abordagens guardam bastante semelhança, o que permite reforçar o caráter complementar que as redes neurais assumem frente à modelagem de equações estruturais, neste estudo. Hair *et al.* (2005) já haviam

assinalado que as redes neurais produzem resultados comparáveis aos produzidos pelas técnicas estatísticas multivariadas.

No entanto, alguns estudos comparam as capacidades preditivas das redes neurais com técnicas estatísticas tradicionais, na área de marketing e administração, e concluem que as redes neurais têm um desempenho superior. Hruschka e Natter (1999) comparam a performance de uma rede neural com ligações para a frente com uma camada de neurônios ocultos com a performance obtida através da técnica de análise de *cluster* em solucionar um problema de segmentação baseado em *cluster*, sendo que a primeira técnica obtém sucesso e a segunda falha. O modelo neural com ligações para a frente gerou uma solução com dois segmentos.

A técnica de redes neurais também demonstrou maior capacidade de segmentar os clientes em função do comportamento de compra de telefone celular, se comparada às técnicas de regressão, embora ambas tenham apresentado resultados satisfatórios (Ali e Rao, 2000). As redes neurais podem prever no curto prazo as vendas de produtos atomizados de uma grande empresa varejista brasileira melhor do que a técnica de regressão linear (Passari, 2003).

O estudo que propôs um modelo de projeção de preços de curto prazo para os polietilenos no mercado petroquímico brasileiro utilizou as técnicas de regressão múltipla e de redes neurais artificiais como instrumentos de previsão. Os mesmos parâmetros foram utilizados em ambas as técnicas, sendo que a performance do modelo com base em redes neurais multi-camadas com ligações para a frente mostrou-se mais eficiente (Stumpf, 2006).

Contudo, não se encontrou no Brasil um estudo comparativo da contribuição simultânea do uso das redes neurais e da modelagem de equações estruturais para a solução de problemas de marketing.

Quadro 4.2 - Comparativo dos resultados das redes neurais e da modelagem de equações estruturais

| | Redes Neurais Artificiais | Modelagem de Equações Estruturais |
|-----------------------|---|--|
| Resultados/Conclusões | Contribuição total dos fatores de entrada para a rede (individuais): 1ª comprometimento afetivo 2ª satisfação 3ª crédito 4ª emoções positivas 5ª dependência Impacto dos neurônios escondidos sobre a lealdade (camada de saída): 1º qualidade do relacionamento 2º confiabilidade 3º fatores transacionais 4º potencial fidelizador 5º conteúdo emocional e valor | Relação estrutural e <i>status</i> de verificação da hipótese - Modelo Estrutural Alternativo: emoç. positivas → qualidade do relacionamento gerente: confirmada emoç. negativas → qualidade relacionamento gerente: não confirmada crédito → qualidade do relacionamento com o gerente: confirmada crédito → satisfação: confirmada qualidade do relacionamento com o gerente → satisfação: confirmada satisfação → comprometimento afetivo: confirmada comprometimento afetivo → lealdade: confirmada |
| | Impactos positivos dos neurônios escondidos sobre a lealdade: 1º qualidade do relacionamento 2º confiabilidade 4º potencial fidelizador 5º conteúdo emocional e valor | Modelo Alternativo: A maior carga do modelo está na seguinte relação estrutural: satisfação → comprometimento afetivo A segunda maior carga do modelo está na relação: comprometimento afetivo → lealdade |
| | Impacto negativo do neurônio escondido sobre a lealdade: 3º fatores transacionais | Modelo Estrutural: Crédito é o único construto de natureza transacional, tendo o modelo sete construtos |
| Diferenças | Contribuição total dos fatores de entrada para a rede (individuais): Dependência possui o 5º maior peso de contribuição total para a rede | Modelo Estrutural: O construto dependência nem integra o modelo hipotético nem o alternativo |
| | Emoções negativas e qualidade do relacionamento com o gerente posicionam-se nos últimos lugares do <i>ranking</i> da contribuição total, 13º e 11º, respectivamente. | Emoções negativas e qualidade do relacionamento com o gerente agregam-se ao modelo estrutural, uma vez que estão fortemente relacionadas a dois construtos no contexto bancário: emoções positivas e crédito, respectivamente, de acordo com a literatura (Barnes, 1997; Winstanley, 1997). |

Quadro 4.2 - Comparativo dos resultados das redes neurais e da modelagem de equações (contin.)

| | Redes Neurais Artificiais | Modelagem de Equações Estruturais |
|-------------|---|--|
| Diferenças | Impactos positivos dos neurônios escondidos sobre a lealdade: O neurônio confiabilidade tem o segundo maior peso de contribuição para a lealdade de clientes | Modelo Estrutural: O construto confiança nem integra o modelo hipotético nem o alternativo |
| Semelhanças | Contribuição total de fatores de entrada para a rede: Cinco fatores têm os maiores pesos de contribuição para a rede | Modelo Estrutural: São contemplados no modelo estrutural quatro dos cinco fatores de entrada com pesos mais significativos, indicados pela rede neural |
| | Comprometimento afetivo e satisfação são os dois fatores de entrada com maior contribuição para a rede | A relação entre satisfação e comprometimento afetivo é a maior carga dos modelos hipotético e alternativo |
| | Emoções negativas está no 13º lugar do <i>ranking</i> de contribuição total para a rede, sendo o segundo menor peso. | Emoções negativas nem exercem influência direta sobre a satisfação (modelo hipotético) nem sobre a qualidade do relacionamento com o gerente (modelo alternativo) |
| | Impactos positivos dos neurônios escondidos sobre a lealdade: O neurônio escondido qualidade do relacionamento tem o maior peso de contribuição sobre a lealdade Há semelhança nos resultados dos quatro neurônios da camada escondida que têm contribuição positiva. Os neurônios ocultos qualidade do relacionamento e potencial fidelizador têm fatores comuns, sendo que a confiabilidade pode integrar a qualidade do relacionamento. As emoções positivas fazem parte do conteúdo emocional de um relacionamento. | Modelo Alternativo: As maiores cargas do modelo estão nas seguintes relações estruturais: satisfação → comprometimento afetivo; comprometimento afetivo → lealdade. Satisfação e comprometimento afetivo são construtos que integram a qualidade do relacionamento (Hennig-Thurau <i>et al.</i> , 2002) |
| | Impacto negativo do neurônio oculto sobre a lealdade: Fatores transacionais inibem a lealdade | Modelo Estrutural: Nos modelos hipotético e alternativo preponderam construtos de natureza relacional |
| | Índice de ajustamento: O RMS de 0.058 está dentro do limite usualmente encontrado na literatura, sendo considerado bom. | Índice de ajustamento: O RMSEA de ambos os modelos está dentro da faixa recomendada pela literatura: valores entre 0,05 e 0,08 são considerados aceitáveis (Hair <i>et al.</i> , 2005): RMSEA (Modelo hipotético): 0,076 RMSEA (Modelo alternativo): 0,070 |

4.10 Conclusão

Segundo MacCallum e Austin (2000), o melhor que um pesquisador pode esperar é identificar um modelo parcimonioso e teoricamente significativo que se ajuste bem aos dados. Na percepção de Anderson e Gerbing (1988, p. 421), “[...] modelos nunca são confirmados pelos dados, mas, pelo contrário, ganham suporte por falharem em ser desconfirmados”. Esta afirmação evidencia a lógica de que mesmo que um dado modelo tenha obtido um nível aceitável de ajustamento, outros modelos poderão obter um grau de ajustamento satisfatório, o que reforça a necessidade de se investigar modelos alternativos (Santos, 2001).

É importante destacar que, neste estudo, os dados da pesquisa submetidos à apreciação das redes neurais não sofreram a totalidade do tratamento estatístico que a modelagem de equações estruturais requer, o que corrobora indicativo de Wray *et al.* (1994) de que a performance das redes não é depreciada pela existência de *outliers* nos dados, existência de multicolinearidade ou ausência de normalidade. Desse modo, essa característica põe em evidência a robustez do modelo neural proposto neste estudo.

A principal diferença nos recursos das redes neurais em relação aos da modelagem de equações estruturais é a ausência de testes de inferência estatística para pesos de ajustamento geral do modelo, no caso o erro quadrático médio (RMS). No entanto, não significa dizer que as redes neurais são menos rigorosas, mas que há apenas uma variação na abordagem (Hair *et al.*, 2005). Estudos anteriormente referidos mostram que as redes neurais podem apresentar melhores resultados para a solução de um problema de marketing do que outras técnicas estatísticas.

Estas ponderações estarão subjacentes à conclusão deste estudo, que será discutida no próximo capítulo.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentadas a discussão dos resultados da tese, suas contribuições teóricas e gerenciais, bem como as principais limitações e as sugestões de pesquisas futuras, a partir dos resultados obtidos.

5.1 Introdução

O marketing de relacionamento é uma abordagem relativa às estratégias de marketing vital para as empresas que desejam estreitar relacionamento com clientes, o que motivou o desenvolvimento desta tese, que se propõe a examinar elementos-chave na construção de relacionamentos no contexto de bancos no Brasil e de seus clientes do segmento empresa. No Brasil predominam os estudos que avaliam a qualidade de serviços e os relacionamentos bancários, mas sob a perspectiva de clientes pessoa física. Um estudo que avalie os antecedentes da lealdade de clientes do segmento empresa a seu principal banco não foi encontrado. Dado este contexto, pode-se dizer que este estudo teve um caráter inovador, considerando-se o seu escopo, o conjunto de construtos avaliados, bem como o uso de duas técnicas de análise de dados, as redes neurais artificiais e a modelagem de equações estruturais.

Nesse sentido, desenvolveu-se e testou-se um modelo teórico que procurou aferir as variáveis que influenciam o relacionamento de empresas com seu principal banco. O objetivo principal foi verificar empiricamente um modelo que examine os antecedentes e as conseqüências do relacionamento entre bancos e seus clientes do segmento empresa, suscetíveis de promover a sua lealdade.

O modelo conceitual foi desenvolvido com base em três abordagens principais, a partir das quais foram elaboradas as respectivas hipóteses: a) a influência conjunta de variáveis afetivas e cognitivas no relacionamento entre bancos e clientes do segmento empresa; b) a satisfação e seus antecedentes no contexto estudado, e c) a teoria do comprometimento-confiança, considerados por Morgan e Hunt (1994) como conceitos-chave em trocas relacionais bem-sucedidas.

Com a pesquisa de campo foram coletados dados de 229 empresas, nas cidades de Fortaleza e João Pessoa, no nordeste do Brasil. Na primeira etapa, esses dados receberam um tratamento estatístico básico, a fim de serem submetidos ao uso das redes neurais artificiais. Em seguida os dados receberam os demais procedimentos do tratamento estatístico requerido para proceder a análise multivariada. Na segunda etapa, aplicou-se a técnica das redes neurais, cujos resultados sugerem um modelo neural que fornece insumos ao desenvolvimento do segundo modelo deste estudo, o modelo estrutural hipotético. Na terceira etapa, foi realizada a análise do modelo hipotético, que motivou o desenvolvimento do terceiro modelo desta tese, o modelo alternativo. Posteriormente, os resultados oriundos da abordagem de rede neural e da modelagem de equações estruturais foram comparados, a fim de aferir as similaridades, as diferenças essenciais, bem como os aspectos de complementaridade.

A principal diferença entre o modelo hipotético e o alternativo consiste na influência das emoções positivas no contexto estudado. Considerando o teste do modelo hipotético, cinco entre sete hipóteses testadas foram corroboradas, à exceção das hipóteses H1 e H2 (Tabela 4.32), que estabeleciam uma influência direta das emoções positivas e das emoções negativas sobre a satisfação de clientes. No entanto, o modelo alternativo permitiu verificar a influência direta das emoções positivas sobre a qualidade do relacionamento com o gerente que, por sua vez, influencia a satisfação de clientes (Tabela 4.34). Dos dois modelos, selecionou-se o modelo alternativo, cujas seis entre sete hipóteses foram confirmadas. Além disso, obteve os melhores índices de ajustamento global, através dos quais se verifica que o modelo alternativo apresentou o melhor desempenho, com boa aproximação aos dados coletados.

Outra sutil diferença entre os modelos estruturais é que, no modelo alternativo, a qualidade do relacionamento com o gerente tem maior influência sobre a satisfação do que o crédito, o que reforça o papel do gerente de conta para a satisfação dos clientes deste estudo. A satisfação, por sua vez, tem uma influência positiva sobre o comprometimento afetivo, sendo o impacto

mais significativo do modelo alternativo. Este caminho já havia sido apontado como positivo e de grande intensidade nos estudos empíricos de Hennig-Thurau *et al.* (2002) e Zancan e Prado (2005). Neste estudo, confirma-se o efeito mediador do comprometimento afetivo no relacionamento entre a satisfação e a lealdade ao principal banco, em sintonia com os estudos desenvolvidos em contextos de bancos e de uma variedade de provedores de serviço, respectivamente (Johnson *et al.*, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2002).

Por outro lado, a satisfação e o comprometimento afetivo comprovaram empiricamente que funcionam como mediadores do *link* entre as emoções positivas, a qualidade do relacionamento com o gerente e o crédito de um lado, e a lealdade enquanto consequência do marketing de relacionamento. Assim, a satisfação e o comprometimento afetivo desempenham papéis preponderantes na relação entre micro, pequenas e médias empresas e seu principal banco, influenciando positivamente a lealdade desses clientes. O conjunto destes resultados guarda sintonia com a percepção de que o objetivo do marketing de relacionamento é construir a lealdade de clientes, baseado em fatores outros que os meramente econômicos ou de atributos de serviço (Cravens, 1995).

Um resultado importante deste estudo foi confirmar a forte influência do comprometimento afetivo sobre a lealdade ao principal banco, cuja relação havia sido verificada nos estudos prévios de Harrison-Walker (2001), Johnson *et al.* (2001), Mattila (2001) e Prado e Santos (2003). Este resultado confirma a hipótese teórica deste estudo de que a lealdade, neste contexto, é influenciada por variável de natureza afetiva. No contexto *business-to-business* há o argumento de que o processo de tomada de decisão organizacional é motivado principalmente por variáveis cognitivas e não por variáveis afetivas (Gross, 1997), o que contraria o resultado obtido neste estudo. As empresas que têm uma ligação emocional a seu principal banco são passíveis de ter atitudes altamente favoráveis em relação ao respectivo banco. Esta ligação emocional no relacionamento banco e o segmento de micro, pequena e média empresa pode advir do suporte que o banco dá ao crescimento dos negócios da empresa e/ou do suporte em momentos de dificuldade financeira para a empresa. Conforme observam Webster e Wind (1996), a compra organizacional envolve um processo de tomada de decisão a nível individual, que é motivado pela combinação de objetivos pessoais e organizacionais.

Ao comparar os resultados obtidos com a utilização das redes neurais artificiais e da modelagem de equações estruturais, observam-se mais semelhanças do que diferenças. O

modelo neural mostrou que, dos cinco neurônios da camada escondida, o neurônio qualidade do relacionamento tem o maior peso de contribuição sobre a saída lealdade da rede neural com ligações para a frente e o neurônio escondido fatores transacionais é inibidor da lealdade de clientes. Por outro lado, as maiores cargas do modelo alternativo estão nas seguintes relações estruturais: satisfação → comprometimento afetivo; comprometimento afetivo → lealdade. A satisfação e o comprometimento afetivo são construtos que integram a qualidade do relacionamento (Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Roberts *et al.*, 2003). Os resultados ratificam que a qualidade do relacionamento é um forte preditor da lealdade de clientes de micro, pequenas e médias empresas a seu principal banco. Este resultado sugere que, para este problema de marketing, as redes neurais artificiais e a modelagem de equações estruturais podem ser ferramentas estatísticas complementares.

No intuito de visualizar as implicações teóricas e gerenciais do estudo, estas serão elencadas a seguir.

5.2 Contribuição Teórica

Em termos metodológicos, este estudo indicou a possibilidade de convergência em um único modelo de construtos de natureza afetiva e cognitiva, abordados na literatura do marketing de relacionamento, satisfação e lealdade que, com algumas exceções, são tratados de forma isolada nos modelos propostos, segundo a percepção de Prado (2004).

Com relação às ferramentas estatísticas empregadas, a abordagem de rede neural confirmou a sua aplicabilidade e robustez para solucionar este problema de marketing. Ademais, os neurônios escondidos gerados pela camada escondida, aos quais foram designados nomes que lhes caracterizavam, têm função semelhante à dos construtos latentes e, assim, foram úteis ao desenvolvimento do modelo estrutural hipotético desta tese. A modelagem de equações estruturais comportou-se de acordo com as expectativas, uma vez que no delineamento do modelo estrutural hipotético assegurou-se a sua parcimônia, em termos de quantidade de construtos, relações entre construtos e respectivos indicadores.

Quanto aos resultados do estudo, as emoções vivenciadas no consumo dos serviços bancários foram avaliadas como antecedentes à satisfação de micro, pequenas e médias empresas com

seu principal banco. O relacionamento entre esse segmento e seu principal banco tem o potencial de evocar diferentes tipos de sentimentos durante o consumo de serviços bancários, especialmente se a empresa demanda crédito. O crédito é um serviço vital a esse segmento de mercado, conforme indica a literatura (Istock, 1996). Este estudo rejeitou a influência direta das emoções positivas e negativas sobre a satisfação dos clientes, considerando o modelo hipotético. No modelo alternativo, os resultados indicaram a influência das emoções positivas sobre a qualidade do relacionamento com o gerente que, por sua vez, influencia a satisfação. Ao testar o comportamento das emoções, este estudo contribuiu para elevar o conhecimento acerca das respostas afetivas no contexto de relacionamentos bancários no Brasil.

Os modelos hipotético e alternativo contemplaram como antecedentes da satisfação de clientes dois construtos-chave para o relacionamento entre bancos e micro, pequenas e médias empresas, que são o crédito e a qualidade do relacionamento com o gerente. Neste sentido, esta tese corroborou os estudos de Winstanley (1997) e Guarita e Urdan (2006), ao ratificar a influência do crédito e da qualidade do relacionamento com o gerente na satisfação com o principal banco, bem como a influência do crédito sobre a qualidade do relacionamento com o gerente, respectivamente.

Uma das principais contribuições deste estudo refere-se à adaptação e ampliação da escala de crédito, testada por Guarita e Urdan (2006), atendendo à sugestão desses autores de se desenvolver uma escala dotada de boas propriedades de mensuração. A escala de crédito refinada e ampliada, ao se acrescentar mais duas variáveis à escala original, apresentou boas propriedades de mensuração, o que possibilita a sua aplicação em estudos futuros.

O estudo contribuiu com a purificação de medidas, através da reaplicação das escalas de crédito, sacrifício monetário, sacrifício não-monetário, valor percebido, comprometimento afetivo e lealdade, previamente testadas no setor bancário do Brasil. A reaplicação das duas escalas de sacrifício foi uma contribuição importante, pois se trata de construto ainda pouco validado empiricamente. Realizou-se também o refinamento das escalas do sacrifício monetário, sacrifício não-monetário, valor percebido e comprometimento afetivo, com adaptação da estrutura, através da mudança da escrita de alguns de seus itens, para melhor interpretação dos conteúdos por parte dos respondentes. Desse modo, encoraja-se a aplicação dessas escalas em novos contextos.

5.3 Contribuição Gerencial

Embora os resultados não sejam passíveis de generalização, dada a amostra ter sido escolhida por conveniência, serão feitas considerações gerenciais acerca dos resultados para a amostra considerada neste estudo.

Com o acirramento da concorrência no setor financeiro, o conjunto de consideração disponível para atender a clientes do segmento empresa é amplo, mas ainda contempla principalmente as instituições bancárias. No entanto, a ação da concorrência é dinâmica, havendo ameaça latente de empresas não-financeiras e novos entrantes que passem a dispor de condições negociais mais favoráveis às empresas do segmento estudado. Diante das ameaças ambientais, os bancos que atuam no nordeste do Brasil devem definir estratégias para estreitar relacionamento com empresas que tenham potencial para realizar negócios e demandar serviços bancários, no intuito de retê-las e de cultivar relacionamentos duradouros. Os resultados deste estudo provêm *insights* valiosos para bancos e seus gerentes de relacionamento.

As micro, pequenas e médias empresas integrantes da amostra deste estudo preferem usar o banco eletrônico do que utilizar a infra-estrutura da agência para contato pessoal, em virtude do tempo que se perde no banco. Uma possível explicação pode estar no indicativo de que os canais tradicionais utilizados pelo setor bancário demonstram ser inadequados para servir às necessidades do consumidor moderno, com suas demandas por disponibilidade de serviços mais ampla e métodos de entrega mais específicos (Coelho, 2000). Por outro lado, pode ser indicativo de que as agências bancárias no Brasil continuam absorvidas no atendimento a demandas dos clientes que se dirigem às suas instalações e, assim, falta tempo para as equipes da linha de frente realizarem um atendimento mais qualificado aos clientes que o requerem. Nesse contexto, os gerentes de conta deveriam estar focalizados em prestar um atendimento diferenciado aos clientes do segmento empresa, cujas demandas envolvem certa complexidade. As micro, pequenas e médias empresas que constituíram a amostra deste estudo percebem um *gap* no atendimento prestado por seu gerente, no tocante a se comunicar com as empresas e entender as suas necessidades financeiras, fatores que caracterizam uma ação proativa desses profissionais.

Assim, os bancos, para se diferenciarem em mercados de muitos e expressivos concorrentes, devem desenvolver ações que possibilitem responder as atuais necessidades do mercado, de forma mais eficiente, e que agreguem aos serviços elementos de seu capital intelectual como o conhecimento do mercado financeiro, associada a uma postura mais proativa, especialmente por parte dos gestores de conta ou relacionamento.

A influência positiva da satisfação sobre o comprometimento afetivo, a maior carga do modelo alternativo, fundamenta a sugestão aos bancos no sentido de reforçar os aspectos intangíveis dos relacionamentos, pois estes não são facilmente replicados pela concorrência. Os bancos devem investir em práticas que intensifiquem as ligações emocionais do cliente à sua marca, de modo que o relacionamento tenha um significado importante para as empresas. Uma ação seria diferenciar o atendimento às empresas que tenham alavancado seus negócios durante o tempo do relacionamento que mantém com o banco, na perspectiva de uma parceria. A relação positiva entre satisfação e comprometimento afetivo também reforçou o papel da satisfação nesse contexto, o que deve motivar a ação dos bancos no sentido de elevar o nível de satisfação desses clientes. Este resultado corrobora o indicativo da literatura de que a satisfação não determina, mas influencia a lealdade de clientes (Reichheld e Aspinall, 1993-1994).

5.4 Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas

Esta pesquisa traz contribuições relevantes para o conhecimento na área da gestão de clientes do segmento micro, pequenas e médias empresas do setor bancário, mas também apresenta várias limitações, que provêm insumos para as oportunidades futuras de pesquisa que possam vir a superá-las. Segundo Gastal (2005), as limitações são inerentes aos esforços de pesquisa.

A primeira delas refere-se à coleta de dados em corte transversal único, ou seja, apenas em um dado momento no tempo, quando um estudo longitudinal seria mais apropriado, pois se trata de uma pesquisa que aborda interações correntes. Em qualquer modelo no qual a causalidade é sugerida, os estudos longitudinais provêm inferências mais fortes. Assim, o modelo aqui desenvolvido poderia beneficiar-se ao ser testado em um desenho longitudinal.

A segunda limitação refere-se ao fato de o estudo examinar um único setor (bancário), um segmento de mercado específico (micro, pequenas e médias empresas), em um único país (Brasil). Pesquisas futuras em outros setores, segmentos e contextos poderiam ser conduzidas para verificar se as descobertas deste estudo podem ser replicadas para outros contextos.

A terceira diz respeito à não-generalização dos resultados obtidos neste estudo, dada a opção feita pela técnica de amostragem não-probabilística, por conveniência. Segundo este critério, a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do entrevistador no campo. Estudou-se uma amostra de micro, pequenas e médias empresas de três setores econômicos, situadas em duas capitais do Nordeste (Fortaleza e João Pessoa). Conseqüentemente, não é possível generalizar os resultados além desse universo. Porém, o procedimento amostral foi adequado aos objetivos da pesquisa e à validação das escalas. Ademais, estudar empresas pertencentes a três setores econômicos requer alguma prudência na extrapolação dos resultados obtidos, uma vez que não há garantia absoluta de que as amostras sejam representativas dos respectivos setores.

Inicialmente o pesquisador depara-se com o dilema de optar por uma amostragem probabilística, pois é desejável que os estudos empíricos baseiem-se em amostras o mais representativas possíveis da população. No entanto, o fato de se tratar de um estudo de natureza confirmatória reduz os problemas de se usar uma amostra por conveniência. Apesar disso, melhores resultados poderiam ser obtidos a partir de uma amostra probabilística.

Outra limitação deste estudo diz respeito à escolha de empresas com diferentes tempos de relacionamento com o principal banco. As percepções dos respondentes de empresas que têm entre um e dois anos de relacionamento com o principal banco podem diferir das percepções dos respondentes das empresas que têm mais de 20 anos, no tocante, por exemplo, aos níveis de confiança na instituição financeira, podendo diferir a contribuição dessa variável para a lealdade ao banco. A literatura refere que a confiança é particularmente importante durante os estágios iniciais do relacionamento (Mückenberger, 2001; Adamson *et al.*, 2003), podendo ser influente apenas em relacionamentos mais curtos (Johnson e Grayson, 2000).

Embora a essência das limitações tenha um cunho metodológico, algumas questões conceituais devem ser mencionadas. No que concerne à revisão da literatura, mesmo com o

crescimento do campo teórico brasileiro sobre emoções no consumo, crédito, sacrifício e qualidade do relacionamento com o gerente, predomina a literatura da academia estrangeira. A ciência poderia beneficiar-se com a realização de pesquisa qualitativa com estudiosos de marketing no Brasil, visando harmonizar a conceituação e a utilização desses conceitos, que têm sido alvo de estudos mais recentes.

A acurácia de ambos os métodos empregados neste estudo, redes neurais artificiais e modelagem de equações estruturais, utilizados na análise dos preditores da lealdade de clientes, deveria ser testada com novos dados, a fim de descobrir as vantagens e desvantagens de cada método. Estudo comparativo das contribuições dessas duas abordagens para solucionar problemas de marketing ainda não foi encontrado no Brasil.

Estudos futuros poderiam aferir a contribuição das emoções positivas e negativas no contexto de relacionamentos bancários com o segmento empresa testando se os respectivos construtos seriam causa, efeito ou mediadores dos processos que conduzem à lealdade ao principal banco.

Outra sugestão é contemplar no modelo proposto uma variável associada a benefícios de valor agregado, para aferir se os bancos estão diferenciando a sua oferta em relação aos concorrentes. E verificar o efeito mediador da satisfação e do comprometimento afetivo entre os benefícios relacionais e a lealdade de clientes.

Em síntese, este estudo procurou colaborar com o avanço do conhecimento em marketing, mas a busca desse conhecimento é infinita e dela depende o progresso da disciplina. Neste sentido, estimulam-se novas pesquisas que envolvam a área do marketing de relacionamento, no contexto de bancos, em face da crescente complexidade dos mercados e do nível de exigência dos clientes do segmento empresa com a oferta de serviços bancários.

5.5 Considerações Finais

Os bancos no Brasil estão adotando o marketing de relacionamento como uma de suas estratégias de marketing, pois perceberam a importância do valor do cliente no cenário atual de grande competitividade, dentro e fora do setor bancário, e da similaridade da oferta entre

os concorrentes. Os bancos compreenderam a importância financeira do cliente e, conseqüentemente, que a estratégia de mantê-los é mais rentável do que a de atrair novos clientes. Uma das premissas do marketing de relacionamento é prover valor para o cliente, mas a subjetividade deste exige um conhecimento aprofundado de suas características, necessidades e desejos, que pode ser construído através das informações geradas pelos sistemas e, principalmente, pelos colaboradores da empresa. Para terem sucesso com a adoção dessa estratégia, os bancos devem semear e manter uma cultura interna de geração de conhecimento sobre o cliente, a fim de subsidiar a tomada de decisão. Fortalecer relacionamentos com clientes que desejem e tenham potencial de desenvolver negócios rentáveis é essencial para a lucratividade dos bancos, embora os clientes de transação também possam ser rentáveis. O que os bancos não podem perder de vista é que há um maior poder do cliente, que tem mais oportunidades de mudar de fornecedor e uma postura menos tolerante a um atendimento insatisfatório. Assim, os bancos devem buscar atender às necessidades específicas de cada cliente, provendo uma oferta de serviços financeiros que possa satisfazê-los e, com isso, cultivar no longo prazo um comprometimento emocional à empresa.

APÊNDICES

Apêndice 1 –Questionário

Apêndice 2 –Análise descritiva dos dados

Apêndice 3 –Análise da assimetria e curtose das variáveis

Apêndice 4 –Análise da assimetria e curtose das variáveis: etapa 2

Apêndice 5 –Multicolinearidade

Apêndice 6 –Coeficiente alfa de Cronbach

Apêndice 7 –Validade convergente dos *parcels*

Apêndice 8 –Teste das hipóteses do modelo estrutural

Apêndice 9 –Teste das hipóteses do modelo alternativo

2.11 No último ano, com que frequência você vivenciou os seguintes sentimentos ao lidar com o principal banco. Assinale com **X** a resposta para cada sentimento:

| | nunca | raramente | às vezes | frequentemente | muito frequentemente |
|---------------------------------|-------|-----------|----------|----------------|----------------------|
| Bem vindo (a) | | | | | |
| Agradecido (a) | | | | | |
| Descontraído (a) | | | | | |
| Surpreendido (a) agradavelmente | | | | | |
| Confortável | | | | | |
| Raiva | | | | | |
| Frustrado (a) | | | | | |
| Desapontado (a) | | | | | |
| Triste | | | | | |
| Ignorado (a) | | | | | |

3.0 Relacionamento com o Principal Banco

Avalie os itens contidos nos quadros que se seguem e assinale com **X** a resposta a cada um deles, de acordo com a seguinte classificação:

discordo totalmente **discordo muito** **discordo pouco** **não concordo nem discordo**
concordo pouco **concordo muito** **concordo totalmente**

| 3.1 Pensando sobre o principal banco de sua empresa, você diria: | Discordo | | | Não Conc. N Disc. | Concordo | | |
|---|----------|-----|-----|-------------------|----------|-----|-----|
| | Tot | Mto | Pco | | Pco | Mto | Tot |
| O principal banco é uma instituição sólida. | | | | | | | |
| O principal banco tem amplo leque de produtos e serviços. | | | | | | | |
| O principal banco tem pessoal amigo. | | | | | | | |
| O principal banco tem agências de fácil acesso (localização, estacionamento etc). | | | | | | | |
| O principal banco tem atmosfera agradável (ambiente, <i>design</i> e pessoas). | | | | | | | |
| O principal banco tem promoções atrativas. | | | | | | | |
| O principal banco presta excelente serviço. | | | | | | | |
| O principal banco tem um atrativo programa de relacionamento (desconto de tarifas, cartão de fidelidade etc). | | | | | | | |

| 3.2 Pensando a respeito de crédito para sua empresa, você diria: | Discordo | | | Não Conc. N Disc. | Concordo | | |
|---|----------|-----|-----|-------------------|----------|-----|-----|
| | Tot | Mto | Pco | | Pco | Mto | Tot |
| O principal banco tem linha de crédito adequada às necessidades da minha empresa. | | | | | | | |
| O principal banco tem linha de crédito com flexibilidade no prazo de pagamento. | | | | | | | |
| O principal banco tem limite de crédito aprovado para minha empresa. | | | | | | | |
| O limite de crédito aprovado atende às necessidades da minha empresa. | | | | | | | |

| 3.3 Pensando a respeito dos contatos/interações que sua empresa tem com o principal banco, você diria: | Discordo | | | Não Conc. N Disc. | Concordo | | |
|--|----------|-----|-----|-------------------|----------|-----|-----|
| | Tot | Mto | Pco | | Pco | Mto | Tot |
| Preferimos fazer a maioria das operações bancárias através de canais eletrônicos (internet, caixas automáticos, telefone). | | | | | | | |
| Fazemos uso de canais eletrônicos (<i>internet banking, PC banking, telephone banking</i>), porque preferimos perder menos tempo no banco. | | | | | | | |
| Fazemos todo o relacionamento bancário da empresa na agência, pois preferimos contato pessoal. | | | | | | | |

| 3.4 Pensando a respeito dos custos dos produtos/serviços do principal banco, você diria: | Discordo | | | Não Conc. N Disc. | Concordo | | |
|---|----------|-----|-----|-------------------|----------|-----|-----|
| | Tot | Mto | Pco | | Pco | Mto | Tot |
| O custo das tarifas do principal banco é apropriado. | | | | | | | |
| O custo do pacote mensal de tarifas do principal banco é apropriado. | | | | | | | |
| Os encargos financeiros* para empréstimo** no principal banco são apropriados. | | | | | | | |
| Os encargos financeiros* para financiamento*** no principal banco são apropriados. | | | | | | | |
| A exigência de garantias para obter crédito no principal banco é sacrificante para minha empresa. | | | | | | | |
| Perco muito tempo negociando com o principal banco, quando solicito crédito. | | | | | | | |
| O esforço que faço para obter crédito no principal banco é elevado. | | | | | | | |

(*) **encargos financeiros:** taxas de juros + tarifas, inclusive de contratação

(**) **empréstimo:** operação de crédito para cujos recursos não existe destinação específica e o cliente fica **desobrigado de comprovar** sua aplicação ao banco.

(***) **financiamento:** operação de crédito cujos recursos são utilizados para fins específicos, previamente conhecidos, ficando o cliente **obrigado a comprovar** sua aplicação ao banco.

| 3.5 Pensando a respeito do (a) Gerente que atende à conta de sua empresa no principal banco, você diria: | Discordo | | | Não Conc. N Disc. | Concordo | | |
|--|----------|-----|-----|-------------------|----------|-----|-----|
| | Tot | Mto | Pco | | Pco | Mto | Tot |
| Ele (a) tem disponibilidade para nos atender. | | | | | | | |
| O (a) gerente é flexível em atender às necessidades da minha empresa. | | | | | | | |
| O (a) gerente comunica-se com minha empresa (telefone, <i>e-mail</i> , visita). | | | | | | | |
| O (a) gerente entende as necessidades financeiras da minha empresa. | | | | | | | |
| O (a) gerente é rápido (a) em responder os pedidos da minha empresa. | | | | | | | |
| O (a) gerente tem a habilidade de cumprir as promessas feitas. | | | | | | | |
| Tenho a amizade do (a) gerente. | | | | | | | |

| 3.6 Pensando a respeito do valor que sua empresa atribui ao principal banco, você diria: | Discordo | | | Não Conc. N Disc. | Concordo | | |
|--|----------|-----|-----|-------------------|----------|-----|-----|
| | Tot | Mto | Pco | | Pco | Mto | Tot |
| Esse banco é parceiro da minha empresa. | | | | | | | |
| O principal banco oferece um bom leque de produtos para minha empresa. | | | | | | | |
| O principal banco entende do negócio da minha empresa. | | | | | | | |
| No geral, o valor* desse banco para minha empresa é muito alto. | | | | | | | |

(*) **valor** = benefícios menos custos monetários e não-monetários

| 3.7 Pensando a respeito do principal banco, você diria: | Discordo | | | Não Conc. N Disc. | Concordo | | |
|---|----------|-----|-----|-------------------|----------|-----|-----|
| | Tot | Mto | Pco | | Pco | Mto | Tot |
| A escolha de ser cliente desse banco foi sensata. | | | | | | | |
| Estamos encantados (as) com o serviço do principal banco. | | | | | | | |
| De forma geral, estamos satisfeitos (as) com o principal banco. | | | | | | | |
| Penso que fizemos a coisa certa quando decidimos ser cliente desse banco. | | | | | | | |

| 3.8 Pensando a respeito da sua confiança em seu principal banco, você diria: | Discordo | | | Não Conc. N Disc. | Concordo | | |
|---|----------|-----|-----|-------------------|----------|-----|-----|
| | Tot | Mto | Pco | | Pco | Mto | Tot |
| De forma geral, tenho total confiança no principal banco. | | | | | | | |
| Quando o principal banco sugere que eu compre um novo produto é porque é melhor para a situação da minha empresa. | | | | | | | |
| O principal banco me trata de forma honesta em toda transação. | | | | | | | |

| 3.9 Pensando a respeito do relacionamento de sua empresa com o principal banco, você diria: | Discordo | | | Não Conc. N Disc. | Concordo | | |
|---|----------|-----|-----|-------------------|----------|-----|-----|
| | Tot | Mto | Pco | | Pco | Mto | Tot |
| É um relacionamento muito importante para minha empresa. | | | | | | | |
| O relacionamento com o principal banco é uma parceria. | | | | | | | |
| Eu me sinto como “parte da família” quando estou em uma agência do principal banco. | | | | | | | |
| Eu me sentiria feliz se minha empresa pudesse continuar com o principal banco por bastante tempo. | | | | | | | |
| Desejo manter o relacionamento com o principal banco. | | | | | | | |

4.0 Intenções Futuras

| 4.1 Pensando a respeito das intenções futuras de sua empresa com o principal banco, você diria: | Discordo | | | Não Conc. N Disc. | Concordo | | |
|--|----------|-----|-----|-------------------|----------|-----|-----|
| | Tot | Mto | Pco | | Pco | Mto | Tot |
| Vamos manter a conta no principal banco. | | | | | | | |
| Vamos recomendar o principal banco a amigos e familiares. | | | | | | | |
| Vamos aumentar a concentração dos recursos no principal banco. | | | | | | | |
| Vamos falar bem do principal banco para outras pessoas. | | | | | | | |
| Vamos continuar fazendo negócios no principal banco. | | | | | | | |
| Vamos considerar o principal banco quando tivermos que adquirir um produto ou serviço financeiro novo. | | | | | | | |

5.0 Custos de Mudança

| 5.1 Pensando nas possíveis implicações de sua empresa mudar de banco, você diria: | Discordo | | | Nem Conc. N Dsc. | Concordo | | |
|---|----------|-----|-----|------------------|----------|-----|-----|
| | Tot | Mto | Pco | | Pco | Mto | Tot |
| Considerando todas as coisas, perderíamos muito tempo se mudássemos de banco. | | | | | | | |
| Perderemos um relacionamento amigável se mudarmos de banco. | | | | | | | |
| Se mudarmos de banco, há o risco de o outro banco não ser tão bom quanto nosso principal banco. | | | | | | | |

6.0 Dependência

| 6.1 Pensando por que sua empresa continua cliente do principal banco, você diria: | Discordo | | | Nem Conc. N Disc. | Concordo | | |
|---|----------|-----|-----|-------------------|----------|-----|-----|
| | Tot. | Mto | Pco | | Poc | Mto | Tot |
| Se nossa relação com esse banco terminar, será muito difícil substituí-lo. | | | | | | | |
| Estamos dependentes do principal banco. | | | | | | | |
| Substituir o principal banco teria muitos custos para nós. | | | | | | | |
| Não nos resta alternativa a não ser trabalhar com o principal banco. | | | | | | | |

Muito obrigada por sua participação!

APÊNDICE 2 - ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Análise descritiva dos dados

| COD | INDICADORES | N | MIN | MAX | MED | S |
|---------|--|-----|-----|-----|------|------|
| emoc_p1 | Bem vindo (a) | 229 | 1 | 5 | 3,39 | 1,14 |
| emoc_p2 | Agradecido (a) | 229 | 1 | 5 | 3,23 | 1,20 |
| emoc_p3 | Descontraído (a) | 229 | 1 | 5 | 3,07 | 1,12 |
| emoc_p4 | Surpreendido (a) agradavelmente | 229 | 1 | 5 | 2,62 | 1,29 |
| emoc_p5 | Confortável | 229 | 1 | 5 | 2,85 | 1,31 |
| emoc_n1 | Raiva | 229 | 1 | 5 | 4,02 | 0,99 |
| emoc_n2 | Frustrado (a) | 229 | 1 | 5 | 4,11 | 0,98 |
| emoc_n3 | Desapontado (a) | 229 | 1 | 5 | 4,14 | 0,96 |
| emoc_n4 | Triste | 229 | 1 | 5 | 4,18 | 0,89 |
| emoc_n5 | Ignorado (a) | 229 | 1 | 5 | 4,28 | 1,10 |
| imag1 | O principal banco é uma instituição sólida. | 229 | 1 | 7 | 5,78 | 1,41 |
| imag2 | O principal banco tem amplo leque de produtos e serviços. | 229 | 1 | 7 | 5,86 | 1,43 |
| imag3 | O principal banco tem pessoal amigo. | 229 | 1 | 7 | 4,92 | 1,86 |
| imag4 | O principal banco tem agências de fácil acesso (localização, estacionamento etc). | 229 | 1 | 7 | 5,72 | 1,50 |
| imag5 | O principal banco tem atmosfera agradável (ambiente, <i>design</i> e pessoas). | 229 | 1 | 7 | 5,48 | 1,41 |
| imag6 | O principal banco tem promoções atrativas. | 229 | 1 | 7 | 4,43 | 1,86 |
| imag7 | O principal banco presta excelente serviço. | 229 | 1 | 7 | 4,82 | 1,84 |
| imag8 | O principal banco tem um atrativo programa de relacionamento (desconto de tarifas, cartão de fidelidade etc). | 229 | 1 | 7 | 4,28 | 2,01 |
| cred1 | O principal banco tem linha de crédito adequada às necessidades da minha empresa. | 229 | 1 | 7 | 4,83 | 1,73 |
| cred2 | O principal banco tem linha de crédito com flexibilidade no prazo de pagamento. | 229 | 1 | 7 | 4,90 | 1,58 |
| cred3 | O principal banco tem limite de crédito aprovado para minha empresa. | 229 | 1 | 7 | 5,48 | 1,46 |
| cred4 | O limite de crédito aprovado atende às necessidades da minha empresa. | 229 | 1 | 7 | 4,79 | 1,75 |
| prfcan1 | Preferimos fazer a maioria das operações bancárias através de canais eletrônicos (internet, caixas automáticos, telefone). | 229 | 1 | 7 | 4,25 | 2,24 |
| prfcan2 | Fazemos uso de canais eletrônicos (<i>internet banking, PC banking, telephone banking</i>), porque preferimos perder menos tempo no banco. | 229 | 1 | 7 | 4,54 | 2,24 |
| prfcan3 | Fazemos todo o relacionamento bancário da empresa na agência, pois preferimos contato pessoal. | 229 | 1 | 7 | 3,74 | 2,16 |
| sacfm1 | O custo das tarifas do principal banco é apropriado. | 229 | 1 | 7 | 3,04 | 1,91 |
| sacfm2 | O custo do pacote mensal de tarifas do principal banco é apropriado. | 229 | 1 | 7 | 3,23 | 1,91 |
| sacfm3 | Os encargos financeiros* para empréstimo** no principal banco são apropriados. | 229 | 1 | 7 | 3,07 | 1,84 |
| sacfm4 | Os encargos financeiros* para financiamento*** no principal banco são apropriados. | 229 | 1 | 7 | 3,28 | 1,73 |
| sacfm1 | A exigência de garantias para obter crédito no principal banco é sacrificante para minha empresa. | 229 | 1 | 7 | 3,67 | 1,62 |
| sacfm2 | Perco muito tempo negociando com o principal banco, quando solicito crédito. | 229 | 1 | 7 | 4,41 | 1,88 |

Fonte: Dados da pesquisa. OBS: N é o tamanho da amostra válida; MIN é a menor resposta obtida para a variável; MAX é a resposta mais alta da variável; \bar{x} é a média aritmética da variável; s é o desvio padrão da variável.

Análise descritiva dos dados (continuação)

| COD | INDICADORES | N | MIN | MAX | MED | S |
|---------|---|-----|-----|-----|------|------|
| sacfnm3 | O esforço que faço para obter crédito no principal banco é elevado. | 229 | 1 | 7 | 4,38 | 1,89 |
| relger1 | Ele (a) tem disponibilidade para nos atender. | 229 | 1 | 7 | 5,28 | 1,58 |
| relger2 | O (a) gerente é flexível em atender às necessidades da minha empresa. | 229 | 1 | 7 | 5,08 | 1,76 |
| relger3 | O (a) gerente comunica-se com minha empresa (telefone, <i>e-mail</i> , visita). | 229 | 1 | 7 | 4,16 | 2,23 |
| relger4 | O (a) gerente entende as necessidades financeiras da minha empresa. | 229 | 1 | 7 | 4,30 | 1,80 |
| relger5 | O (a) gerente é rápido (a) em responder os pedidos da minha empresa. | 229 | 1 | 7 | 4,84 | 1,77 |
| relger6 | O (a) gerente tem a habilidade de cumprir as promessas feitas. | 229 | 1 | 7 | 5,08 | 1,53 |
| relger7 | Tenho a amizade do (a) gerente. | 229 | 1 | 7 | 4,35 | 1,98 |
| vlper1 | Esse banco é parceiro da minha empresa. | 229 | 1 | 7 | 4,29 | 1,90 |
| vlper2 | O principal banco oferece um bom leque de produtos para minha empresa. | 229 | 1 | 7 | 4,56 | 1,47 |
| vlper3 | O principal banco entende do negócio da minha empresa. | 229 | 1 | 7 | 4,16 | 1,70 |
| vlper4 | No geral, o valor* desse banco para minha empresa é muito alto. | 229 | 1 | 7 | 4,60 | 1,63 |
| satisf1 | A escolha de ser cliente desse banco foi sensata. | 229 | 1 | 7 | 5,59 | 1,16 |
| satisf2 | Estamos encantados (as) com o serviço do principal banco. | 229 | 1 | 7 | 3,91 | 1,77 |
| satisf3 | De forma geral, estamos satisfeitos (as) com o principal banco. | 229 | 1 | 7 | 5,36 | 1,24 |
| satisf4 | Penso que fizemos a coisa certa quando decidimos ser cliente desse banco. | 229 | 1 | 7 | 5,04 | 1,23 |
| confi1 | De forma geral, tenho total confiança no principal banco. | 229 | 1 | 7 | 5,57 | 1,32 |
| confi2 | Quando o principal banco sugere que eu compre um novo produto é porque é melhor para a situação da minha empresa. | 229 | 1 | 7 | 3,40 | 1,81 |
| confi3 | O principal banco me trata de forma honesta em toda transação. | 229 | 1 | 7 | 5,56 | 1,33 |
| cmpafe1 | É um relacionamento muito importante para minha empresa. | 229 | 1 | 7 | 5,42 | 1,25 |
| cmpafe2 | O relacionamento com o principal banco é uma parceria. | 229 | 1 | 7 | 4,61 | 1,94 |
| cmpafe3 | Eu me sinto como "parte da família" quando estou em uma agência do principal banco. | 229 | 1 | 7 | 3,70 | 1,89 |
| cmpafe4 | Eu me sentiria feliz se minha empresa pudesse continuar com o principal banco por bastante tempo. | 229 | 1 | 7 | 4,78 | 1,52 |
| cmpafe5 | Desejo manter o relacionamento com o principal banco. | 229 | 1 | 7 | 5,56 | 1,36 |
| leald1 | Vamos manter a conta no principal banco. | 229 | 1 | 7 | 5,79 | 1,31 |
| leald2 | Vamos recomendar o principal banco a amigos e familiares. | 229 | 1 | 7 | 5,09 | 1,76 |
| leald3 | Vamos aumentar a concentração dos recursos no principal banco. | 229 | 1 | 7 | 4,93 | 1,50 |
| leald4 | Vamos falar bem do principal banco para outras pessoas. | 229 | 1 | 7 | 4,89 | 1,53 |
| leald5 | Vamos continuar fazendo negócios no principal banco. | 229 | 1 | 7 | 5,46 | 1,25 |
| leald6 | Vamos considerar o principal banco quando tivermos que adquirir um produto ou serviço monetário novo. | 229 | 1 | 7 | 5,37 | 1,35 |
| cusmud1 | Considerando todas as coisas, perderíamos muito tempo se mudássemos de banco. | 229 | 1 | 7 | 4,89 | 1,76 |
| cusmud2 | Perderemos um relacionamento amigável se mudarmos de banco. | 229 | 1 | 7 | 4,39 | 1,91 |
| cusmud3 | Se mudarmos de banco, há o risco de o outro banco não ser tão bom quanto nosso principal banco. | 229 | 1 | 7 | 4,79 | 1,71 |
| depend1 | Se nossa relação com esse banco terminar, será muito difícil substituí-lo. | 229 | 1 | 7 | 2,95 | 1,91 |
| depend2 | Estamos dependentes do principal banco. | 229 | 1 | 7 | 2,77 | 1,84 |
| depend3 | Substituir o principal banco teria muitos custos para nós. | 229 | 1 | 7 | 3,20 | 1,86 |
| depend4 | Não nos resta alternativa a não ser trabalhar com o principal banco. | 229 | 1 | 7 | 2,75 | 1,94 |

Fonte: Dados da pesquisa. OBS: N é o tamanho da amostra válida; MIN é a menor resposta obtida para a variável; MAX é a resposta mais alta da variável; \bar{x} é a média aritmética da variável; s é o desvio padrão da variável.

APÊNDICE 3 -ANÁLISE DA SIMETRIA E CURTOSE DAS VARIÁVEIS

Análise da assimetria e curtose das variáveis

| INDICADORES | ASSIMETRIA | | | | CURTOSE | | | |
|-------------|------------|------|--------|------|---------|------|-------|------|
| | EST | ERRO | Z | SIG | EST | ERRO | Z | SIG |
| EMOC_P1 | -0,64 | 0,16 | -3,96 | 0,00 | -0,29 | 0,32 | -0,89 | 0,37 |
| EMOC_P2 | -0,51 | 0,16 | -3,16 | 0,00 | -0,62 | 0,32 | -1,93 | 0,05 |
| EMOC_P3 | -0,30 | 0,16 | -1,87 | 0,06 | -0,62 | 0,32 | -1,95 | 0,05 |
| EMOC_P4 | 0,11 | 0,16 | 0,67 | 0,50 | -1,21 | 0,32 | -3,76 | 0,00 |
| EMOC_P5 | -0,22 | 0,16 | -1,36 | 0,17 | -1,29 | 0,32 | -4,03 | 0,00 |
| EMOC_N1 | -0,88 | 0,16 | -5,50 | 0,00 | 0,24 | 0,32 | 0,76 | 0,45 |
| EMOC_N2 | -0,88 | 0,16 | -5,46 | 0,00 | 0,07 | 0,32 | 0,23 | 0,82 |
| EMOC_N3 | -0,91 | 0,16 | -5,64 | 0,00 | 0,07 | 0,32 | 0,20 | 0,84 |
| EMOC_N4 | -0,92 | 0,16 | -5,72 | 0,00 | 0,59 | 0,32 | 1,84 | 0,07 |
| EMOC_N5 | -1,33 | 0,16 | -8,27 | 0,00 | 0,60 | 0,32 | 1,89 | 0,06 |
| IMAG1 | -1,51 | 0,16 | -9,37 | 0,00 | 2,47 | 0,32 | 7,71 | 0,00 |
| IMAG2 | -1,67 | 0,16 | -10,41 | 0,00 | 2,36 | 0,32 | 7,36 | 0,00 |
| IMAG3 | -1,16 | 0,16 | -7,21 | 0,00 | 0,13 | 0,32 | 0,39 | 0,70 |
| IMAG4 | -1,81 | 0,16 | -11,23 | 0,00 | 3,08 | 0,32 | 9,63 | 0,00 |
| IMAG5 | -1,62 | 0,16 | -10,10 | 0,00 | 2,25 | 0,32 | 7,01 | 0,00 |
| IMAG6 | -0,68 | 0,16 | -4,24 | 0,00 | -0,78 | 0,32 | -2,44 | 0,01 |
| IMAG7 | -0,98 | 0,16 | -6,11 | 0,00 | -0,15 | 0,32 | -0,47 | 0,64 |
| IMAG8 | -0,33 | 0,16 | -2,03 | 0,04 | -1,23 | 0,32 | -3,83 | 0,00 |
| CRED1 | -0,91 | 0,16 | -5,65 | 0,00 | -0,16 | 0,32 | -0,49 | 0,63 |
| CRED2 | -1,02 | 0,16 | -6,36 | 0,00 | 0,57 | 0,32 | 1,77 | 0,08 |
| CRED3 | -1,47 | 0,16 | -9,15 | 0,00 | 1,98 | 0,32 | 6,18 | 0,00 |
| CRED4 | -0,95 | 0,16 | -5,90 | 0,00 | 0,13 | 0,32 | 0,40 | 0,69 |
| PRFCAN1 | -0,38 | 0,16 | -2,39 | 0,02 | -1,36 | 0,32 | -4,26 | 0,00 |
| PRFCAN2 | -0,58 | 0,16 | -3,63 | 0,00 | -1,20 | 0,32 | -3,74 | 0,00 |
| PRFCAN3 | 0,25 | 0,16 | 1,57 | 0,12 | -1,38 | 0,32 | -4,30 | 0,00 |
| SACFM1 | 0,44 | 0,16 | 2,76 | 0,01 | -1,12 | 0,32 | -3,50 | 0,00 |
| SACFM2 | 0,29 | 0,16 | 1,83 | 0,07 | -1,23 | 0,32 | -3,83 | 0,00 |
| SACFM3 | 0,31 | 0,16 | 1,94 | 0,05 | -1,18 | 0,32 | -3,67 | 0,00 |
| SACFM4 | 0,02 | 0,16 | 0,15 | 0,88 | -1,24 | 0,32 | -3,87 | 0,00 |
| SACFNM1 | 0,44 | 0,16 | 2,75 | 0,01 | -0,61 | 0,32 | -1,90 | 0,06 |
| SACFNM2 | 0,10 | 0,16 | 0,62 | 0,54 | -1,29 | 0,32 | -4,02 | 0,00 |
| SACFNM3 | 0,07 | 0,16 | 0,41 | 0,68 | -1,25 | 0,32 | -3,91 | 0,00 |
| RELGER1 | -1,16 | 0,16 | -7,20 | 0,00 | 0,78 | 0,32 | 2,44 | 0,01 |
| RELGER2 | -0,87 | 0,16 | -5,42 | 0,00 | -0,19 | 0,32 | -0,59 | 0,55 |
| RELGER3 | -0,35 | 0,16 | -2,20 | 0,03 | -1,38 | 0,32 | -4,31 | 0,00 |
| RELGER4 | -0,59 | 0,16 | -3,69 | 0,00 | -0,59 | 0,32 | -1,85 | 0,06 |
| RELGER5 | -1,02 | 0,16 | -6,36 | 0,00 | 0,02 | 0,32 | 0,06 | 0,95 |
| RELGER6 | -1,17 | 0,16 | -7,26 | 0,00 | 1,01 | 0,32 | 3,14 | 0,00 |
| RELGER7 | -0,55 | 0,16 | -3,44 | 0,00 | -0,86 | 0,32 | -2,69 | 0,01 |
| VLPER1 | -0,53 | 0,16 | -3,29 | 0,00 | -0,90 | 0,32 | -2,80 | 0,01 |
| VLPER2 | -0,69 | 0,16 | -4,26 | 0,00 | -0,20 | 0,32 | -0,64 | 0,52 |
| VLPER3 | -0,51 | 0,16 | -3,17 | 0,00 | -0,53 | 0,32 | -1,65 | 0,10 |
| VLPER4 | -0,73 | 0,16 | -4,56 | 0,00 | -0,12 | 0,32 | -0,38 | 0,70 |
| SATISF1 | -1,07 | 0,16 | -6,64 | 0,00 | 0,99 | 0,32 | 3,10 | 0,00 |
| SATISF2 | -0,39 | 0,16 | -2,44 | 0,01 | -0,98 | 0,32 | -3,05 | 0,00 |
| SATISF3 | -1,27 | 0,16 | -7,91 | 0,00 | 1,88 | 0,32 | 5,88 | 0,00 |
| SATISF4 | -0,75 | 0,16 | -4,68 | 0,00 | 1,24 | 0,32 | 3,88 | 0,00 |
| CONFI1 | -1,56 | 0,16 | -9,71 | 0,00 | 2,78 | 0,32 | 8,68 | 0,00 |

Fonte: Dados da pesquisa. OBS: o valor EST é a estimativa do parâmetro de curtose ou assimetria; ERRO é o erro-padrão da estimativa. Valor Z e o teste Z da estimativa contra 0 (razão EST/ERRO) e SIG é a significância desse teste.

Análise da assimetria e curtose das variáveis (continuação)

| INDICADORES | ASSIMETRIA | | | | CURTOSE | | | |
|-------------|------------|------|-------|------|---------|------|-------|------|
| | EST | ERRO | Z | SIG | EST | ERRO | Z | SIG |
| CONFI2 | 0,00 | 0,16 | -0,02 | 0,98 | -1,19 | 0,32 | -3,72 | 0,00 |
| CONFI3 | -1,55 | 0,16 | -9,62 | 0,00 | 2,89 | 0,32 | 9,03 | 0,00 |
| CMPAFE1 | -1,44 | 0,16 | -8,97 | 0,00 | 2,51 | 0,32 | 7,83 | 0,00 |
| CMPAFE2 | -0,86 | 0,16 | -5,37 | 0,00 | -0,55 | 0,32 | -1,70 | 0,09 |
| CMPAFE3 | -0,26 | 0,16 | -1,63 | 0,10 | -1,24 | 0,32 | -3,87 | 0,00 |
| CMPAFE4 | -0,55 | 0,16 | -3,39 | 0,00 | -0,23 | 0,32 | -0,72 | 0,47 |
| CMPAFE5 | -0,90 | 0,16 | -5,59 | 0,00 | 0,71 | 0,32 | 2,23 | 0,03 |
| LEALD1 | -1,42 | 0,16 | -8,83 | 0,00 | 2,28 | 0,32 | 7,12 | 0,00 |
| LEALD2 | -0,72 | 0,16 | -4,49 | 0,00 | -0,60 | 0,32 | -1,86 | 0,06 |
| LEALD3 | -0,71 | 0,16 | -4,42 | 0,00 | 0,22 | 0,32 | 0,70 | 0,49 |
| LEALD4 | -0,51 | 0,16 | -3,20 | 0,00 | -0,42 | 0,32 | -1,31 | 0,19 |
| LEALD5 | -1,15 | 0,16 | -7,17 | 0,00 | 1,78 | 0,32 | 5,55 | 0,00 |
| LEALD6 | -1,21 | 0,16 | -7,54 | 0,00 | 1,66 | 0,32 | 5,18 | 0,00 |
| CUSMUD1 | -0,77 | 0,16 | -4,78 | 0,00 | -0,40 | 0,32 | -1,24 | 0,21 |
| CUSMUD2 | -0,41 | 0,16 | -2,58 | 0,01 | -1,05 | 0,32 | -3,28 | 0,00 |
| CUSMUD3 | -0,54 | 0,16 | -3,37 | 0,00 | -0,52 | 0,32 | -1,62 | 0,11 |
| DEPEND1 | 0,36 | 0,16 | 2,26 | 0,02 | -1,30 | 0,32 | -4,06 | 0,00 |
| DEPEND2 | 0,54 | 0,16 | 3,37 | 0,00 | -1,09 | 0,32 | -3,41 | 0,00 |
| DEPEND3 | 0,21 | 0,16 | 1,33 | 0,18 | -1,28 | 0,32 | -4,00 | 0,00 |
| DEPEND4 | 0,66 | 0,16 | 4,13 | 0,00 | -0,98 | 0,32 | -3,06 | 0,00 |

Fonte: Dados da pesquisa. OBS: O valor EST. é a estimativa do parâmetro de curtose ou assimetria; ERRO é o erro padrão da estimativa. Valor Z e o teste Z da estimativa contra 0 (razão EST/ERRO) e SIG é a significância desse teste.

APÊNDICE 4 -ANÁLISE DA SIMETRIA E CURTOSE – ETAPA 2

| INDICADORES | Análise da assimetria e curtose das variáveis | | | | | | | | | |
|-------------|---|------|-------|------|---------|------|-------|------|----------|------|
| | ASSIMETRIA | | | | CURTOSE | | | | JB | |
| | EST | ERRO | Z | SIG | EST | ERRO | Z | SIG | χ^2 | SIG |
| EMOC_P1 | 0,07 | 0,16 | 0,41 | 0,68 | -0,71 | 0,32 | -2,21 | 0,03 | 4,93 | 0,08 |
| EMOC_P2 | 0,17 | 0,16 | 1,06 | 0,29 | -0,74 | 0,32 | -2,31 | 0,02 | 6,33 | 0,04 |
| EMOC_P3 | -0,30 | 0,16 | -1,87 | 0,06 | -0,62 | 0,32 | -1,95 | 0,05 | 7,14 | 0,03 |
| EMOC_P4 | 0,28 | 0,16 | 1,76 | 0,08 | -1,04 | 0,32 | -3,26 | 0,00 | 13,43 | 0,00 |
| EMOC_P5 | 0,29 | 0,16 | 1,82 | 0,07 | -0,92 | 0,32 | -2,89 | 0,00 | 11,42 | 0,00 |
| EMOC_N1 | -0,37 | 0,16 | -2,29 | 0,02 | -0,98 | 0,32 | -3,05 | 0,00 | 14,30 | 0,00 |
| EMOC_N2 | -0,45 | 0,16 | -2,81 | 0,00 | -1,11 | 0,32 | -3,48 | 0,00 | 19,65 | 0,00 |
| EMOC_N3 | -0,50 | 0,16 | -3,09 | 0,00 | -1,05 | 0,32 | -3,27 | 0,00 | 19,84 | 0,00 |
| EMOC_N4 | -0,43 | 0,16 | -2,67 | 0,01 | -1,06 | 0,32 | -3,29 | 0,00 | 17,65 | 0,00 |
| EMOC_N5 | -0,84 | 0,16 | -5,25 | 0,00 | -1,03 | 0,32 | -3,20 | 0,00 | 37,24 | 0,00 |
| IMAG1 | -0,30 | 0,16 | -1,86 | 0,06 | -1,21 | 0,32 | -3,77 | 0,00 | 17,35 | 0,00 |
| IMAG2 | -0,64 | 0,16 | -3,96 | 0,00 | -0,61 | 0,32 | -1,90 | 0,06 | 19,00 | 0,00 |
| IMAG3 | -0,08 | 0,16 | -0,51 | 0,61 | -0,79 | 0,32 | -2,45 | 0,01 | 6,14 | 0,05 |
| IMAG4 | -0,43 | 0,16 | -2,65 | 0,01 | -0,68 | 0,32 | -2,12 | 0,03 | 11,31 | 0,00 |
| IMAG5 | -0,35 | 0,16 | -2,19 | 0,03 | -0,23 | 0,32 | -0,71 | 0,48 | 5,22 | 0,07 |
| IMAG6 | 0,34 | 0,16 | 2,13 | 0,03 | -0,75 | 0,32 | -2,35 | 0,02 | 9,89 | 0,01 |
| IMAG7 | 0,15 | 0,16 | 0,94 | 0,35 | -0,83 | 0,32 | -2,58 | 0,01 | 7,39 | 0,02 |
| IMAG8 | 0,58 | 0,16 | 3,61 | 0,00 | -0,84 | 0,32 | -2,64 | 0,01 | 19,66 | 0,00 |
| CRED1 | 0,20 | 0,16 | 1,23 | 0,22 | -0,86 | 0,32 | -2,68 | 0,01 | 8,55 | 0,01 |
| CRED2 | -0,20 | 0,16 | -1,26 | 0,21 | -0,56 | 0,32 | -1,74 | 0,08 | 4,54 | 0,10 |
| CRED3 | -0,16 | 0,16 | -1,00 | 0,32 | -0,76 | 0,32 | -2,36 | 0,02 | 6,46 | 0,04 |
| CRED4 | -0,15 | 0,16 | -0,95 | 0,34 | -0,69 | 0,32 | -2,15 | 0,03 | 5,40 | 0,07 |
| PRFCAN1 | 0,45 | 0,16 | 2,79 | 0,01 | -1,12 | 0,32 | -3,48 | 0,00 | 19,57 | 0,00 |
| PRFCAN2 | -0,58 | 0,16 | -3,63 | 0,00 | -1,20 | 0,32 | -3,74 | 0,00 | 26,70 | 0,00 |
| PRFCAN3 | -0,38 | 0,16 | -2,35 | 0,02 | -1,17 | 0,32 | -3,64 | 0,00 | 18,44 | 0,00 |
| SACFM1 | 0,44 | 0,16 | 2,76 | 0,01 | -1,12 | 0,32 | -3,50 | 0,00 | 19,55 | 0,00 |
| SACFM2 | 0,47 | 0,16 | 2,94 | 0,00 | -1,03 | 0,32 | -3,20 | 0,00 | 18,57 | 0,00 |
| SACFM3 | 0,50 | 0,16 | 3,12 | 0,00 | -0,92 | 0,32 | -2,87 | 0,00 | 17,69 | 0,00 |
| SACFM4 | 0,21 | 0,16 | 1,32 | 0,19 | -1,12 | 0,32 | -3,49 | 0,00 | 13,63 | 0,00 |
| SACFNM1 | -0,26 | 0,16 | -1,62 | 0,11 | -0,43 | 0,32 | -1,34 | 0,18 | 4,35 | 0,11 |
| SACFNM2 | -0,42 | 0,16 | -2,60 | 0,01 | -0,67 | 0,32 | -2,08 | 0,04 | 10,90 | 0,00 |
| SACFNM3 | -0,28 | 0,16 | -1,72 | 0,09 | -0,88 | 0,32 | -2,75 | 0,01 | 10,31 | 0,01 |
| RELGER1 | -0,44 | 0,16 | -2,75 | 0,01 | -0,57 | 0,32 | -1,78 | 0,07 | 10,61 | 0,00 |
| RELGER2 | -0,26 | 0,16 | -1,63 | 0,10 | -0,99 | 0,32 | -3,08 | 0,00 | 11,91 | 0,00 |
| RELGER3 | 0,56 | 0,16 | 3,50 | 0,00 | -0,91 | 0,32 | -2,83 | 0,00 | 19,94 | 0,00 |
| RELGER4 | 0,18 | 0,16 | 1,12 | 0,26 | -0,66 | 0,32 | -2,05 | 0,04 | 5,33 | 0,07 |
| RELGER5 | 0,16 | 0,16 | 1,01 | 0,31 | -0,74 | 0,32 | -2,31 | 0,02 | 6,23 | 0,04 |
| RELGER6 | 0,25 | 0,16 | 1,55 | 0,12 | -0,60 | 0,32 | -1,89 | 0,06 | 5,87 | 0,05 |
| RELGER7 | 0,12 | 0,16 | 0,75 | 0,45 | -0,94 | 0,32 | -2,95 | 0,00 | 9,05 | 0,01 |
| VLPER1 | 0,11 | 0,16 | 0,66 | 0,51 | -0,94 | 0,32 | -2,95 | 0,00 | 8,95 | 0,01 |
| VLPER2 | 0,07 | 0,16 | 0,42 | 0,67 | -0,23 | 0,32 | -0,71 | 0,48 | 0,67 | 0,72 |
| VLPER3 | -0,25 | 0,16 | -1,54 | 0,12 | -0,63 | 0,32 | -1,96 | 0,05 | 6,10 | 0,05 |
| VLPER4 | 0,05 | 0,16 | 0,34 | 0,73 | -0,68 | 0,32 | -2,12 | 0,03 | 4,53 | 0,10 |
| SATISF1 | -0,05 | 0,16 | -0,31 | 0,76 | -0,65 | 0,32 | -2,04 | 0,04 | 4,15 | 0,13 |
| SATISF2 | 0,29 | 0,16 | 1,82 | 0,07 | -0,62 | 0,32 | -1,93 | 0,05 | 6,93 | 0,03 |
| SATISF3 | 0,07 | 0,16 | 0,44 | 0,66 | -0,44 | 0,32 | -1,39 | 0,17 | 2,07 | 0,36 |
| SATISF4 | 0,16 | 0,16 | 1,00 | 0,32 | -0,23 | 0,32 | -0,71 | 0,48 | 1,49 | 0,47 |
| CONFII | -0,15 | 0,16 | -0,96 | 0,34 | -0,63 | 0,32 | -1,98 | 0,05 | 4,75 | 0,09 |

Fonte: Dados da pesquisa. OBS: O valor EST é a estimativa do parâmetro de curtose ou assimetria; ERRO é o erro padrão da estimativa. Valor Z e o teste Z da estimativa contra 0 (razão EST/ERRO) e SIG é a significância desse teste.

Análise da assimetria e curtose das variáveis (continuação)

| INDICADORES | ASSIMETRIA | | | | CURTOSE | | | | JB | |
|-------------|------------|------|-------|------|---------|------|-------|------|----------|------|
| | EST | ERRO | Z | SIG | EST | ERRO | Z | SIG | χ^2 | SIG |
| CONFI2 | 0,20 | 0,16 | 1,24 | 0,21 | -1,02 | 0,32 | -3,19 | 0,00 | 11,50 | 0,00 |
| CONFI3 | -0,11 | 0,16 | -0,66 | 0,51 | -0,72 | 0,32 | -2,26 | 0,02 | 5,42 | 0,07 |
| CMPAFE1 | 0,04 | 0,16 | 0,24 | 0,81 | -0,38 | 0,32 | -1,19 | 0,23 | 1,45 | 0,48 |
| CMPAFE2 | 0,22 | 0,16 | 1,40 | 0,16 | -0,82 | 0,32 | -2,56 | 0,01 | 8,34 | 0,02 |
| CMPAFE3 | 0,38 | 0,16 | 2,34 | 0,02 | -0,62 | 0,32 | -1,93 | 0,05 | 9,05 | 0,01 |
| CMPAFE4 | -0,30 | 0,16 | -1,87 | 0,06 | -0,61 | 0,32 | -1,90 | 0,06 | 6,98 | 0,03 |
| CMPAFE5 | -0,28 | 0,16 | -1,72 | 0,09 | -1,04 | 0,32 | -3,25 | 0,00 | 13,25 | 0,00 |
| LEALD1 | -0,31 | 0,16 | -1,90 | 0,06 | -1,05 | 0,32 | -3,29 | 0,00 | 14,17 | 0,00 |
| LEALD2 | -0,55 | 0,16 | -3,45 | 0,00 | -0,88 | 0,32 | -2,74 | 0,01 | 19,12 | 0,00 |
| LEALD3 | 0,05 | 0,16 | 0,30 | 0,77 | -0,85 | 0,32 | -2,65 | 0,01 | 6,95 | 0,03 |
| LEALD4 | -0,30 | 0,16 | -1,89 | 0,06 | -0,69 | 0,32 | -2,16 | 0,03 | 8,09 | 0,02 |
| LEALD5 | -0,34 | 0,16 | -2,10 | 0,04 | -0,38 | 0,32 | -1,19 | 0,23 | 5,72 | 0,06 |
| LEALD6 | -0,37 | 0,16 | -2,32 | 0,02 | -0,38 | 0,32 | -1,18 | 0,24 | 6,69 | 0,04 |
| CUSMUD1 | 0,22 | 0,16 | 1,38 | 0,17 | -1,09 | 0,32 | -3,41 | 0,00 | 13,24 | 0,00 |
| CUSMUD2 | -0,41 | 0,16 | -2,58 | 0,01 | -1,05 | 0,32 | -3,28 | 0,00 | 17,07 | 0,00 |
| CUSMUD3 | -0,32 | 0,16 | -1,99 | 0,05 | -0,82 | 0,32 | -2,57 | 0,01 | 10,41 | 0,01 |
| DEPEND1 | 0,52 | 0,16 | 3,23 | 0,00 | -1,03 | 0,32 | -3,22 | 0,00 | 20,39 | 0,00 |
| DEPEND2 | 0,54 | 0,16 | 3,37 | 0,00 | -1,09 | 0,32 | -3,41 | 0,00 | 22,59 | 0,00 |
| DEPEND3 | 0,39 | 0,16 | 2,43 | 0,02 | -1,08 | 0,32 | -3,38 | 0,00 | 16,99 | 0,00 |
| DEPEND4 | 0,66 | 0,16 | 4,13 | 0,00 | -0,98 | 0,32 | -3,06 | 0,00 | 26,05 | 0,00 |

Fonte: Dados da pesquisa. OBS: O valor EST é a estimativa do parâmetro de curtose ou assimetria; ERRO é o erro padrão da estimativa. Valor Z e o teste Z da estimativa contra 0 (razão EST/ERRO) e SIG é a significância desse teste. JB indica o resultado do teste JB de normalidade.

APÊNDICE 5 - MULTICOLINEARIDADE

| Avaliação da multicolinearidade das medidas | | |
|---|------------|-------|
| INDICADORES | TOLERÂNCIA | VIF |
| EMOC_P1 | 0,26 | 3,85 |
| EMOC_P2 | 0,23 | 4,30 |
| EMOC_P3 | 0,31 | 3,20 |
| EMOC_P4 | 0,38 | 2,64 |
| EMOC_P5 | 0,46 | 2,16 |
| EMOC_N1 | 0,22 | 4,53 |
| EMOC_N2 | 0,15 | 6,85 |
| EMOC_N3 | 0,16 | 6,15 |
| EMOC_N4 | 0,35 | 2,88 |
| EMOC_N5 | 0,37 | 2,73 |
| IMAG1 | 0,34 | 2,97 |
| IMAG2 | 0,28 | 3,61 |
| IMAG3 | 0,25 | 3,96 |
| IMAG4 | 0,36 | 2,76 |
| IMAG5 | 0,35 | 2,88 |
| IMAG6 | 0,32 | 3,10 |
| IMAG7 | 0,28 | 3,57 |
| IMAG8 | 0,21 | 4,67 |
| CRED1 | 0,28 | 3,61 |
| CRED2 | 0,26 | 3,90 |
| CRED3 | 0,23 | 4,32 |
| CRED4 | 0,21 | 4,82 |
| PRFCAN1 | 0,32 | 3,08 |
| PRFCAN2 | 0,28 | 3,58 |
| PRFCAN3 | 0,37 | 2,70 |
| SACFM1 | 0,07 | 14,17 |
| SACFM2 | 0,08 | 11,96 |
| SACFM3 | 0,13 | 7,63 |
| SACFM4 | 0,19 | 5,20 |
| SACFNM1 | 0,51 | 1,94 |
| SACFNM2 | 0,16 | 6,34 |
| SACFNM3 | 0,15 | 6,56 |
| RELGER1 | 0,31 | 3,25 |
| RELGER2 | 0,20 | 4,93 |
| RELGER3 | 0,25 | 4,05 |
| RELGER4 | 0,17 | 5,84 |
| RELGER5 | 0,21 | 4,75 |
| RELGER6 | 0,21 | 4,82 |
| RELGER7 | 0,22 | 4,62 |
| VLPER1 | 0,25 | 3,96 |
| VLPER2 | 0,23 | 4,33 |
| VLPER3 | 0,35 | 2,82 |
| VLPER4 | 0,33 | 3,08 |
| SATISF1 | 0,17 | 5,82 |
| SATISF2 | 0,24 | 4,23 |
| SATISF3 | 0,16 | 6,43 |
| SATISF4 | 0,19 | 5,28 |
| CONFI1 | 0,26 | 3,82 |
| CONFI2 | 0,34 | 2,92 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Avaliação da multicolinearidade das medidas (continuação)

| INDICADORES | TOLERÂNCIA | VIF |
|--------------------|-------------------|------------|
| CONFI3 | 0,27 | 3,72 |
| CMPAFE1 | 0,24 | 4,18 |
| CMPAFE2 | 0,16 | 6,07 |
| CMPAFE3 | 0,28 | 3,58 |
| CMPAFE4 | 0,23 | 4,38 |
| CMPAFE5 | 0,17 | 5,98 |
| LEALD1 | 0,21 | 4,82 |
| LEALD2 | 0,14 | 7,16 |
| LEALD3 | 0,33 | 3,04 |
| LEALD4 | 0,13 | 7,49 |
| LEALD5 | 0,17 | 5,91 |
| LEALD6 | 0,21 | 4,79 |
| CUSMUD1 | 0,41 | 2,44 |
| CUSMUD2 | 0,31 | 3,21 |
| CUSMUD3 | 0,37 | 2,67 |
| DEPEND1 | 0,35 | 2,88 |
| DEPEND2 | 0,33 | 3,01 |
| DEPEND3 | 0,43 | 2,34 |
| DEPEND4 | 0,40 | 2,53 |

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE 6 – ALFA DE CRONBACH

Coefficientes alfa de Cronbach dos fatores

| CONSTRUTOS E INDICADORES | MÉDIA ¹ | VARIÂNCIA ² | CORREL. ³ | R ² ⁴ | ALFA DEL. ⁵ |
|-----------------------------|----------------------------------|------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|
| Emoções positivas | $\alpha=0,775$ | | | | |
| EMOC_P1 | 10,856 | 12,087 | 0,639 | 0,486 | 0,703 |
| EMOC_P2 | 11,016 | 11,780 | 0,669 | 0,514 | 0,691 |
| EMOC_P3 | 10,761 | 12,697 | 0,596 | 0,420 | 0,719 |
| EMOC_P4 | 11,323 | 12,525 | 0,519 | 0,279 | 0,745 |
| EMOC_P5 | 11,351 | 14,143 | 0,343 | 0,140 | 0,801 |
| Emoções negativas | $\alpha=0,881$ | | | | |
| EMOC_N1 | 15,475 | 17,836 | 0,722 | 0,614 | 0,854 |
| EMOC_N2 | 15,354 | 16,695 | 0,848 | 0,787 | 0,824 |
| EMOC_N3 | 15,327 | 16,718 | 0,858 | 0,771 | 0,822 |
| EMOC_N4 | 15,294 | 19,415 | 0,589 | 0,381 | 0,883 |
| EMOC_N5 | 15,231 | 16,983 | 0,608 | 0,401 | 0,889 |
| Imagem (tangíveis) | $\alpha=0,694$ | | | | |
| IMAG4 | 4,359 | 2,699 | 0,536 | 0,287 | .(a) |
| IMAG5 | 4,847 | 3,434 | 0,536 | 0,287 | .(a) |
| Imagem (oferta) | $\alpha=0,835$ | | | | |
| IMAG6 | 6,932 | 12,266 | 0,698 | 0,492 | 0,773 |
| IMAG7 | 6,468 | 11,810 | 0,674 | 0,455 | 0,793 |
| IMAG8 | 6,951 | 10,328 | 0,725 | 0,527 | 0,745 |
| Crédito | $\alpha=0,845$ | | | | |
| CRED1 | 12,716 | 19,483 | 0,706 | 0,537 | 0,793 |
| CRED2 | 12,170 | 21,030 | 0,678 | 0,506 | 0,806 |
| CRED3 | 11,954 | 20,083 | 0,673 | 0,477 | 0,808 |
| CRED4 | 12,223 | 20,112 | 0,672 | 0,483 | 0,808 |
| Preferência de canal | $\alpha=0,800$ | | | | |
| PRFCAN1 | 8,969 | 14,970 | 0,637 | 0,418 | 0,735 |
| PRFCAN2 | 7,810 | 13,820 | 0,692 | 0,480 | 0,675 |
| PRFCAN3 | 7,915 | 15,675 | 0,607 | 0,375 | 0,765 |

Observações: 1) média da escala caso o item seja excluído; 2) variância da escala caso o item seja excluído; 3) Correlação média inter-item corrigida; 4) R² múltiplo; 5) limite inferior do valor alfa, caso o item seja apagado. α é o valor das estimativas do alfa, obtido para os dados brutos.

Coeficientes alfa de Cronbach dos fatores (continuação)

| CONSTRUTOS E INDICADORES | MÉDIA ¹ | VARIÂNCIA ² | CORREL. ³ | R ² ⁴ | ALFA DEL. ⁵ |
|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|
| Sacrifício monetário | $\alpha=0,915$ | | | | |
| SACFM1 | 8,957 | 21,530 | 0,887 | 0,846 | 0,859 |
| SACFM2 | 8,971 | 23,429 | 0,789 | 0,776 | 0,895 |
| SACFM3 | 9,128 | 23,098 | 0,873 | 0,787 | 0,866 |
| SACFM4 | 8,945 | 26,702 | 0,681 | 0,598 | 0,929 |
| Sacrifício não-monetário | $\alpha=0,728$ | | | | |
| SACFNM1 | 9,803 | 10,544 | 0,267 | 0,071 | 0,929 |
| SACFNM2 | 9,187 | 6,771 | 0,735 | 0,758 | 0,403 |
| SACFNM3 | 9,419 | 6,372 | 0,716 | 0,757 | 0,415 |
| Relacionamento com gerente | $\alpha=0,895$ | | | | |
| RELGER1 | 22,587 | 82,090 | 0,617 | 0,427 | 0,889 |
| RELGER2 | 22,763 | 75,897 | 0,744 | 0,594 | 0,874 |
| RELGER3 | 23,994 | 74,994 | 0,698 | 0,540 | 0,881 |
| RELGER4 | 23,663 | 77,626 | 0,786 | 0,650 | 0,870 |
| RELGER5 | 23,573 | 79,980 | 0,674 | 0,599 | 0,883 |
| RELGER6 | 23,419 | 79,891 | 0,710 | 0,629 | 0,879 |
| RELGER7 | 23,528 | 78,484 | 0,662 | 0,483 | 0,884 |
| Valor percebido | $\alpha=0,762$ | | | | |
| VLPER1 | 11,514 | 14,319 | 0,624 | 0,467 | 0,669 |
| VLPER2 | 11,398 | 16,091 | 0,657 | 0,477 | 0,660 |
| VLPER3 | 11,226 | 17,203 | 0,460 | 0,226 | 0,758 |
| VLPER4 | 11,290 | 16,532 | 0,518 | 0,272 | 0,728 |
| Satisfação | $\alpha=0,880$ | | | | |
| SATISF1 | 11,504 | 16,072 | 0,792 | 0,661 | 0,826 |
| SATISF2 | 12,733 | 17,497 | 0,681 | 0,470 | 0,870 |
| SATISF3 | 11,843 | 16,917 | 0,766 | 0,616 | 0,836 |
| SATISF4 | 11,668 | 18,272 | 0,731 | 0,548 | 0,852 |
| Confiança | $\alpha=0,660$ | | | | |
| CONFI1 | 7,636 | 7,210 | 0,626 | 0,543 | 0,342 |
| CONFI2 | 8,927 | 10,232 | 0,242 | 0,061 | 0,844 |
| CONFI3 | 7,654 | 7,375 | 0,593 | 0,535 | 0,391 |
| Comprometimento afetivo | $\alpha=0,832$ | | | | |
| CMPAFE1 | 16,043 | 28,116 | 0,695 | 0,507 | 0,782 |
| CMPAFE2 | 16,707 | 25,163 | 0,745 | 0,580 | 0,764 |
| CMPAFE3 | 17,182 | 29,423 | 0,551 | 0,348 | 0,821 |
| CMPAFE4 | 15,682 | 30,199 | 0,550 | 0,323 | 0,821 |
| CMPAFE5 | 15,248 | 28,010 | 0,625 | 0,409 | 0,801 |
| Lealdade | $\alpha=0,899$ | | | | |
| LEALD1 | 23,265 | 46,783 | 0,708 | 0,606 | 0,886 |
| LEALD2 | 23,211 | 45,948 | 0,764 | 0,736 | 0,876 |
| LEALD3 | 23,910 | 50,232 | 0,639 | 0,469 | 0,895 |
| LEALD4 | 23,457 | 48,272 | 0,789 | 0,694 | 0,873 |
| LEALD5 | 23,315 | 50,234 | 0,742 | 0,707 | 0,880 |
| LEALD6 | 23,403 | 49,564 | 0,742 | 0,680 | 0,880 |

Observações: 1) média da escala, caso o item seja excluído; 2) variância da escala, caso o item seja excluído; 3) Correlação média inter-item corrigida; 4) R² múltiplo; 5) limite inferior do valor alfa, caso o item seja apagado. α é o valor das estimativas do alfa, obtido para os dados brutos.

Coefficientes alfa de Cronbach dos fatores (continuação)

| CONSTRUTOS E INDICADORES | MÉDIA¹ | VARIÂNCIA² | CORREL.³ | R²⁴ | ALFA DEL.⁵ |
|---------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| Custo de mudança | $\alpha=0,733$ | | | | |
| CUSMUD1 | 8,959 | 10,678 | 0,490 | 0,241 | 0,730 |
| CUSMUD2 | 8,327 | 9,990 | 0,603 | 0,384 | 0,590 |
| CUSMUD3 | 8,153 | 10,986 | 0,584 | 0,365 | 0,620 |
| Dependência | $\alpha=0,803$ | | | | |
| DEPEND1 | 8,517 | 20,973 | 0,603 | 0,404 | 0,760 |
| DEPEND2 | 8,519 | 19,672 | 0,686 | 0,481 | 0,720 |
| DEPEND3 | 8,294 | 21,098 | 0,610 | 0,373 | 0,757 |
| DEPEND4 | 8,545 | 20,449 | 0,574 | 0,352 | 0,776 |

Observações: 1) média da escala, caso o item seja excluído; 2) variância da escala, caso o item seja excluído; 3) Correlação média inter-item corrigida; 4) R² múltiplo; 5) limite inferior do valor alfa, caso o item seja apagado. α é o valor das estimativas do alfa, obtido para os dados brutos.

APÊNDICE 7 – VALIDADE CONVERGENTE DOS PARCELS

Avaliação da validade convergente

| INDICADOR | CONSTRUTO | REGRESSÃO ^a | ERRO ^b | VALOR T ^c | PADRÃO ^d |
|-----------|-----------|------------------------|-------------------|----------------------|---------------------|
| CEMOC_N1 | EMON | 1,03 | 0,08 | 12,32 | 0,86 |
| CEMOC_N2 | EMON | 1,05 | 0,08 | 12,94 | 0,91 |
| CEMOC_P1 | EMOP | 0,86 | 0,09 | 9,69 | 0,73 |
| CEMOC_P2 | EMOP | 0,95 | 0,08 | 11,40 | 0,92 |
| CIMAG1 | IMAG | 0,77 | 0,12 | 6,22 | 0,50 |
| CIMAG2 | IMAG | 1,39 | 0,17 | 8,33 | 0,85 |
| CLEALD1 | LEALD | 1,54 | 0,09 | 16,22 | 0,89 |
| CLEALD2 | LEALD | 1,10 | 0,08 | 13,70 | 0,79 |
| CCRED1 | CRED | 1,20 | 0,11 | 11,18 | 0,75 |
| CCRED2 | CRED | 1,41 | 0,11 | 12,91 | 0,88 |
| CCONF1 | CONF | 1,41 | 0,10 | 13,93 | 0,83 |
| CCONF2 | CONF | 1,52 | 0,10 | 15,22 | 0,89 |
| CCMPAFE1 | CAFET | 1,23 | 0,09 | 13,56 | 0,79 |
| CCMPAFE2 | CAFET | 1,30 | 0,10 | 12,89 | 0,76 |
| CRELGER1 | RELGER | 1,55 | 0,10 | 15,92 | 0,91 |
| CRELGER2 | RELGER | 1,30 | 0,09 | 13,92 | 0,82 |
| CSACFNM2 | SACFNF | 1,60 | 0,11 | 14,96 | 0,93 |
| CSACFNM1 | SACFNF | 1,52 | 0,10 | 15,14 | 0,94 |
| CCUSMUD2 | CUSTMUD | 1,42 | 0,15 | 9,41 | 0,87 |
| CCUSMUD1 | CUSTMUD | 1,11 | 0,15 | 7,20 | 0,56 |
| CDEPEND2 | DEPEND | 1,36 | 0,09 | 14,41 | 0,82 |
| CDEPEND1 | DEPEND | 1,25 | 0,09 | 13,84 | 0,80 |
| CVLPER2 | VLPER | 1,18 | 0,10 | 11,88 | 0,78 |
| CVLPER1 | VLPER | 1,53 | 0,12 | 12,70 | 0,83 |
| CSATSF2 | SATISF | 1,21 | 0,07 | 16,75 | 0,89 |
| CSATSF1 | SATISF | 1,51 | 0,09 | 17,33 | 0,91 |
| CSACFM2 | SACFM | 1,40 | 0,10 | 14,47 | 0,92 |
| CSACFM1 | SACFM | 1,72 | 0,11 | 15,55 | 0,98 |

Fonte: Dados da pesquisa. Observações: a) O peso de regressão corresponde ao valor da estatística não-padronizada. O erro padrão é o erro da estimativa não-padronizada. O valor t é a razão entre o peso não-padronizado pelo seu erro-padrão. Sig. corresponde à significância da carga. O peso padronizado indica a correlação entre o indicador e o construto latente: valores cima de 0,63 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40% (Bollen, 1989). Os valores em negrito estão abaixo desse limite.

APÊNDICE 8 – TESTE DAS HIPÓTESES DO MODELO ESTRUTURAL

Resultado do teste das hipóteses do modelo hipotético

| DEPENDENTE | | INDEPENDENTE | <i>Estimate</i> | S.E. | C.R. | PADRÃO |
|------------|------|--------------|-----------------|------|-------|--------|
| SATSF | <--- | EMOC_P | 0,07 | 0,09 | 0,72 | 0,05 |
| SATSF | <--- | EMOC_N | -0,08 | 0,09 | -0,89 | -0,06 |
| RELGER | <--- | CRED | 0,70 | 0,14 | 5,05 | 0,37 |
| SATSF | <--- | CRED | 0,64 | 0,11 | 6,07 | 0,43 |
| SATSF | <--- | RELGER | 0,35 | 0,06 | 5,71 | 0,44 |
| CAFET | <--- | SATSF | 0,75 | 0,06 | 13,53 | 0,94 |
| LEALD | <--- | CAFET | 1,21 | 0,09 | 13,35 | 0,95 |
| CEMOC_P2 | <--- | EMOC_P | 1,02 | 0,09 | 11,89 | 0,98 |
| CEMOC_P1 | <--- | EMOC_P | 0,80 | 0,09 | 9,16 | 0,68 |
| CEMOC_N2 | <--- | EMOC_N | 0,98 | 0,08 | 12,27 | 0,85 |
| CEMOC_N1 | <--- | EMOC_N | 1,10 | 0,08 | 13,24 | 0,92 |
| CCRED2 | <--- | CRED | 1,34 | 0,11 | 12,45 | 0,83 |
| CCRED1 | <--- | CRED | 1,25 | 0,11 | 11,77 | 0,79 |
| RELGER2 | <--- | RELGER | 1,00 | | | 0,97 |
| RELGER3 | <--- | RELGER | 0,76 | 0,10 | 8,02 | 0,68 |
| CSATSF2 | <--- | SATSF | 0,78 | 0,04 | 18,86 | 0,87 |
| CSATSF1 | <--- | SATSF | 1,00 | | | 0,91 |
| CLEALD1 | <--- | LEALD | 1,00 | | | 0,89 |
| CLEALD2 | <--- | LEALD | 0,72 | 0,05 | 14,13 | 0,79 |
| CCMPAFE1 | <--- | CAFET | 1,00 | | | 0,77 |
| CCMPAFE2 | <--- | CAFET | 1,13 | 0,09 | 12,58 | 0,79 |
| EMOC_P | <--> | EMOC_N | 0,45 | 0,07 | 6,81 | 0,45 |
| EMOC_N | <--> | CRED | 0,13 | 0,08 | 1,68 | 0,13 |
| EMOC_P | <--> | CRED | 0,25 | 0,07 | 3,48 | 0,25 |

Fonte: Dados da pesquisa. Observações: a) O peso de regressão corresponde ao valor da estatística não padronizada. O erro padrão (S.E.) é o erro da estimativa não padronizada. O valor t (C.R.) é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão. PADRÃO é a carga padronizada.

APÊNDICE 9 - TESTE DAS HIPÓTESES MODELO ALTERNATIVO

Resultado do teste das hipóteses do modelo alternativo

| DEPENDENTE | | INDEPENDENTE | <i>Estimate</i> | S.E. | C.R. | PADRÃO |
|------------|------|--------------|-----------------|------|-------|--------|
| RELGER | <--- | EMOC_P | 0,56 | 0,16 | 3,59 | 0,31 |
| RELGER | <--- | EMOC_N | -0,04 | 0,15 | -0,30 | -0,02 |
| RELGER | <--- | CRED | 0,54 | 0,14 | 4,01 | 0,30 |
| SATSF | <--- | CRED | 0,63 | 0,10 | 6,13 | 0,41 |
| SATSF | <--- | RELGER | 0,40 | 0,06 | 6,52 | 0,48 |
| CAFET | <--- | SATSF | 0,75 | 0,05 | 13,64 | 0,94 |
| LEALD | <--- | CAFET | 1,21 | 0,09 | 13,44 | 0,95 |
| CEMOC_P2 | <--- | EMOC_P | 0,92 | 0,07 | 12,60 | 0,89 |
| CEMOC_P1 | <--- | EMOC_P | 0,89 | 0,08 | 10,89 | 0,76 |
| CEMOC_N2 | <--- | EMOC_N | 1,03 | 0,08 | 12,73 | 0,88 |
| CEMOC_N1 | <--- | EMOC_N | 1,05 | 0,08 | 12,67 | 0,88 |
| CCRED2 | <--- | CRED | 1,36 | 0,11 | 12,42 | 0,85 |
| CCRED1 | <--- | CRED | 1,24 | 0,11 | 11,49 | 0,78 |
| RELGER2 | <--- | RELGER | 1,00 | | | 0,93 |
| RELGER3 | <--- | RELGER | 0,82 | 0,09 | 9,29 | 0,71 |
| CSATSF2 | <--- | SATSF | 0,78 | 0,04 | 18,98 | 0,87 |
| CSATSF1 | <--- | SATSF | 1,00 | | | 0,91 |
| CLEALD1 | <--- | LEALD | 1,00 | | | 0,89 |
| CLEALD2 | <--- | LEALD | 0,72 | 0,05 | 14,22 | 0,79 |
| CCMPAFE1 | <--- | CAFET | 1,00 | | | 0,78 |
| CCMPAFE2 | <--- | CAFET | 1,12 | 0,09 | 12,67 | 0,80 |
| EMOC_P | <--> | EMOC_N | 0,48 | 0,6 | 7,42 | 0,48 |
| EMOC_N | <--> | CRED | 0,14 | 0,08 | 1,80 | 0,14 |
| EMOC_P | <--> | CRED | 0,24 | 0,08 | 3,11 | 0,24 |

Fonte: Dados da pesquisa. Observações: a) O peso de regressão corresponde ao valor da estatística não padronizada. O erro padrão (S.E) é o erro da estimativa não padronizada. O valor t (C.R) é a razão entre o peso não-padronizado pelo seu erro-padrão. PADRÃO é a carga padronizada

BIBLIOGRAFIA

ABELA, A. V.; SACCONAGHI Jr., A. M. Current research: value exchange. the secret of building customer relationship on line. **The McKinsey**, n. 2, p. 216-219, 1997.

ABRATT, R.; RUSSELL, J. Relationship marketing in private banking in South Africa. **International Journal of Bank Marketing**, v. 17, n. 1, p. 5-19, 1999.

ADAMSON, I.; CHAN, K.M., HANDFORD, D. Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller hong kong corporate banking sector. **International Journal of Bank Marketing**, v. 21, n. 6/7, p. 347-358, 2003.

ADYA, M.; COLLOPY, F. How effective are neural networks at forecasting and prediction? A review and evaluation. **Journal of Forecasting**, v. 17, p. 481-495, 1998.

ALEXANDER, N.; COLGATE, M. Retail financial services: transaction to relationship marketing. **European Journal of Marketing**. v. 34, n. 8, p. 938-953, 2000.

ALLEN, C. T.; MACHLEIT, K. A.; KLEINE, S. S. A comparison of attitudes and emotions as predictors of behavior at diverse levels of behavioral experience. **Journal of Consumer Research**, v. 18, p. 493-504, 1992.

ALI, J.; RAO, C.P. Neural network model: a viable approach for micro market segmentation. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 13, n. 2, 2000.

ALMEIDA, F. C. Desvendando o uso de redes neuronais. **Revista de Administração de Empresas EASP/FGV**, v. 35, n. 1, p. 46-55, 1995.

ALMEIDA, N. M. C.; COELHO, A. F. M.; COELHO, F. J. F. Determinantes do compromisso nas relações empresariais. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, PR, 2004.

ALMEIDA, F. C. de; PASSARI, A. F. Aplicação de redes neurais na previsão de vendas no varejo. **Anais do XXIX ENANPAD**, Brasília, Distrito Federal, 2005.

AÑAÑA, E. da S. *et al.* Segmentação de mercado utilizando dados da comunidade virtual orkut. **Anais do II Encontro de Marketing da ANPAD (EMA)**, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411-423, 1988.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. **Journal of Marketing**, v. 48, p. 62-74, 1984.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, 1990.

ANDERSON, E. W.; SULLIVAN, M. W. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. **Marketing Science**, v. 12, n. 2, 1993.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. XXIX, p. 18-34, 1992.

ANDREASSEN, T. W.; LINDESTAD, B. The effects of corporate image in the formation of customer loyalty. **Journal of Service Marketing**, v. 1, p. 82-92, 1998.

ANJOS NETO, M. R. dos; MOURA, A. I. de. Construção e teste de um modelo teórico de marketing de relacionamento para o setor de educação. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, Paraná, 2004.

ARBUCKLE, J. L. **AMOS users' guide: version 3.6**. Chicago, IL: SPSS, 1997.

ARMSTRONG, R. W.; SENG, T. B. Corporate-customer satisfaction in the banking industry of Singapore. **International Journal of Bank Marketing**, v. 18, n. 3, p. 97-111, 2000.

ARNDT, J. The role of product-related conversations in the diffusion of a new product. **Journal of Marketing Research**, v. 4, p. 291-295, 1967.

ASSAEL, H. **Consumer behavior and marketing action**. Cincinnati, OH: South-Western, 1998.

AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; SAHAY, A. Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach. **Journal International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1005-1032, 1996.

AYDIN, S.; ÖZER, G. The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 7/8, p. 910-925, 2005.

AYDIN, S.; ÖZER, G.; ARASIL, Ö. Customer loyalty and the effect of switching costs as a moderator variable: a case in the turkish mobile phone market. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 1, p. 89-103, 2005.

AYROSA, E. A. T.; SAUERBRONN, J. F. R.; BARROS, D. F. Bases sociais das emoções do consumidor: uma abordagem complementar sobre emoções e consumo. **Anais do XXXI ENANPAD**, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

AXSON, D. A. J. A return to managing relationships. **International Journal of Bank Marketing**, v. 10, n. 1, p. 30-35, 1992.

BADARACCO, J. L. **The knowledge link**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991.

BAGOZZI, R. P. The self regulation of attitudes, intentions, and behavior. **Social Psychology Quarterly**, v. 55, p. 178-204, 1980.

BAGOZZI, R. P. The self regulation of attitudes, intentions, and behavior. **Social Psychology Quarterly**, v. 55, p. 178-204, 1992.

BAGOZZI, R. P. **Principles of marketing research**. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1994.

BAGOZZI, R. P.; BAUMGARTNER, J.; YI, Y. An investigation into the role of intentions as mediators of the attitude-behavior relationship. **Journal of Economic Psychology**, v. 10, p. 35-62, 1989.

BAGOZZI, R. P.; HEATHERTON, T. F. A general approach to representing multifaceted personality constructs: application to state self-esteem. **Structural Equation Modeling**, v. 1, p. 35-67, 1994.

- BAGOZZI, R. P.; GOPINATH, M.; NYER, P. U. The role of emotions in marketing. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 184-206, 1999.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILIPS, L. W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 421-458, 1991.
- BAKER, T. L.; SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A. The impact of supplier's perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 1, p. 50-57.
- BALL, D.; COELHO, P. S.; MACHÁS, A. The role of communication and trust in explaining customer loyalty: an extension to the ECSI model. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1272-1293, 2004.
- BALOGU, S. Dimensions of customer loyalty: separating friends from well wishers: Cornell University, 2002. Disponível em: <<http://www.pqdauto.com>>. Acesso em: 13/02/2005.
- BANSAL, A.; KAUFFMAN, R. J.; WEITZ, R. B. **Journal of Management Information Systems**, v. 1, n. 1, p.11-32, 1993.
- BARBOSA, L. G. M.; O'NEIL, I.; MARINS, C. T. British travellers' image perspectives of Brazil as a tourism destination. **Anais do XXIX ENANPAD**, Brasília, Distrito Federal, 2005.
- BARICH, H.; KOTLER, P. A framework for marketing image management. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 2, p. 94-104, 1991.
- BARNES, J. G. The issue of establishing relationships with customers in service companies: when are relationships feasible and what form should they take. **Working Paper**. Memorial University of Newfoundland, Canadá. Cedido pelo autor, 1994.
- BARNES, J. G. Closeness, strength and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers. **Journal of Psychology & Marketing**, v. 14, n. 18, p. 765-790, 1997.
- BARNES, J. G.; DUNNE, P. A.; GLYNN, W. J. Self-service and technology: unanticipated and unintended effects on customer relationships. **Handbook of Services Marketing and Management**. SWARTZ, T. A., IACOBUCCI, D. (Editors). Sage Publications, Inc. p. 89-102, 2000.
- BARNES, J. G.; HOWLETT, D. M. Predictors of equity in relationships between financial service providers and retail customers. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 1, p. 15-23, 1998.
- BARSKY, J.; NASH, L. Evoking emotion: affective keys to hotel loyalty. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 43, n. 1, p. 39-46, 2002.
- BATESON, J. E. G. Self-service consumer: an exploratory study. **Journal of Retailing**, v. 61, Fall, p. 49-76, 1985.
- BAUMGARTER, H.; HOMBURG, C. Applications of structural equation modelling in marketing and consumer research: a review. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 2, p. 139-161, 1996.
- BAYNE, K. M. Humanize your web customer service. **E-Business Advisor**. San Diego, p. 12-17, August, 2000.

- BEATTY, S. E.; KAHLE, L. R. Alternatives hierarchies of the attitude-behavior relationship: the impact of brand commitment and habit. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 16, Summer, p. 1-10, 1988.
- BEERLI, A.; MARTÍN, J. D.; QUINTANA, A. A model of customer loyalty in the retail banking marketing. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 1/2, p. 253-275, 2004.
- BENDAPUDI, N., BERRY, L. L. Customers' motivations for maintaining relationships with services providers. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p. 15-37, 1997.
- BENTLER, P. M. **EQS: structural equation manual**. Los Angeles, CA: BMDP Statistical Software, 1989.
- BENTLER, P. M. Comparative fit indexes in structural models. **Psychological Bulletin**, v. 107, n. 2, 238-246, 1990.
- BENTLER, P. M.; CHOU, C. Practical issues in structural equation modeling. **Sociological Methods and Research**, v. 16, p. 78-117, 1987.
- BERGER, A.; UDELL, G. F. Small business credit availability and relationship lending: the importance of bank organizational structure. **The Economic Journal**, v. 112, February, p. 32-53, 2002.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. London: Sage Publications, 2000.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, 2002.
- BERRY, L. L. Retailers with a future: five benefits distinguish companies that compete on value. **Marketing Management**, v. 5, n. 1, p. 39-46, 1996.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.
- BERRY, L. L. Relationship Marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (eds.) **Emerging perspectives of services marketing**. American Marketing Association. Chicago, IL, p. 25-28, 1983.
- BERRY, L. L. Services marketing is different. **Business Week**, may-june, p. 24-29, 1980.
- BERRY, L. L., PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1991.
- BERSCHEID, E.; SNYDER, M.; OMOTO, A. The relationship closeness inventory: assessing the closeness of interpersonal relationships. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 57, n. 5, p. 792-807, 1989.
- BETTENCOURT, L. A. Customer voluntary performance: customer as partners in service delivery. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 3, p. 383-406, 1997.
- BHATTACHARYA, C. B.; BOLTON, R. N. Relationship market in mass markets. In: JADISH, S.; PARVATIYAR, A. (eds.) **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks C.A.: Sage Publications, 2000.

- BICK, G.; BROWN, A. B.; ABRATT, R. Customer perceptions of the value delivered by the retail banks in South Africa. **International Journal of Bank Marketing**, v. 22, n. 5, p. 300-318, 2004.
- BINKS, M. R.; ENNEW, C. T. Smaller business and relationship banking: the impact of participative behaviour. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 21, n. 4, p. 83-92, 1997.
- BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAULT, M. S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, v. 54, January, p. 71-84, 1990.
- 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.
- BLOEMER, J.; de RUYTER, K.; PEETERS, P. Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 7, p. 276-286, 1998.
- BLOEMER, J.; de RUYTER, K. Customer loyalty in high and low involvement settings: the moderating impact of positive emotions. **Journal of Marketing Management**, v.15, p. 315-330, 1999.
- BLOEMER, J.; de RUYTER, K. On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 5/6, p. 499-513, 1998.
- BLOEMER, J.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. Store satisfaction and store loyalty explained by customer-and-store related factors. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 15, p. 68-80, 2002.
- BLOIS, K. J. Relationship marketing in organizational markets – what is the customer? **Proceedings of the 24th European Marketing Academy Conference**, Michelle Bergadaa, ed., Cergy-Fontoise, France, 1995.
- BOLLEN, K. A. **Structural equations with latent variables**. New York: John Willey & Sons, 1989.
- BOLTON, R. N.; DREW, J. H. A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. **Journal of Marketing**, v. 55, January, p. 1-9, 1991a.
- BOLTON, R. N.; DREW, J. H. A Multistage model of customer's assessments of service quality and value. **Journal of Consumer Research**, v.17, March, p. 375-384, 1991b.
- BOONE, D. S.; ROEHM M. Evaluating the appropriateness of market segmentation solutions using artificial neural networks and the membership clustering criterion. **Marketing Letters**, v. 13, n. 4, p. 317-333, 2002.
- BORENSTEIN, S. Selling costs and switching costs: explaining retail gasoline margins. **RAND Journal of Economics**, v. 22, n. 3, p. 354-369, 1991.
- BOVE, L. L.; JOHNSON, L. W. Customer relationships with service personnel: do we measure closeness, quality or strength? **Journal of Business Research**, v. 54, p. 189-197, 2001.
- BOULDING, W.; KALRA, A.; STAELIN, R.; ZEITHAML, V. A. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. **Journal of Marketing Research**, v. 30, p. 7-27, 1993.

BOWEN, J. Development of a taxonomy of services to gain strategic marketing insights. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 18, winter, p. 43-49, 1990.

BRASIL, R. M. N.; GARCIA, F. C.; ANTONIALLI, L. M. Qualidade percebida em serviços: o caso dos clientes de correspondentes bancários da Caixa Econômica Federal. **Anais do XXX ENANPAD**, Salvador, BA, 2006.

BREI, V. A. Construção da confiança em trocas relacionais de serviço: uma pesquisa nacional com usuários de Internet. **Anais do XXVII ENANPAD**, Atibaia, São Paulo, 2003.

BREI, V. A.; LIBERALI NETO, G. O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de Marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, nº 4, out/dez, p. 131-151, 2006.

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. **Anais do XXVI ENANPAD**. Salvador, Bahia, 2002.

BRUHN, M.; GRUND, M. A. Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: The Swiss index of customer satisfaction. **Total Quality Management**, v. 11, p. 1017-1028, 2000.

BROWN, J.R.; LUSCH, R.F.; NICHOLSON, C.Y. Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance. **Journal of Retailing**, v. 71, n. 4, p. 363-392, 1995.

BRUNER II, G. C. Combating scale proliferation. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 4, p. 362-372, 2003.

BURNHAM, T. A.; FRELS, J. K.; MAHAJAN, V. Consumer switching costs: a tipology, antecedents, and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 2, p. 109-126, 2003.

BUTTLE, F. Unserviceable concepts in service marketing. **The Quarterly Review of Marketing**, v. 11, n. 3, p. 8-14, 1996.

BYRNE, B. **Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows**: basic concepts, applications and programming. Thousand Oaks: Sage, 1994.

CALONIUS, H. A buying process model. In K. Blois & S. Parkinson (Eds). **Innovative Marketing: A European Perspective**. Bradford, England: University of Bradford, European Marketing Academy, 1988.

CANNON, J. P., HOMBURG, C. Buyer-supplier relationships and customer firm costs. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 29-43, 2001.

CARPENTER, M. Banks and their small business clients: some implications for relationship marketing. **Irish Marketing Review**, v. 10, n. 2, p. 33-42, 1997-1998.

CARUANA, A. The impact of switching costs on customer loyalty: a study among corporate customers of mobile telephony. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 12, n. 3, p. 256-268, 2004.

CARVALHO, J. E. **Metodologia do trabalho científico**: “saber-fazer” da investigação para dissertações e teses. Lisboa: Escolar Editora, 2002.

- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 3ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.
- CHAPMAN, J.; WAHLERS, R. A revision and empirical test of the extended price-perceived quality model. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 7, n. 3, p. 53-63, 1999.
- CHAUDHURI, A.; HOLBROOK, M. B. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 81-93, 2001.
- CHEN, S. T.; YU, D. C.; MOGHADDAMJO, A. R. Weather sensitive short-term load forecasting using nonfully connected artificial neural network. **IEEE Transaction on Power Systems**, v. 7, n. 3, p. 1098-1095, 1992.
- CHIOU, J. S. The antecedents of customer's loyalty toward internet service providers. **Information & Management**, 41, p. 685-695, 2004.
- CHOI, K. S.; CHO, W. H.; LEE, S.; LEE, H.; KIM, C. The relationships among quality, value, satisfaction and behavioral intention in health care provider choice: a South Korean study. **Journal of Business Research**, v. 57, p. 913-921, 2004.
- CHRISTO, A. R. **Qualidade percebida nos serviços de atendimento bancário em agências do Banco do Estado do Espírito Santo (BANESTES S/A) da Grande Vitória – ES**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.
- CHRISTOPHER, M. G.; PAYNE, A. E.; BALLANTYNE, D. **Relationship marketing: bringing quality, customer service and marketing together**. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1991.
- CHURCHILL Jr, G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. XVI (February), p. 64-73, 1979.
- CHURCHILL, G.; IACOBUCCI, D. **Marketing research: methodological foundations**. 8th edition. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.
- CHURCHILL Jr, G. A.; PETER, P. J. Research design effects on the reliability of rating scales: a meta-analysis. **Journal of Marketing Research**, vol. XXI (21), [s.n.], p. 360-375, 1984.
- COELHO, A.; ALMEIDA, F. Rumo a um marketing contratual. **Anais do XXIV ENANPAD**, Florianópolis, Santa Catarina, 2000.
- COELHO, F. J. F. **Single versus multiple channel strategies in financial services: a conceptual model and empirical investigation**. Thesis, Doctor of Philosophy, Faculty of Business Administration, Manchester Business School, 2000.
- COHEN, E. D.; ZAMBALDI, F.; ARANHA, F. Aplicação das técnicas de análise fatorial e modelagem de equações estruturais no estudo da operacionalização dos construtos da lealdade comportamental e atitudinal de clientes de um cartão de crédito *private label*. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, Paraná, 2004.
- COLGATE, M.; ALEXANDER, N. Banks, retailers and their customers: a relationship marketing perspective. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 4, p. 144-153, 1998.

COLGATE, M. R., DANAHER, P. J. Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric impact of poor versus excellent execution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 3, p. 375-387, 2000.

COLGATE, M.; LANG, B. Positive and negative consequences of a relationship manager strategy: New Zealand banks and their small business customers. **Journal of Business Research**, v. 5864, p. 1-10, 2003.

COLGATE, M., STEWART, K. The challenge of relationships in services: a New Zealand study. **International Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 5, p. 454, 1998.

COOK, K. S., EMERSON, R. M. Power, equity and commitment in exchange networks. **American Sociological Review**, v. 43, October, p. 721-739, 1978.

CORNEY, D. Food bytes: intelligent systems in the food industry. **British Food Journal**, v. 104, n. 10/11, p. 787-805, 2002.

CORTIMIGLIA, M. N.; PEREIRA, R. C. F.; MACADAR, B. M. de; DINATO, M. R. O Impacto do tipo de relacionamento na lealdade do consumidor em um contexto de falhas de serviço: um estudo experimental no Brasil. **Anais do XXVII ENANPAD**, Atibaia, São Paulo, 2003.

COSTA, A. C. R. **Consumo hedônico e satisfação em compras on line: fantasia ou realidade**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, 2004.

COSTA, A. C. R. C.; FARIAS, S. A. Emoções e satisfação em compras *on line*: o “ser” é humano em ambientes intermediados por computadores? **Anais do XXVIII ENANPAD**, Brasília, Distrito Federal, 2004.

COSTABILE, M. A **Dynamic Model of Loyalty**. 16th Annual IMP Conference, Bath (UK), 2000. Disponível em: <http://www.bath.ac.uk/pdf/6_costabile.pdf>. Acesso em: 15/05/2007.

COTE, J. Structural equations modeling: improving model fit correlating errors. **Journal of Consumer Psychology**, v. 10, n. 2, p. 83-100, 2001.

COTE, J. A. Improving model fit by correlated errors. **Journal of Consumer Psychology: Special Issue on Methodological and Statistical Concerns of the Experimental Behavioral Researcher**, v. 10, n. 1/2, p. 87-100, 2001.

COULTER, R. A., LIGAS, M. A typology of customer-service provider relationships: the role of relational factors in classifying customers. **Journal of Services Marketing**, v. 18, n. 6, 2004, p. 482-493, 2004.

CRAVENS, D.. Introduction to Special Issue. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 235, Fall, 1995.

CRONIN JR., J. J., BRADY, M. K., HULT, G. T. M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 2, p. 193-218, 2000.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a re-examination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 55-68, 1992.

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

- CROSBY, L. A., GRÖNROOS, C., JOHNSON, S. L. Who moved my value? **Management Marketing**, v. 11, n. 5, p. 10-12, 2002.
- CROSBY, L. A.; TAYLOR, J. Psychological commitment and its effects on post-decision evaluation and preference stability among voters. **Journal of Consumer Research**, v. 9, March, p. 413-431, 1983.
- CROSBY, L. A., STEPHENS, N. Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. **Journal of Marketing Research**, v. XXIV, November, p. 404-411, 1987.
- CURRY, B.; MOUTINHO, L. Neural networks in marketing: modelling consumer responses to advertising stimuli. **European Journal of Marketing**, v. 27, n. 7, p. 5-20, 1993.
- CZEPIEL, J. A. **Competitive marketing strategy**. Prentice-Hall, London, 1992.
- CZEPIEL, J. A. Service encounters and service relationships: implications for research. **Journal of Business Research**, v. 20, p. 13-21, 1990.
- CYBENKO, G. Approximation by superpositions of sigmoidal function. **Mathematics of Control, Signals and Systems**, v. 2, p. 303-314, 1989.
- DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Information richness: a new approach to managerial behavior and organization design. **Research in Organizational Behavior**, v. 6, p. 191-233, 1984.
- D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 1-15, 2006.
- DASGUPTA, C. G.; DISPENSA, G.S.; GHOSE, S. Comparing the predictive performance of a neural network model with some traditional market response models. **International Journal of Forecasting**, v. 10, n. 2, p. 235-244, 1994.
- DAVIES, F. M.; MARK, M. H.; MOUTINHO, L. A.; OGBONNA, E. Critical factors in consumer supermarket shopping behaviour: a neural network approach. **Journal of Consumer Behavior**, v. 1, n. 1, p. 35-49, June, 2001.
- DAY, G. S. **Market-driven strategy: processes for creating value**. New York: The Free Press, 1990.
- DE GEUS, A. P. Planning as learning. **Harvard Business Review**, v. 66, March-April, p. 70-74, 1988.
- DE GROOT, C.; WURTZ, D. Analysis of multivariate time series with connectionist nets: a case study of two classical examples. **Neuro Computing**, v. 3, p. 177-192, 1991.
- DE WULF, K.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; IACOBUCCI, D. Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 4, p. 33-50, 2001.
- DECKER R.; MONIEN, K. Market basket analysis with neural gas networks and self-organising maps. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 4, p. 373-386, 2003.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. Understanding marketing orientation: a prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. **Marketing Science Institute**, Technical Working Paper Series: Report 96-125, 1996.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Jr. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, January, p. 23–37, 1993.

DESHPANDÉ, R.; WEBSTER, F. E. Jr. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, January, p. 3-15, 1989.

DEKIMPE, M. G.; STEENKAMP, J. B. E. M.; MELLENS, M.; ABEELE, P. V. Decline and variability in brand loyalty. **International Journal of Research in Marketing**, v. 14, n. 5, p. 405-420, 1997.

DEVARAJ, S.; MATTA, K. F.; CONLON, E. Product and service quality: the antecedents of customer loyalty in the automotive industry. **Production and Operations Management**, v. 10, n. 4, p. 424-439, 2001.

DEVLIN, J. F. Adding value to service offerings: the case of UK retail financial services. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 11/12, p. 1091-1109, 1998.

D'HAINAUT, L. **Conceitos e métodos da estatística**. Volume I: uma variável a uma dimensão. 2ª edição. Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian, 1997.

Dicionário de Etimologias da Língua Portuguesa. Curitiba: Editora da Universidade Federal do Paraná, 1979.

DICIONÁRIOS ACADÊMICOS. **Dicionário Latim-Português**. Porto: Porto Editora, 2000.

DICK, A. S.; BASU, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, Spring, p. 99-113, 1994.

DING, L.; VELICER, W. F.; HARLOW, L. L. Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modelling fit indices. **Structural Equation Modeling**, v. 2, p. 119-143, 1995.

DODDS, W. B.; MONROE, K. B.; GREWAL, D. Effects of price, brand, and store information on buyer's product evaluations. **Journal of Marketing Research**, v. XXVIII, August, p. 307-319, 1991.

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

DORSCH, M. J.; SWANSON, S. R.; KELLEY, S. W. The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 128-142, 1998.

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

DRAGHETTI, L. B. **Marketing de relacionamento no mercado de consumo de produtos de alto envolvimento: um estudo no setor de automóveis em Porto Alegre**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

DRUCKER, P. F. **The Practice of management**. New York: Harper and Row Publishers, Inc., 1954.

DUCK, S. Talking relationships into being. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 12, p. 535-540, 1995.

- DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. A communication-based marketing model for managing relationships. **Journal of Marketing**, v. 62, April, p. 1-13, 1998.
- DUNKELBERG, W. C. How to be successful in small business. **Journal of Lending and Credit Risk Management**, July, p. 53-61, 2000.
- DUPONT, R. Relationship marketing: a strategy for consumer-owned utilities in a restructured industry. **Management Quarterly**, v. 38, winter, p. 11-16, 1998.
- DUTTA, S; SHEKHAR, S.; WONG, W. Y. Decision support in non-conservative domains: generalization with neural networks. **Working Paper N° 92-31**. Paris: INSEAD, 1992.
- DWYER, F. R.; OH, S. Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels. **Journal of Marketing Research**, v. 24, November, p. 347-358, 1987.
- DWYER, F.; SCHURR, P.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, April, p. 11-27, 1987.
- EAGLY, A. H.; CHAIKEN, S. The nature of attitudes. In **The Psychology of Attitudes**. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, p. 1-22, 1993.
- EAST, R.; HAMMOND, K. The erosion of repeat-purchase loyalty. **Marketing Letters**, v. 7, March, p. 163-171, 1996.
- EL-ANSARAY, A. Relationship marketing: a marketing channel context. In SHETH, J. N., PARVATIYAR, A. (Eds.). **Research in Marketing** (Vol. 13, p. 33-46). Greenwich, CT: JAI. 1997.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. G. **Consumer Behavior**. New York: The Dryden Press, 1982.
- EROGLU, S. A.; MACHLEIT, K. A.; DAVIS, L. M. Empirical testing of a model of online store atmospherics and shopper responses. **Psychology & Marketing**, v. 20, n. 2, p. 139-150, 2003.
- ESPINOZA, F. da S.; NIQUE, W. O impacto das experiências emocionais na atitude e intenção de compra do consumidor: o papel da relevância e congruência com os objetivos pessoais. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, Paraná, 2004.
- ESPINOZA, F. da S. **O impacto das experiências emocionais na atitude e intenção de comportamento do consumidor**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.
- EUROWEEK. **Changing Relationships for Loans**, March Supplement: UK Capital Markets into the EMU Era, p. 34-38, 1998.
- FARIAS, S. A. de. Fluxo (flow) e e-satisfação na experiência de compra *online*. **Anais do XXXIX ENANPAD**, Brasília, Distrito Federal, 2005.
- FARIAS, S. A. de; SANTOS, R. da C. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 107-132, 2000.
- FARIAS, S. A. de *et al.* Emoção e sentimentos na resposta de satisfação dos consumidores: o caso de um programa de MBA. **Anais do XXI ENANPAD**, Rio das Pedras, Rio de Janeiro, 1997.

FERRAND, A.; VECCHIATINI, D. The effect of service performance and ski resort image on skier's satisfaction. **European Journal of Sport Science**, v. 2, n. 2. p.1-17, 2002.

FONSÊCA, F. R. B.; OMAKI, E. T. Redes neurais artificiais e segmentação psicográfica em marketing: um ensaio sobre a aplicação de RNAs para segmentar os clientes do mercado industrial baseado no risco percebido de compra. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, Paraná, 2004.

FORNELL, C. A. National customer satisfaction barometer: the Swedish experience. **Journal of Marketing**, v. 56, January, p. 6-21, 1992.

FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F. Two structural equation models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. **Journal of Marketing Research**, v. 19, p. 440-452, 1982.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n.1, p. 39-50, 1981.

FORNELL, C.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. **Journal of Marketing**, v. 60, October, p. 7-18, 1996.

FOURNIER, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. **Journal of Consumer Research**, v. 24, n. 4, p. 343-373, 1998.

FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, E. C. Qualidade do relacionamento, lealdade e resultado financeiro dos usuários de telefonia celular: uma possível contra regra. **Anais do XXXI ENANPAD**, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

FRATTARI, C. H. de O. **Fidelização de clientes de serviços bancários em Belo Horizonte-MG**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

FURASH, E. F. Internet strategy: why banks may be getting it wrong – and how to get it right. **Journal of Retail Banking Services**, v. 21, n. 2, p. 37-42, 1999.

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

GANESAN, S.; HESS, R. Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. **Marketing Letters**, v.8, n. 4, p. 439-448, 1997.

GANESH, J.; ARNOLD, M. J.; REYNOLDS, K. E. Service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. **Journal of Marketing**, v. 64, July, p. 65-87, 2000.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 70-87, 1994.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.

GASTAL, F. **A influência da satisfação e dos custos de mudança na lealdade do cliente**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. B. E. M.; SCHEER, L. K.; KUMAR, N. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 4, p. 303-318, 1996.

GIESE, J. L.; COTE, J. A. Defining consumer satisfaction. **Academy of Marketing Science Review** [Online], v. 2000, n. 1, 2000. Disponível em: <<http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>>. Acesso em: 21/03/2008.

GIDHAGEN, M.; THUNMAN, C. G. Improving banking relationships with small companies. **Journal of Professional Services Marketing**, v. 18, n. 1, p. 65-75, 1998.

GLANZE, W. D.; GOLDENSON, R. M. **Longman dictionary of psychology and psychiatry**. New York, NY: Longman, 1984.

GONÇALVES FILHO, C.; GUERRA, R. S.; MOURA, A. Mensuração de satisfação, qualidade, lealdade, valor e expectativa em instituições de ensino superior: um estudo do modelo ACSI através de equações estruturais. **Anais do XXVII ENANPAD**, Atibaia, São Paulo, 2003.

GOODE, M.; MOUTINHO, L. The effects of consumer age on overall satisfaction: an application to financial services. **Journal of Professional Services Marketing**, v. 13, n. 2, p. 93-112, 1996.

GOODWIN, C., GREMLER, D. D. Friendship over the counter: how social aspects of service encounters influence consumer service loyalty. In: SWARTZ, T. A.; D. E, BROWN, S. W., editors. **Advances in Services Marketing and Management**, v. 5. London: JAI Press, p. 247-282, 1996.

GOSLING, M.; DINIZ, L. C. de O.; MATOS, C. A. de. Variáveis relacionais no setor de ensino privado: adaptação e refinamento de escalas. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, Paraná, 2005.

GOSLING, M. **Estratégia de relacionamento no setor bancário brasileiro: um estudo empírico**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Modelagem por equações estruturais: conceitos e aplicações. **Revista de Administração FACES: Tecnologia de Gestão em Ação**, v. 2, n. 2, ago/dez, p. 83-95, 2003.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Estratégia de relacionamentos em bancos: um estudo empírico. **Anais do XXVI ENANPAD**, Salvador, Bahia, 2002.

GRAYSON, K.; AMBLER, T. The dark-side of long-term relationships in marketing services. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n.1, p. 132-141, 1999.

GREGORICH, 1997. Disponível em: <<http://bama.ua.edu/cgi-bin/wa?A2=ind9706&L=semnet&P=R7468&I=1&X>>

GREMLER, D. D., BROWN, S. W. Service loyalty: antecedents, components and outcomes. American Marketing Association, **Winter Educators' Conference**, 1998.

GRÖNROOS, C. **Gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, C. **Services management and marketing: a customer relationship management approach**. New York, NY: Wiley, 2000.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing: strategic and tactical implications. **Management Decision**, v. 34, n. 3, p. 114-135, 1996.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, C. Facing the challenge of service competition: the economies of service, in Kunst, P., Lemmink, J. (Eds.). **Quality Management in Services**, Van Gorcum, Assen/Maastricht, p. 129-140, 1992.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition**. Lexington, MA: Free Press/Lexington Books, 1990.

GRÖNROOS, C. A Service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, n. 4, p. 36-44, 1984.

GRÖNROOS, C. **Strategic management and marketing in the service sector**. Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration, 1982.

GROSS, I. Evolution in customer value: the gross perspective, in Donath, B. (ed.). **Customer value: new directions in theory and practice**. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 1997.

GRUEN, T. W. The outcome set of relationship marketing in consumer markets. **International Business Research**, v. 4, p. 447-469, 1995.

GRUEN, T. W.; SUMMERS, J. O.; ACITO, F. Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. **Journal of Marketing**, v. 64, July, p. 34-49, 2000.

GUARITA, C. E. I.; URDAN, A. T. Percepções de qualidade, sacrifício e valor: uma investigação em serviços bancários. **Anais do II Encontro de Marketing da ANPAD (EMA)**, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

GUARITA, C. E. I. **Percepções de qualidade, sacrifício e valor: uma investigação em serviços bancários**. Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, 2005 .

GUILFORD, J. P. **Psychometric methods**. 2nd. ed. Tokyo: Kogakusha, 1959.

GUIMARÃES, R. C.; CABRAL, J. A. S. **Estatística**. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, 1997.

GUMMESSON, E. From myopical relationship marketing to total relationship marketing. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 6, n. 1, p. 129-134, 2000.

GUMMESSON, E. Implementation requires a relationship marketing paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 3, p. 242-249, 1998.

GUMMESSON, E. **Relationship marketing: from 4Ps to 30 Ds**. Malmö: Liber-Hermods, 1995.

GUMMESSON, E. Making relationship marketing operational. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.

GUMMESSON, E. Relationship marketing: a new way of doing business. **European Business Report**, third Quarter, Autumn, p. 52-56, 1993.

- GUNDLACH, G. T., ACHROL, R. S., MENTZER, J. T. The Structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, v. 59, January, p. 78-92, 1995.
- GWINNER, K. P., GREMLER, D. D., BITNER, M. J. Relational benefits in services industries: the customer's perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 101-114, 1998.
- HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. A beginner's guide to partial least squares (PLS) analysis, **Understanding statistics**, v. 3, n. 4, 283-297, 2004.
- HAIR, J. F. Jr; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Multivariate data analysis**. 5th edition. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALL, S. D.; WHITMIRE, R. E.; KNIGHT, E. L. Using internet for retail access: banks found lagging. **Journal of Retail Banking Services**, v. XXI, n. 1, p. 51-55, 1999.
- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. Marketing in business markets. In: WEITZ, B. A.; WENSLEY, R. **Handbook of Marketing**. London: Sage, 2000.
- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business network**. London: Routledge, 1995.
- HARRIS, L. C.; GOODE, M. M. H. The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. **Journal of Retailing**, v. 80, p. 139-158, 2004.
- HARRISON, M. Banks called to account. first voice of business. Federation of Small Business, 2001. Disponível em: <www.firstvoice.co.uk/issuearchive>. Acesso em: 25/09/2007.
- HARRISON-WALKER, L. J. The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 1, p. 60-75, 2001.
- HART, C. W.; JOHNSON, M. D. Growing the trust relationship. **Marketing Management**, v. 8, p. 25-36, 1999.
- HART, C. W. L.; HESKETT, J. L.; SASSER, W. E. Jr. The profitability art of service recovery. **Harvard Business Review**, v. 68, July-August, p. 148-156, 1990.
- HART, A. E.; ROSENBERGER III, P. J. The effect of corporate image in the formation of customer loyalty: an Australian replication. **Australasian Marketing Journal**, v. 12, n. 3, p. 88-96, 2004.
- HAVLENA, W. J.; HOLBROOK, M. B. The varieties of consumption experience: comparing two typologies of emotion in consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, v. 13, December, p. 394-404, 1986.
- HAYKIN, S. S. **Neural Networks: A Comprehensive Foundation**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994.
- HAUSMAN, A. V. Professional service relationships: a multi-context study of factors impacting satisfaction, re-patronization and recommendations. **Journal of Services Marketing**, v.17, n. 2/3, p. 226-242, 2003.
- HEBB, D. O. **The Organization of Behavior**. New York: John Wiley, 1949.

HESKETT, J. L.; SASSER Jr.; E., SCHLESINGER, L. A. **The service profit chain**. New York: Free Press, 1997.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships? **Journal of Marketing**, v. 56, April, n. 2, p. 32-44, 1992.

HEIDE, J. B.; WEISS, A. M. Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology markets. **Journal of Marketing**, v. 59, July, p. 30-43, 1995.

HELLIER, P. K.; GEURSEN, G. M.; CARR, R. A.; RICKARD, J. A. Customer repurchase intention: a general structural equation model. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 11/12, p. 1762-1800, 2003.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K., GREMLER, D. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 3, p. 230-247, 2002.

HENNING-THURAU, T.; LANGER, M.; HANSEN, U. Modeling and managing student loyalty: an approach based on the concept of relationship quality. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 4, p. 331-344, 2001.

HENNING-THURAU, T.; KLEE, A. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. **Psychology and Marketing**, v. 14, n. 18, p. 737-764, 1997.

HERNANDEZ, J. M. da C.; MAZZON, J. A. Adoção de *internet banking*: proposição e aplicação de uma abordagem metodológica integrada. **Anais do XXX ENANPAD**. Salvador, Bahia, Brasil, 2006.

HERNANDEZ, J. M. da C.; SANTOS, C. C. dos. Proposta para um modelo de mensuração da confiança entre canais de marketing. **Anais do XXXI ENANPAD**. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2007.

HESKETT, J. L.; SASSER, W. E.; HART, W. L. **Service breakthroughs: changing the rules of the game**. New York, NY: The Free Press, 1990.

HESKETT, J. L.; SASSER Jr, E.; SCHLESINGER, L. A. **The service profit chain**. New York, NY: Free Press, 1994.

HILL, M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

HOCH, S. J., DEIGHTON, J. Managing what consumers learn from experience. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 2, p. 1-20, 1989.

HOLBROOK, M. B., CORFMAN, K. P. Quality and value in the consumption experience: phaedrus rides again. In **Perceived quality: how consumers view stores and merchandising**. JACOBY, J.; OLSON, J. C. (eds.), Lexington, MA: Lexington Books, 1985.

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspect of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of Consumer Research**, v. 9, p. 132-140, 1982.

HOLMLUND, M. What are relationships in business networks? **Management Decision**, v. 35, n. 4, p. 304-309, 1997.

- HOLMLUND, M.; KOCK, S. Relationship marketing: the importance of customer-perceived service quality in retail banking. **The Service Industries Journal**, v. 16, n. 3, July, p. 287-304, 1996.
- HORNIK, K.; STINCHCOMBE, M.; WHITE, H. Multilayer feedforward networks are universal approximators. **Neural Networks**, v. 2, n. 5, p. 359-366, 1989.
- HRUSCHKA, H.; NATTER, M. Comparing performance of feedforward neural nets and K-means for cluster-based market segmentation. **European Journal of Operational Research**, v. 114, n. 2, p. 346-353, 1999.
- HU, L. T. *et al.* Can tests in covariance structure analysis be trusted? **Psychological Bulletin**, v. 112, n. 2, p. 351-362, 1992.
- HUEMER, L. Activating trust: the redefinition of roles and relationships in an international construction project. **International Marketing Review**, v. 21, n. 2, p. 187-201, 2004.
- HUGHES, A. M. **Strategic database marketing: the masterplan for starting and managing a profitable customer-based marketing program**. New York, NY: McGraw-Hill, 1994.
- HUNT, S. D. **Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing**. Armonk, NY: M. E. Sharpe, Inc., 2002.
- HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. Relationship marketing in the era of network competition. **Marketing Management**, v. 3, n. 1, p. 19-28, 1994.
- 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, p. 53-72, 1996.
- IBBOTSON, P.; MORAN, L. E-banking and the SME/bank relationship in Northern Ireland. **International Journal of Bank Marketing**, v. 21, n. 2, p. 94-103, 2003.
- ILLINGWORTH, J. D. Relationship marketing: pursuing the perfect person-to-person relationship. **Journal of Services Marketing**, v. 5, p. 49-52, 1991.
- INNIS, P. E.; LA LONDE, B. J. Customer service: satisfaction, customer loyalty, and market share. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 1, p. 1-27, 1994.
- ISTOCK, V. G. Is there still customer loyalty in banking? **World Bank**, v. 15, n. 4, p. 13-15, 1996.
- JACKSON, B. B. Build customer relationships that last. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 6, p. 120-128, 1985.
- JACOBY, J. A model of multi-brand loyalty. **Journal of Advertising Research**, v. 11, June, p. 1-19, 1971.
- JACOBY, J. R.; CHESTNUT, W. **Brand loyalty measurement and management**. New York, NY: John Wiley, 1978.
- JACOBY, J.; KYNER, D. B. Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. **Journal of Marketing Research**, v. 10, February, p. 25-31, 1973.

JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFFO, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. **Journal of consumer research**, v. 30, p. 201-217, 2003.

JAWORSKI, B. J., KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K.; SAHAY, A. Market-driven versus driving markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 45-54, 2000.

JOHNSON, M. D., GUSTAFSSON, A., ANDREASSEN, T. W., LERVIK, L.; CHA, J. The evaluation and future of national customer satisfaction index models. **Journal of Economic Psychology**, v. 22, p. 217-245, 2001.

JOHNSON, M. D., GRAYSON, K. A. Sources and dimensions of trust in service relationships. In SWARTZ, T. A., IACOBUCCI, D. (eds.). **Handbook of Services Marketing and Management**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.

JONES, T. O.; SASSER JR. W. E. Why satisfied customers defect. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 6, p. 88-99, 1995.

JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. **Lisrel® 7: a guide to the program and applications**. 2nd ed. Uppsala, Sweden: SPSS Inc., 1989.

JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. **Lisrel® 8: structural equation modeling with the Simplis command language**. Chicago: SSI, Inc., 1993.

KATZ, J., ASPDEN, P. Motivations for and barriers to internet usage: results of a national public opinion survey. Internet Research: **Electronic Networking Applications and Policy**, v. 7, n. 3, p. 170-188, 1997.

KEININGHAM, T., ZAHORIK, A. J., RUST, R. T. Getting return on quality. **Journal of Retail Banking**, v. XVI, n. 4, p. 7-12, 1994-1995.

KEITH, R. J. The marketing revolution. **Journal of Marketing**, v. 24, January, p. 35-38, 1960.

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

KELLOWAY, E. K. **Using LISREL for structural equation modeling**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

KELTNER, B. Relationship banking and competitive advantage: evidence from the U.S. and Germany. **California Management Review**, v. 37, n. 4, p. 45-72, 1995.

KERIN, R. A.; JAIN, A.; HOWARD, D. J. Store shopping experience and consumer price-quality-value perceptions. **Journal of Retailing**, v. 68, n. 4, p. 376-397, 1992.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa científica em Ciências Sociais**. Editora Pedagógica e Universitária. São Paulo, 1980.

KLEM, L. Path analysis: reading and understanding multivariate statistics. Lawrence G. Grim and Paul R. Yarnold (ed). **American Psychological Association**, Washington, DC, 1995.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, April, p. 1-18, 1990.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. XXX, November, p. 467-477, 1993.
- KOHONEN, T. **Self-organization and associative memory**. 3rd. edition. New York, NY: Springer-Verlag, 1989.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 998.
- KOTLER, P. Philip Kotler explores the new marketing paradigm. **Marketing Science Institute Review**, Spring, p. 1-5, 1991.
- KOTLER, Philip *et al.* **Marketing for hospitality and tourism**. 2nd. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall Inc., 1998.
- KRISHNAN, M. S.; RAMASWAMY, V.; MEYER, M. C.; DAMIEN, P. Customer satisfaction for financial services: the role of products, services, and information technology. **Management Science**, v. 45, n. 9, September, p. 1194-1209, 1999.
- KRYCHA K. A.; WAGNER, U. Applications of artificial neural networks in management science: a survey. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 6, p. 185-203, 1999.
- KUMAR, N., HIBBARD, J. D., STERN, L. W. (1994). The Nature and Consequences of Marketing Channel Intermediary Commitment. Report N° 94-115. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. B. E. M. The effects of seller fairness on vulnerable resellers. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 1, p. 54-65, 1995.
- KUMAR, V.; SHAH, D. Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. **Journal of Retailing**, v. 80, p. 317-330, 2004.
- LAM, S. Y.; SHANKAR, V.; ERRAMILI, M. K.; MURTHY, B. Customer value, satisfaction, loyalty and switching costs: and illustration from business-to-business service context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p.293-311, 2004.
- LANG, B.; COLGATE, M. Relationship quality, on-line banking and the information technology gap. **International Journal of Bank Marketing**, v. 21, n. 1, p. 29-37, 2003.
- LARÁN, J. A., ESPINOZA, F. da S. Consumidores satisfeitos, e então analisando a satisfação como antecedente da lealdade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 55-66, abr./jun., 2004.
- LATIF, S. **Modelagem de equações estruturais**. Dissertação (Mestrado em Estatística), Programa de Pós-Graduação em Estatística, Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo, 2000.
- LECUN, Y. Une procédure d'apprentissage pour réseau a seuil asymmetrique (a learning scheme for asymmetric threshold networks). **Proceedings of Cognitiva 85**, Paris, France, 1985.
- LEITE, V. F.; CARVALHO, F. A. de. As expectativas dos *heavy users* de serviços são distintas daquelas dos usuários menos freqüentes? **Anais do XXXI ENANPAD**, Foz do Iguaçu, Paraná, 1999.

LEITE, F. N. H. F.; ARRUDA, D. M. de O. Impacto das experiências emocionais na satisfação dos clientes: um estudo em consultórios médicos. **Anais do XXIII ENANPAD**, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

LEVESQUE, T.; McDOUGALL, G., H. G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, v. 14, n. 7, p. 12-20, 1996.

LEVITT, T. After the sale is over. **Harvard Business Review**, v. 61, September-October, p. 87-93, 1983.

LI, S. The development of a hybrid intelligent system for developing marketing strategy. **Decision Support Systems**, v. 27, p. 395-40, 2000.

LILJANDER, V.; STRANDVIK, T. The nature of customer relationships in services. In Swartz, T. D., Brown, S. **Advances in Services Marketing and Management**. New York, NY: Jai Press, 1995.

LIMA VERDE, A. A. G. F.; ARRUDA, D. M. de O.; MOURA, H. J. de. A influência dos estímulos ambientais na satisfação do consumidor em cenário temático, à luz da teoria cognitiva das emoções. **Anais do XXXI ENANPAD**, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

LOPES, N.; RIBEIRO, B. An efficient gradient-based learning algorithm applied to neural networks with selective actuation neurons. **Neural, Parallel and Scientific Computations**, v. 11, September, p. 253-272, 2003.

LOVELOCK, C. H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, v. 47, Summer, p. 9-20, 1983.

LUSCH, R. F.; LACZNIAK, G. R. The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 15, Fall, p. 1-11, 1987.

MACHADO, F. B. Um estudo sobre os níveis de fidelidade do consumidor em serviços de naturezas distintas. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, Paraná, 2004.

MACINNIS, D. J.; PRICE, L. L. The role of imagery in information processing: review and extensions. **Journal of Marketing Research**, v. 13, n. 4, p. 473-482, 1987.

MACINTOSH, G.; LOCKSHIN, L. S. Retail relationships and store loyalty: a multi-level perspective. **International Journal of Research in Marketing**, v. 14, p. 487-497, 1997.

MACCALLUM, R. C. Model specifications: procedures, strategies, and related issues. In: HOYLE, R. H. (ed.). **Structural equation modelling: concepts, issues and applications**. London: Sage Publications, Inc., 1995.

MACCALLUM, R. C.; AUSTIN, J. T. Applications of structural equation modeling in psychological research. **Annual Review of Psychology**, v. 51, p. 201-226, 2000.

MACKENZIE, S. B. Opportunities for improving consumer research through latent variable structural equation modeling. **Journal of Marketing Research**, v. 28, n.1, p.159-166, 2001.

MADILL, J. J.; FEENEY, L.; RIDING A.; HAINES Jr, GH. Determinants of SME owner's satisfaction with their banking relationships: a Canadian study. **International Journal of Bank Marketing**, v. 20, n. 2/3, p. 86-98, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANO, H.; OLIVER, R. L. Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction. **Journal of Consumer Research**, v. 20, n. 3, p. 451-466, 1993.

MAROCO, J. **Análise estatística**: com utilização do SPSS. Lisboa: Sílabo, 2003.

MARQUES, A. M. A. **A importância das práticas do marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influência destas na lealdade dos clientes e na performance: a investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português**. Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, 2003.

MARTIN, C. L.; GOODELLE, P. W. Historical, descriptive and strategic perspectives on the construct of product commitment. **European Journal of Marketing**, v. 25, n. 1, p. 53-60, 1991.

MATTILA, A. S. Emotional bonding and restaurant loyalty. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 42, n. 6, p. 73-79, 2001.

MAZANEC, J. A.; MOUTINHO, L. Editorial: what it is timely to publish a JRCS special issue on neural networks. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 6, September, p. 183-184, 1999.

MEHROTRA, K.; MOHAN, C. K.; RANKA, S. **Elements of Artificial Neural Networks**. Cambridge: The MIT Press, 1999.

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

MELLO, R. A. de; STAL, E.; QUEIROZ, A. C. S. O banco na internet: inovação em tecnologia da informação moldam novos serviços bancários. **Anais do XXX ENANPAD**, Salvador, BA, Brasil, 2006.

MENNA, H. L. Orientação para mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. **Anais do XXV ENANPAD**, Campinas, São Paulo, 2001.

MEUTER, M. L.; OSTROM, A. L.; ROUNDTREE, R. I.; BITNER, M. J. Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. **Journal of Marketing**, v. 64, July, p. 50-64, 2000.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MIHELIS, G.; GRIGOROUDIS, E.; SISKOS, Y.; POLITIS, Y.; MALANDRAKIS, Y. Customer satisfaction measurement in the private bank sector. **European Journal of Operational Research**, v. 3, p. 347-360, 2001.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. 1ª ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MINSKY, M. L.; PAPERT, S. A. **Perceptrons**. Cambridge: MIT Press, 1969.

MISHRA, A. K. Internet banking in India. BanknetIndia.com. 2002. Disponível em: <<http://www.banknetindia.com/banking/ibkg.htm>>. Acesso em: 26/09/2004.

MOHR, J.; FISHER, R. J.; NEVIN, J. R. Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. **Journal of Marketing**, v. 60, July, p. 103-115, 1996.

MOOIJART, A.; MONTFORT, K. V. Statistical power in path models for small sample sizes. In: MONTFORT, K. V. *et al.* **Recent Developments on Structural Equation Models**, p.1-11, Kluwer Academic, 2004.

MOLS, N. P. The internet and the bank's strategic distribution channel decisions. **International Journal of Bank Marketing**, v. 17, n. 6, p. 295-300, 1999.

MONROE, K.; KRISHNAN, R. The effect of price on subjective product evaluations. In: **Perceived quality: how consumers view stores and merchandise**. Lexington, MA: Lexington Books, 1985.

MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. Factors affecting trust in market research relationships. **Journal of Marketing**, v. 57, January, p. 81-101, 1993.

MOORMAN, C.; MINER, A. S. The convergence of planning and execution: improvisation in new product development. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 1-20, 1998.

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. XXIX, August, p. 314-328, 1992.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MORIARTY, R. T.; KIMBALL, R. C.; GAY, J. H. The management of corporate banking relationships. **Sloan Management Review**, v. 24, n. 3, p. 3-15, 1983.

MOTA, M. de O. **Satisfação, confiança e valor percebido nas relações de fidelização de alunos e de instituições de ensino superior privadas na cidade de Fortaleza-CE**. Dissertação de mestrado, Programa de Mestrado Profissional em Administração, Universidade Estadual do Ceará, 2004.

MOURA, H. J. T. de, GOMES, D. M. de O. A.; MOURA, H. J. de. O efeito da qualidade dos serviços turísticos e da imagem na satisfação do turista de Canoa Quebrada. **Revista do Centro de Ciências Administrativas**, v. 11, n. esp., p. 62-73, 2005.

MOUTINHO, L. *et al.* The future role of bank branches and their managers: comparing managerial perceptions in Canada and Spain. **International Journal of Bank Marketing**, v. 15, n. 3, p. 99-105, 1997.

MOUTINHO, L.; DAVIES, F.; CURRY, B. The impact of gender on car buyer satisfaction and loyalty. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 3, n. 3, p. 135-144, 1996.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. **Consumer behaviour**. New Jersey: Prentice-Hall 5, 1998.

MÜCKENBERGER, E. O papel da satisfação, confiança e comprometimento na formação de intenções futuras de compra entre clientes com níveis de experiências diferenciados. **Anais do XXV ENANPAD**, Campinas, São Paulo, 2001.

MUKHERJEE, A.; NATH, P. A model of trust in online relationship banking. **International Journal of Bank Marketing**, v. 21, n. 1, p. 5-15, 2003.

- MUMMALANENI, V.; WILSON, D. T. The influence of a close personal relationship between a buyer and seller on the continued stability of their role relationship (**Working Paper N° 4-1991**). University Park: Pennsylvania State University, Institute for the Study of Business Markets, 1991.
- NADHERNY, C. C. Technology and direct marketing leadership. **Direct Marketing**, v. 61, n. 7, p. 42-45, 1998.
- NATARAAJAN, R.; BAGOZZI, R. P. The year 2000: looking back. **Psychology & Marketing**, v. 16, p. 631-642, 1999.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a marketing orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, 1990.
- NEAL, W. D. Satisfaction is nice, but value drives loyalty. **Marketing Research**, Spring, p. 21-23, 1999.
- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.
- NEVIN, J. R. Relationship marketing and distribution channels: exploring fundamental issues. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 327-334, 1995.
- NGUYEN, N.; LEBLANC, G. The mediate role of corporate image on customers' retention decisions: an investigation in financial services. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 2, p. 52-65, 1998.
- NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LCT, 1999.
- NICOLAO, L.; ROSSI, C. A. V. Desenvolvimento e validação de uma escala de arrependimento no processo de tomada de decisão do consumidor. **Anais do XXVII ENANPAD**, Atibaia, São Paulo, 2003.
- NILLES, J. Algumas regras para o sucesso no século XXI. **Revista Portuguesa de Gestão**, ano 15, n. 1, p. 10-13, 2000.
- NILSSEN, T. Two kinds of consumer switching costs. **RAND Journal of Economics**, v. 23, n. 4, p. 579-589, 1992.
- NOOTEBOOM, B.; BERGER, H.; NOORDERHAVEN, N. G. Effects of trust and governance on relational risk. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 308-338, 1997.
- NORUSIS, M. J. **SPSS 9.0 guide to data analysis**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. 3 ed. New York, NY: McGrawHill, 1994.
- O'BRIEN, L.; JONES, C. Do rewards really create loyalty? **Harvard Business Review**, v. 73, May/June, p. 75-83, 1995.
- OLIVA, T. A.; OLIVER, R. L., McMILLAN, I. C. A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. **Journal of Marketing**, v. 56, July, p. 83-95, 1992.

OLIVEIRA, P. A. da S.; DUTRA, H. F. de O. Percepção de qualidade e construção de relacionamentos: uma investigação num serviço financeiro. **Anais do XXVI ENANPAD**, Salvador, Bahia, 2002

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, Special Issue, p. 33-44, 1999.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

OLIVER, R. L. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research**, v. 20, December, p. 418-430, 1993.

OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision. **Journal of Marketing Research**, v. XVII, November, p. 460-469, 1980.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C. Concept, metaphor or reality?: The Prognosis for Consumer-Organisational Relationships, in Sheth, J. and Menon, A. (eds), **New Frontiers in Relationship Marketing Theory and Practice**. Atlanta, GA: Emory University, 1998.

ONUT, S.; ERDEM, I.; HOSVER, B. Customer relationship management in banking sector and a model design for banking performance enhancement. Disponível em: <http://necsi.org/events/iccs/2002/NAp12_OnutCRMICCS2002-2Fixed.pdf> Acesso em: 15/03/2008.

OSTROWSKI, P. L.; O'BRIEN, T. V.; GORDON, G. L. Service quality and customer loyalty in the commercial airline industry. **Journal of Travel Research**, Fall, p. 16-24, 1993.

PAIVA, J. C. N. de. A Estrutura de valor para o cliente pessoa física no varejo bancário brasileiro: uma escala de percepção de valor. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, Paraná, 2004.

PARASURAMAN, A. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 154-161, 1997.

PARASURAMAN, A. Understanding and leveraging the role of customer service in external, interactive and internal marketing. **Paper Presented at the 1996 Frontiers in Services Conference**, Nashville, TN, 1996.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L., ZEITHAML, V. A. Perceived service quality as a customer based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management*, v. 30, n. 3, p. 335-65, 1991a.

PARASURAMAN, A., BERRY, L. L., ZEITHAML, V. A. Refinement and reassessment of the servqual scale. **Journal of Retailing**, v. 67, n.4, p. 420-450, 1991b.

PARASURAMAN, A.; GREWAL, D. Serving customers and consumers effectively in the twenty-first century: a conceptual framework and overview. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 9-16, 2000a.

PARASURAMAN, A.; GREWAL, D. The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 168-174, 2000b.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Alternatives scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 3, 1994.

PARASURAMAN, A. ZEITHAML V.; BERRY, L. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring services quality: implications for further research. **Journal of Marketing**, v. 58, January, p. 111-124, 1994.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, Fall, p. 41-50, 1985.

PARVATIYAR, A., SHETH, J. N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. Sage Publications, 2000.

PASSARI, A. F. L. **Exploração de dados atomizados para previsão de vendas no varejo utilizando redes neurais**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2003.

PASTRE, O. **Multinationals: bank and corporation relationships**. Greenwich, Conn: JAI Press, 1981.

PATTERSON, P. G.; SMITH, T. Relationship benefits in services industries: a replication in a Southeast Asian context. **Journal of Services Marketing**, v. 15, nº 6, p. 425-443, 2001.

PATTERSON, P. G.; SPRENG, R. A. Modeling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. **International Journal of Service Industrial Management**, v. 8, n. 5, p. 415-432, 1997.

PATTERSON, P. G.; JOHNSON, L. W. Disconfirmation of expectations and the gap model of service quality: an integrated paradigm. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 6, p. 90-99, 1993.

PATTERSON, P. G.; WARD, D. **Handbook of services marketing and management**. California: Sage Publications, 2000.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEREIRA, A. F. de Oliveira A. *et al.* Fatores determinantes para concessão de crédito pelo Banco do Nordeste do Brasil S/A direcionado aos micros e pequenos empresários da Região Metropolitana de Salvador. **Anais do XXX ENANPAD**, Salvador, Bahia, 2006.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; BREI, V. A.; PORTO, C. de A. As relações entre confiança, valor e lealdade: um estudo intersetorial. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, Paraná, 2004.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. A relação entre as dimensões de orientação para mercado e a performance. **Anais do XXV ENANPAD**, Campinas, São Paulo, 2001.

PERRIEN, J., BERGERON, J., RICARD, L. Les déterminants de la fidélité des clients commerciaux dans l'industrie bancaire canadienne. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 20, n. 2, p. 107-121, 2003.

PERRIEN, J.; FILIATRAULT, P.; RICARD, L. The implementation of relationship marketing in commercial banking. **Industrial Marketing Management**, v. 22, n. 3, p. 141-148, 1993.

PERRIEN, J.; RICARD, L. The meaning of a marketing relationship: a pilot study. **Industrial Marketing Management**, v. 24, p. 37-43, 1995.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para Ciências Sociais: complementaridade do SPSS**. 2.^a ed. Lisboa: Sílabo, 2000.

PETERS, T. **Thriving on chaos**. New York, NY: Alfred A. Knopf, 1988.

PETERS FILHO, T. A. Qualidade, valor e satisfação do consumidor em restaurantes finos da cidade de São Paulo. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, Paraná, 2004.

PETERSON, R. A. Relationship marketing and the consumer. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, Fall, p. 278-281, 1995.

PETRISON, L. A.; WANG, P. From relationships to relationship marketing: applying database technology to public relations. **Public Relations Review**, n. 19, p. 235-245, 1993.

PETRUZZELLIS, L.; ROMANAZZI, S.; GURRIERI, A. R. Loyalty and customer satisfaction in retail banking: the role of social network. **Proceedings of 7th International Congress Marketing Trends, Paris-Venice Marketing**, Venice, 2008.

PHILLIPS, P.; DAVIES, F.; MOUTINHO, L. Assessing the impact of market-focused and price-based strategies on performance: a neural network typology. **Journal of Market-Focused Management**, n. 5, p. 219-238, 2002.

PHILLIPS, P.; DAVIES, F.; MOUTINHO, L. The interactive effects of strategic planning on hotel performance: a neural network analysis. **Management Decision**, v. 37, n. 3, p. 279-288, 1999.

POOPALASINGAM, S.; NELLIS, J. Neural network approaches vs statistical approaches for relationship marketing. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 5, n. 2, p. 165-174, 1996.

PORTER, M. Internet and strategy. **Harvard Business Review**, March, p. 62-78, 2001.

PRADO, P. H. M. Dimensões da resposta afetiva ao processo de compra e a satisfação do consumidor: o caso dos supermercados. **Anais do XXI ENANPAD**, Rio das Pedras, Rio de Janeiro, 1997.

PRADO, P. H. M. Integração da qualidade percebida, resposta afetiva e satisfação no processo de compra-consumo de serviços. **Anais do XXVI ENANPAD**, Salvador, Bahia, 2002.

PRADO, P. H. M. **A avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente: um estudo em bancos de varejo**. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, 2004.

PRADO, P. H. M. Programas de fidelidade, satisfação, qualidade do relacionamento e lealdade entre clientes e supermercados. **Anais do XXX ENANPAD**, Salvador, Bahia, 2006.

- PRADO, P. H. M.; FARIAS, S. A. Avaliação da atribuição e da desconfirmação como antecedentes da resposta de satisfação dos consumidores com serviços bancários. **Anais do XXII ENANPAD**, Foz do Iguaçu, Paraná, 1998.
- PRADO, P. H. M.; SANTOS, R. da C. Comprometimento e lealdade: dois conceitos ou duas dimensões de um único conceito? **Anais do XXVII ENANPAD**, Atibaia, São Paulo, 2003.
- PRICE, L.; ARNOULD, E. Commercial friendships: service provider-client relationships in context. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 38-56, 1999.
- PRICE, L.; ARNOULD, E.; TIERNEY, P. Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, April, p. 83-97, 1995.
- PRITCHARD, M; HAVITZ, M.; HOWARD, D. Analyzing the commitment loyalty link in service contexts. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 3, p. 333-348, 1999.
- PRITCHARD, M.; HOWARD, D.; HAVITZ, M. Loyalty measurement: a critical examination and theoretical extension. **Management Science**, v. 38, p. 155-164, 1992.
- PRITCHARD, M. P.; HOWARD, D. R. The loyal traveler: examining a typology of service patronage. **Journal of Travel Research**, v. 35, Spring, p. 2-10, 1997.
- PROCTOR, R. A. Marketing decision support systems: a role for neural networking. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 10, n. 1, p. 21-26, 1992.
- PROENÇA, J.; CASTRO, L. M. The substance of business banking relationships. **Proceedings of the 16th IMP Group Annual Conference**, Bath, UK, 2000.
- QUINTAS, C. Os portugueses têm de ser mais globais. Entrevista conduzida por Jorge Nascimento Rodrigues e Ruben Eiras. **Revista Portuguesa de Gestão**, ano 15, n. 1, p. 14-16, 2000.
- RADECKI, L. J.; WENNINGER, J.; ORLOW, D. K. Industry structure: eletronic delivery's potential effects on retail banking. **Journal of Retail Banking Services**, v. XIX, Winter, p. 57-63, 1997.
- RAPP, S. Muitos para um. **HSM Management**, ano 3, n. 17, p. 6-10, nov/dez, 1999.
- RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-32, 1996.
- REICHHELD, F. F. Business loyalty. **Executive Excellence**, v. 14, n. 6, p. 19, 1997.
- REICHHELD, F. F. **The loyalty effect**: the hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- REICHHELD, F. F. Loyalty and the renaissance of marketing. **Marketing Management**, v. 2, n. 4, p. 10-17, 1994.
- REICHHELD, F. F. Loyalty-based Management. **Harvard Business Review**, March-April, p. 64-73, 1993.
- REICHHELD, F. F.; ASPINALL, K. Building high-loyalty business systems. **Journal of Retail Banking**, winter, v. 15, n. 4, p. 21-29, 1993-1994.
- REICHHELD, F. F.; SASSER Jr., W. E. Zero defections: quality comes to service. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 1, p. 105-111, 1990.

REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P. E-loyalty: your secret weapon on the web. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 4, p. 105-113, 2000.

REICHHELD, F. F.; MARKEY JR. R. G.; HOPTON, C. The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits. **European Business Journal**, v.12, n.3, p. 134-139, 2000.

REICHHELD, F. F.; TEAL, **The loyalty effect**: the hidden force behind growth, profits and lasting value. Boston, MA: Harvard Press, 1996.

REINARTZ, W. J; KUMAR, V. The mismanagement of customer loyalty. **Harvard Business Review**, v. 80, n.7, p. 86-94, 2002.

REINARTZ, W. J.; KUMAR, V. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing. **Journal of Marketing**, v. 64, October, p. 17-35, 2000.

REXHA, N. The impact of the bank's key contact person on the strength of the relationship between banks and business clients. Disponível em: <<http://www.impgroup.org/uploads/papers/4236.pdf>>. Acesso em: 20/12/2005.

REYNOLDS, K. E.; BEATTY, S. E. Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. **Journal of Retailing**, v. 75, n. 1, p. 11-32, 1999.

RIBEIRO, B. **Princípios de redes neuronais**. Apontamentos do Mestrado em Engenharia Informática. Coimbra: Departamento de Engenharia Informática da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, 2003.

RICARD, L., PERRIEN, J. Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship marketing in the banking industry: clients' perception. **Journal of Business Research**, v. 45, n. 2, p. 199-209, 1999.

RICHARDSON, R. J. e colaboradores Peres, J. A. de S. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1989.

RICHINS, M. L. Measuring emotions in the consumption experience. **Journal of Consumer Research**, v. 24, n. 2, p. 127-146, 1997.

RIGDON, E. E. CFI versus RMSEA: a comparison of two fit indices for structural equation modeling. **Structural Equation Modeling**, v. 3, n. 4, p. 369-379, 1996.

ROBERTS, K. *et al.* Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 1/2, p. 169-196, 2003.

ROCHA, V. A. G.; OLIVEIRA, P. A. da S. Avaliando a qualidade de serviço: aplicação da escala servqual numa grande instituição bancária. **Anais do XXVII ENANPAD**, Atibaia, São Paulo, 2003.

RODRIGUES, J. M. S. Gestão da satisfação e da fidelidade de consumidores: um estudo dos fatores que afetam a satisfação e fidelidade no mercado de turismo. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, Paraná, 2004.

ROSA, F. de, KAMAKURA, W. A. Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos – um estudo em nível de indivíduo. **Anais do XXVI ENANPAD**, Salvador, Bahia, 2002.

ROSA, F. de. **Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos**. Tese de Doutorado em Administração. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2001.

ROSENBERG, L. J., CZEPIEL, J. A. A marketing approach to customer retention. **Journal of Consumer Marketing**, v. 1, p. 45-51, 1984.

ROSSI, C. A. V.; BUCE, F. L.; MAZZON, J. A.; SLONGO, L. A. Solução clássica para problema contemporâneo: a relevância da satisfação de clientes para segmentação mercado na telefonia brasileira pós-privatizações. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, Paraná, 2004.

RUMELHART, D. E., HINTON, G. E.; WILLIAMS, R. J. Learning internal representations by error propagation. In: RUMELHART, D. E.; McLELLAND, D. J. (eds). **Parallel Distributed Processes**. Cambridge, MA: MIT Press, p. 318-362, 1986.

RUST, R. T., OLIVER, A. J. **Service quality: new directions in theory and practice**. London: Sage Publications, 1994.

RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. Customer satisfaction, customer retention, and market share. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 2, p. 193-215, 1993.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMMON, K. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RUYTER, K.; WETZELS, M. Commitment in auditor-client relationships: antecedents and consequences. **Accounting, Organizations and Society**, n. 24, p. 57-75, 1999.

RUYTER, K.; WETZELS, M.; BLOEMER, J. On the relationship between perceived service quality and behavioral intentions: a cross-sectional perspective. In BERÁCS, J.; BAUER, A.; SIMONS, J. (eds.) **Proceedings 25th EMAC Conference Budapest**, 1996.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SANTOS, C. P. dos. **Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas relacionais de serviços: construção e teste de um modelo teórico**. Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

SANTOS, C. P. dos; ROSSI, C. A. V. Os antecedentes da confiança do consumidor em episódios envolvendo reclamações sobre serviços. **Anais do XXVI ENANPAD**, Salvador, Bahia, 2002.

SAUERBRONN, J. F. R.; BARROS, D. F. Mulheres emocionadas: perspectivas sociais dos antecedentes emocionais e a construção de significados e valores de consumo femininos de esporte. **Anais do XXIX ENANPAD**, Brasília, Distrito Federal, 2005.

SCHÜLER, M. Análise multivariada de segunda geração: tudo o que eu queria saber e os matemáticos foram herméticos demais para me explicar. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Setembro, p. 94-106, 1995.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1996.

SELNES, F. An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty. **Journal of Marketing**, v. 27, n. 9, p. 19-35, 1993.

SELNES, F. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 3/4, p. 305-322, 1998.

SHANI, D.; CHALASANI, S. Exploiting niches using relationship marketing. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 8, n. 4, p. 58-66, 1993.

SHANI, D.; CHALASANI, S. Exploiting niches using relationship marketing. **Journal of Services Marketing**, v. 6, n. 4, p. 43-52, 1992.

SHANKAR, V.; SMITH, A. K.; RANGASWAMY, A. Customer satisfaction and loyalty online and offline environments. eBusiness Research Center **Working Paper 02-2000**, Penn State University, 2000.

SHARMA, A.; TZOKAS, N.; SAREN, M.; KYZIRIDIS, P. Antecedents and consequences of relationship marketing. **Industrial Marketing Management**, n. 28, p. 601-611, 1999.

SHEMWEEL JR., D. J.; CRONIN, J.; BULLARD, W. An empirical investigation of ongoing customer service-provider relationship. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 3, p. 57-68, 1994.

SHETH, J. N. Relationship marketing: paradigm shift or shaft? **Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Marketing Science**, Miami, FL, 1996.

SHETH, J. N.; GARDNER, D. M.; GARRETT, D. E. **Marketing theory: evolution and evaluation**. New York: John Wiley, 1988.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Customer behavior: consumer behavior and beyond**. Fort Worth: Harcourt Brace & Company, 1999.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. London: Sage Publications, 2000.

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.

SHETH, J. N., SISODIA, R. S. Improving marketing productivity. 1995. In: HEILBRUNN, J. (ed.). **Encyclopedia of marketing for the year 2000**. Chicago: American Marketing Association/NTC

SHETH, J. N., SISODIA, R. S. The information mall. **Telecommunications Policy**, v. 17, p. 376-389, 1993.

SHETH, J. N., SISODIA, R. S., SHARMA, A. The antecedents and consequences of customer-centric marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 55-66, 2000.

SHOEMAKER, S. The future of pricing in services. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 2, n. 3, p. 271-279, 2003.

SHOEMAKER, S.; BOWEN, J. T. Commentary on "loyalty: a strategic commitment". **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, October-December, p. 47-52, 2003.

SHOEMAKER, S.; LEWIS, R. Customer loyalty: the future of hospitality marketing. **International Journal of Hospitality Management**, v. 18, n. 4, p. 345-370, 1999.

- SIERRA, J. J.; MCQUITTY, S. Service providers and customers: social exchange theory and service loyalty. **Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 6, p. 392-400, 2005.
- SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M.; BAKER, T. L. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. **Journal of Marketing**, v. 62, July, p. 99-111, 1998.
- SILVA, M. M. V. S.; COELHO, A.; MARQUES, A.; MOUTINHO, L. The impact of market orientation on performance: a neural network model for the Portuguese managerial context. **Anais do XXXI ENANPAD**, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 150-167, 2000.
- SINGH, J. Consumer complaint intentions and behavior: definitional and taxonomical issues. **Journal of Marketing**, v. 66, January, p. 15-37, 1988.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, January, p. 15-37, 2002.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market-orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 46-55, 1994.
- SLONGO, L. A.; MÜSSNICH, R. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 149-170, 2005.
- SMITH, A. A. Service quality: relationships between banks and their small business clients. **International Journal of Bank Marketing**, v. 7, n. 5, p. 28-35, 1989.
- SMITH, B. Buyer-seller relationships: bonds, relationship management, and sex-type. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 15, n. 1, p. 76-92, 1998.
- SMITH, A. K.; BOLTON, R. N.; WAGNER, J. A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. **Journal of Marketing Research**, v. XXXVI, p. 356-372, 1999.
- SOBRINHO, Z. A.; TOLEDO, G. L. Orientação de mercado no varejo: um estudo de caso no magazine luiza. **Anais do XXV ENANPAD**, Brasília, Distrito Federal, 2001.
- SÖDERLUND, M.; VYGON, M.; GUNNARSON, J. Predicting purchasing behavior on business-to-business markets. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 1/2, p. 168-181, 2001.
- SOLOMON, M. R. **Customer behavior**. Boston, MA: Allyn e Bacon, 1992.
- SOLNICK, S.; HEMENWAY, D. Complaints and disenrollment at a health maintenance organization. **Journal of Consumer Affairs**, v. 26, n. 1, p. 90-103, 1992.
- SOUSA, D.; TAVARES, N. V.; NASCIMENTO NETO, E. A.; SILVA, M. A. R. Confiança, valor e lealdade: um estudo de caso com alunos de pós-graduação a distância. **Anais do SEMEAD 2007**, São Paulo, São Paulo, 2007.
- SOUZA, A. C. R. de. A orientação para o mercado, o relacionamento com os clientes e o desempenho das empresas: um levantamento junto a empresas que atuam na Região Nordeste do Brasil. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, Paraná, 2004.

SOUZA NETO, A. F. de; FONSÊCA, F. R.; OLIVEIRA, P. A. da S. Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro. **Anais do XXIX ENANPAD**, Brasília, Distrito Federal, 2005.

SRINIVASAN, S. S.; ANDERSON, R.; PONNAVOLU, K. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, v. 78, p. 41-50, 2002.

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

STEVENSON, W. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1986.

STEWART, K. An exploration of customer exit in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 1, p. 6-14, 1998.

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.

STUMPF, S. O. **Desenvolvimento de um modelo para projeções de preços de polietilenos no mercado petroquímico brasileiro**. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

SWARTZ, T. A., IACOBUCCI, D. (Editors). **Handbook of services marketing and management**. London: Sage Publications, Inc, 2000.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 3 ed. New York: HarperCollins, 2001.

TAM, N. P.; BORGES, A. A segmentação de mercado a partir do método *fuzzy logic*: uma alternativa metodológica para o problema de superposição dos segmentos na classificação. **Anais do XXV ENANPAD**, Campinas, São Paulo, 2001.

TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. Customers evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 60-76, 1998.

TERCERO, M. M. **Ciencia y marketing: manual para investigadores y doctorandos en ciencias sociales**. Madrid: ESIC Editorial, 2000.

THIBAUT, J. W.; KELLEY, H. H. **The social psychology of groups**. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1959.

THIEME, R. J.; SONG, M.; CALANTONE, R. J. Artificial neural network decision support systems for new product development project selection. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 4, p. 499-507, 2000.

THUNMAN, C. G. Does customer size influence interfirm relationships in services? The case of swedish banks and corporate customers. **Journal of Euromarketing**, v. 7, n. 4, p. 87-105, 1999.

THUNMAN, C. G. Corporate banking: services and relationships. **The International Journal of Bank Marketing**, v. 10, n. 2, p. 10-16, 1992.

- THUNMAN, C. G.; SEYED-MOHAMED, N. Exploring buyer-seller relationships in bank marketing. **Advances in International Marketing**, v. 9, p. 281-296, 1999.
- URDAN, A. T.; RODRIGUES, A. R. O modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 3, set/dez, p. 109-130, 1999.
- URDAN, A. T.; ZUÑIGA, M. K. H. Satisfação com assistência técnica e lealdade ao fabricante no ramo automobilístico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, jul/set., p. 31-41, 2001.
- VAN KENHOVE, P.; DE WULF, K.; VAN DEN POEL, D. Does attitudinal commitment to stores always led to behavioral loyalty? The moderating effect of age. **Working Paper. Ghent University Bélgica**, 26 p., 2003.
- VECCHI, A. J. S.; LUCE, F. B. As conseqüências comportamentais da qualidade em serviços: um caso no B2B. **Anais do XXV ENANPAD**, Campinas, São Paulo, 2001.
- VELOSO, A. D. S.; MESQUITA, J. M. C. de. Fidelidade em telefonia celular: proposição e validação de um índice para previsão da fidelidade de clientes. **Anais do XXX ENANPAD**, Salvador, Bahia, 2006.
- VENUGOPAL, V.; BAETS, W. Neural networks and their applications in marketing management. **Journal of Systems Management**, v. 45, n. 9, p. 16-21, 1994.
- VERHOEF, P. C. Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. **Journal of Marketing**, v. 67, October, p. 30-45, 2003.
- VERHOEF, P. C.; LANGERAK, F. Onze preconceitos sobre a gestão das relações com o cliente. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 1, n. 3, p. 16-23, 2002.
- VIANA, D. A.; CUNHA Jr, M. V. M.; SLONGO, L. A. Medindo o conceito de marketing de relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor industrial. **Anais do XXV ENANPAD**, Campinas, São Paulo, 2001.
- VIEIRA, A. L. A fidelização de clientes na banca através do marketing relacional: o caso das PME portuguesas. **Revista Portuguesa de Marketing**, ano 5, n. 10, p. 89-112, 2000.
- ZABKAR, V.; BRENCIC, M. M. Values, trust, and commitment in business-to-business relationships: a comparison of two former Yugoslav markets. **International Marketing Review**, v. 21, n. 2, p. 202-215, 2004.
- ZANCAN, C.; PRADO, P. H. M. Uma análise da qualidade do relacionamento (QR) no canal de distribuição da maçã brasileira. **Anais do XXIX ENANPAD**, Brasília, Distrito Federal, 2005.
- ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, July, p. 2-22, 1988.
- ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, April, p. 31-46, 1996.
- ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The Nature and determinants of customer expectations of service. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 21, n. 1, p. 1-12, 1993.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Service marketing: integrating customer focus across the firm.** Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.

ZHUANG, G.; ZHOU, N. The relationship between power and dependence in marketing channels: a Chinese perspective. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 5/6, p. 675-693, 2004.

ZINELDIN, M. Bank-company interactions and relationships: some empirical evidence. **International Journal of Bank Marketing**, v. 13, n. 2, p. 30-40, 1995.

ZINELDIN, M. Bank-corporate client "partnership" relationship: benefits and life cycle. **International Journal of Bank Marketing**, v. 14, n. 3, p. 14-25, 1996.

ZINS, A. H. Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: some experiences in the commercial airline industry. **International Journal of Service Industry Management**, v. 12, n. 3/4, p. 269-294, 2001.

WEBSTER Jr., F. E and WIND, Y. A general model for understanding organizational buying behavior. **Marketing Management**, v. 4, n. 4, p. 52-57, 1996.

WERBOS, P. J. **Beyond regression: new tools for prediction and analysis in the behavioral sciences.** PhD thesis, Harvard University, 1974.

WEST, S. G.; FINCH, J. F.; CURRAN, P. J. Structural equation models with nonnormed variables. In: R. H. HOYLE (Ed.). **Structural equation modeling: conceptions, issues and applications.** Thousand Oaks, Sage, 1995.

WESTBROOK, R. Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. **Journal of Marketing Research**, v. 24, p. 258-270, 1987.

WESTBROOK, R. Sources of consumer satisfaction with retail outlets. **Journal of Retailing**, v. 57, n. 3, p. 68-85, 1981.

WESTBROOK, R. A.; OLIVER, R. L. The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. **Journal of Consumer Research**, v. 18, p. 84-91, 1991.

WILLSHAW, D. J.; van der MALSBERG, C. How patterned neural connections can be set up by self-organization. Proceedings of the Royal Society in London. **Biological Sciences**, v. 194, n. 1117, p. 431-445, 1976.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.

WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, v. 39, p. 59-70, 1997.

WINSTANLEY, M. What drives customer satisfaction in commercial banking? **Commercial Lending Review**, v. 12, n. 3, p. 36-42, 1997.

WOOD, P. Business services, the management of change and regional development in the UK: a corporate client perspective. **Transactions of the Institute of British Geographers**, New Serie, v. 21, n. 4, p. 649-665, 1996.

WOODRUFF, R.B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.25, n. 2, 139-154, 1997.

WRAY, B.; BEJOU, D.; PALMER, A. Using neural network analysis to evaluate buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v. 28, n. 10, p. 32-48, 1994.

YAMASHITA, S. S.; GOUVÊA, M. A. Impactos e implicações da internet sobre o marketing de relacionamento. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, Paraná, 2004.

YOUNG, L; DENIZE, S. A concept of commitment: alternative views of relational continuity in business service relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 10, n. 5, p. 22-37, 1995.

YUILLE, J. C.; CATCHPOLE, M. J. The role of imagery in models of cognition. **Journal of Mental Imagery**, v. 1, p. 171-180, 1977.

Acesso a *sites*:

www.sebrae.com.br

www.febraban.org.br

www.itau.com.br

www.desenvolvimento.gov.br

www.mte.gov.br

www.msi.org

www.bradesco.com.br

www.bacen.gov.br