

**URI – UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI
E DAS MISSÕES – URI – CAMPUS DE SANTO ÂNGELO/RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO PROFISSIONAL**

PALOMA ELISA ZINGLER SILVA

**ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES NA ESCOLHA DE CANAIS
DE ATENDIMENTO EM SERVIÇOS BANCÁRIOS**

Santo Ângelo (RS)

2015

PALOMA ELISA ZINGLER SILVA

**ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES NA ESCOLHA DE CANAIS
DE ATENDIMENTO EM SERVIÇOS BANCÁRIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica das Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo/RS, sob a linha de pesquisa Estratégias Organizacionais, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Dr. Dieter Rugard Siedenberg

Coorientador: Dr. João Serafim Tusi da Silveira

Santo Ângelo (RS)

2015

S586a Silva, Paloma Elisa Zingler
Análise dos fatores determinantes na escolha de canais de atendimento em serviços bancários / Paloma Elisa Zingler Silva. – Santo Ângelo: URI, 2015.
88 f.; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2015.

1. Marketing de serviços 2. Marketing de relacionamento 3. Inclusão financeira I. Título.

CDU: 658.8

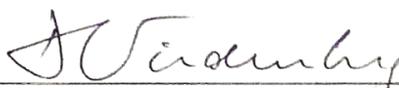
Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

PALOMA ELISA ZINGLER SILVA

ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES NA ESCOLHA DE CANAIS DE
ATENDIMENTO EM SERVIÇOS BANCÁRIOS

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

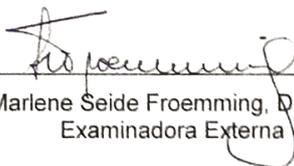
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Dieter Rugard Siendenberg, Doutor em Geografia
Orientador/Presidente



Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira, Doutor em Engenharia de Produção
Co-Orientador



Profa. Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming, Doutora em Administração
Examinadora Externa



Profa. Dra. Rozelaine de Fatima Franzin, Doutora em Engenharia de Produção
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 27 de fevereiro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus orientadores Dr. Dieter Rugard Siedenberg e Dr. João Serafim Tusi da Silveira que aceitaram me orientar, cada um com sua forma, foram arquitetando este estudo, com muita paciência, competência, sabedoria e inteligência. Devo à realização da dissertação a valiosa colaboração deles, sem eles eu não teria conseguido.

Aos professores, colegas e funcionários da URI que através da convivência e dos ensinamentos me tornaram uma pessoa melhor.

Ao Eriovaldo Dorneles do Nascimento, por me liberar do trabalho para frequentar as aulas e demais atividades inerentes ao mestrado e, também aos demais colegas de trabalho que tiveram que compensar a minha ausência durante as disciplinas do curso.

Aos meus pais e irmão, pela força, incentivo e empurrão necessário para que eu pudesse alçar meus próprios voos, em especial a minha mãe Marli Elizabeth Zingler, que com sua grande vitalidade e liderança deseja a realização de todos eles.

Ao meu companheiro Volnei de Medeiros que esteve sempre ao meu lado, aceitando minhas falhas, minhas ausências e contribuindo para a minha felicidade e realização pessoal. Sem ele eu também não teria conseguido.

E a todos que contribuíram para a realização desse sonho, obrigada de todo o coração!

RESUMO

A presente dissertação investiga os fatores relacionados com a escolha de determinado canal para o atendimento em uma agência bancária. Mesmo sabendo que existe uma inclinação ao escolher os canais de atendimento mais tradicionais em detrimento dos eletrônicos, em virtude dos fatores determinantes, a inclusão financeira atribuída aos canais eletrônicos e aos atendimentos em lotéricas é a alternativa para o desenvolvimento de um sistema financeiro mais inclusivo, que favoreça tanto a instituição financeira quanto os indivíduos, e que contribui para o acesso dos canais de atendimento menos utilizados. A pesquisa está focada em quatro canais: agência, ATM, telefone, internet e outros canais que são: lotéricas e *mobile banking*. Os fatores determinantes da escolha do canal são relacionados à intensidade de utilização, intensidade do atendimento da expectativa, conhecimento sobre as transações disponíveis, disposição em conhecer melhor, grau de confiança, solução da demanda e os motivos pela escolha. A análise baseou-se em metodologia qualitativa e quantitativa, utilizando uma amostra de 130 clientes bancários que subsidiam a análise de correlação e expressam o grau da associação linear bidimensional entre as variáveis.

Palavras-chave: Marketing de Serviços; Marketing de Relacionamento; Inclusão Financeira; Atributos Determinantes.

ABSTRACT

This dissertation investigates the factors related to the choice of a specific channel for the service in a bank branch. Even though there is an inclination to choose the more traditional service channels to the detriment of electronics, because of the determining factors, financial inclusion attributed to electronic channels and calls on correspondent branches is the alternative to the development of a more inclusive financial system that benefits both the financial institution as individuals and contributed to the access of other call channels that are: *branchless banking* and *mobile banking*. The research is focused on four channels: agency, ATM, telephone, internet and other channels. The determining factors for the choice of the channel are related to the intensity of use, fulfilment of expectation, knowledge about the available transactions, willingness to know better, confidence level, resolution of the dispute and the reasons for choice. The analysis was based on qualitative and quantitative methodology using a sample of 130 bank customers, that support the correlation analysis by correlating express the degree of two-dimensional linear association between the variables.

Keywords: Marketing Services; Relationship Marketing; Financial Inclusion; Determinants Attributes.

LISTA DE SIGLAS

ABANCO	Tempo de Relacionamento com o Banco (em anos)
ADAG	Atendimento da Demanda no Canal Agência
ADATM	Atendimento da Demanda no Canal ATM
ADINT	Atendimento da Demanda no Canal Internet
ADOUT	Atendimento da Demanda no Canal Outros
ADTEL	Atendimento da Demanda no Canal Telefônico
AMA	Associação Americana de Marketing
APROF	Anos de Exercício da Profissão
ATM	<i>Automatic Teller Machine</i> (caixas eletrônicos)
BACEN	Banco Central do Brasil
BM	Banco Mundial
CTRAG	Conhecimento sobre as Transações Realizadas no Canal Agência
CTRATM	Conhecimento sobre as Transações Realizadas no Canal ATM
CTRINT	Conhecimento sobre as Transações Realizadas no Canal Internet
CTROUT	Conhecimento sobre as Transações Realizadas no Canal Outros
CTRTEL	Conhecimento sobre as Transações Realizadas no Canal Telefônico
DCMAG	Disposição em Conhecer Melhor o Canal Agência
DCMATM	Disposição em Conhecer Melhor o Canal ATM
DCMINT	Disposição em Conhecer Melhor o Canal Internet
DCMOUT	Disposição em Conhecer Melhor o Canal Outros
DCMTEL	Disposição em Conhecer Melhor o Canal Telefônico
ECIVIL	Estado Civil
ESCOL	Escolaridade
FMI	Fundo Monetário Internacional
GCAG	Grau de Confiança no Canal Agência
GCATM	Grau de Confiança no Canal ATM
GCINT	Grau de Confiança no Canal Internet
GCOUT	Grau de Confiança em Outros Canais
GCTEL	Grau de Confiança no Canal Telefônico
GENERO	Gênero
IAEAG	Intensidade do Atendimento da Expectativa do Canal Agência
IAEATM	Intensidade do Atendimento da Expectativa do Canal ATM
IAEINT	Intensidade do Atendimento da Expectativa do Canal Internet
IAEOUT	Intensidade do Atendimento da Expectativa do Canal Outros
IAETEL	Intensidade do Atendimento da Expectativa do Canal Telefônico
IUAG	Intensidade de Utilização do Canal Agência

IUATM	Intensidade de Utilização do Canal ATM
IUINT	Intensidade de Utilização do Canal Internet
IUOUT	Intensidade de Utilização do Canal Outros
IUTEL	Intensidade de Utilização do Canal Telefônico
MEAG	Motivo pela Escolha do Atendimento no Canal Agência
MEATM	Motivo pela Escolha do Atendimento no Canal ATM
MEINT	Motivo pela Escolha do Atendimento no Canal Internet
MEOUT	Motivo pela Escolha do Atendimento no Canal Outros
METEL	Motivo pela Escolha do Atendimento no Canal Telefônico
PROFIS	Profissão
SFN	Sistema Financeiro Nacional

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Scale of market entities</i>	27
Figura 2: Metas do marketing de relacionamento	31
Figura 3: Principais resultados para o canal agência, a níveis de significância de 1% e magnitudes iguais ou superiores a 0,36	52
Figura 4: Principais resultados para o canal ATM, a níveis de significância de 1% e magnitudes iguais ou superiores a 0,36	53
Figura 5: Principais resultados para o canal telefônico, a níveis de significância de 1% e magnitudes iguais ou superiores a 0,36	55
Figura 6: Principais resultados para o canal internet, a níveis de significância de 1% e magnitudes iguais ou superiores a 0,36	57
Figura 7: Principais resultados para outros canais, a níveis de significância de 1% e magnitudes iguais ou superiores a 0,36	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Identificação dos principais autores que contribuíram para a definição das perguntas do questionário	48
Quadro 2: Perfil dos respondentes	50
Quadro 3: Ações propostas para incrementar os fatores determinantes	59
Quadro 4: Perfil dos clientes consultados, por canal de atendimento	60

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa	72
APÊNDICE B – Representação Numérica das Respostas às Perguntas dos Questionários Submetidos aos Clientes de uma Agência Bancária (Questionário de Pesquisa “A” – Da Pergunta 1 a 3 – Todas as Respostas das Perguntas na Escala Likert).....	76
APÊNDICE C – Representação Numérica das Respostas às Perguntas dos Questionários Submetidos aos Clientes de uma Agência Bancária (Questionário de Pesquisa “A” – Da Pergunta 4 a 6 – Todas as Respostas das Perguntas na Escala Likert).....	79
APÊNDICE D – Representação Numérica das Respostas às Perguntas dos Questionários Submetidos aos Clientes de uma Agência Bancária (Questionário de Pesquisa “A” – Da Pergunta 7 a dados complementares – Todas as Respostas das Perguntas na Escala Likert) ...	82
APÊNDICE E – Saída Original da Matriz de Correlação de Todas as Respostas Dicotômicas e na Escala Likert, Referentes às Perguntas do Questionário Submetido aos Clientes de uma Agência Bancária (IUAG a DMATM)	85
APÊNDICE F – Saída Original da Matriz de Correlação de Todas as Respostas Dicotômicas e na Escala Likert, Referentes às Perguntas do Questionário Submetido aos Clientes de uma Agência Bancária (DCMTEL a MEAOUT).....	86
APÊNDICE G – Saída Original da Matriz de Correlação de Todas as Respostas Dicotômicas e na Escala Likert, Referentes às Perguntas do Questionário Submetido aos Clientes de uma Agência Bancária (ABANCO a ECIVIL)	87

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 ELEMENTOS ESTRUTURANTES DO ESTUDO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA	22
2.1 EVOLUÇÃO E PARADIGMAS EM MARKETING	22
2.1.1 A Evolução do Mix do Marketing para o Marketing de Serviços	26
2.1.2 Marketing de Serviços.....	26
2.1.3 Marketing de Relacionamento	31
2.2 INCLUSÃO FINANCEIRA.....	33
2.3 ATRIBUTOS PARA A ESCOLHA DE CANAIS DE ATENDIMENTO	36
2.4 O SETOR BANCÁRIO E OS CANAIS DE ATENDIMENTO	38
2.4.1 Agência	43
2.4.2 ATM.....	43
2.4.3 Telefone	44
2.4.4 Internet	44
2.4.5 Outros Canais	45
3 METODOLOGIA.....	46
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	46
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA.....	46
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	47
4 O PRODUTO	50
4.1 FATORES DETERMINANTES PELA ESCOLHA DE CADA CANAL	51
4.1.1 Agência	51
4.1.2 ATM.....	53
4.1.3 Telefone	54
4.1.4 Internet	56
4.1.5 Outros	57
4.1.6 Conclusão sobre os Fatores Determinantes pela Escolha de cada Canal.....	59
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS CLIENTES CONSULTADOS POR CADA CANAL DE ATENDIMENTO	60
4.3 AGENDA DE INTERVENÇÃO.....	61

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
APÊNDICES	71

INTRODUÇÃO

As instituições financeiras são conhecidas por proporcionar uma grande quantidade de produtos e serviços financeiros e por dispor de diferentes canais para o atendimento a seus clientes. Autorizadas a atuar pelo Banco Central do Brasil, operam através da intermediação financeira e têm como função operacionalizar a transferência de recursos entre fornecedores de fundos e os tomadores de recursos, que podem ser bancários e não bancários.

Para operacionalizar, as instituições financeiras precisam de canais para ampliar e alcançar todos os interessados com a finalidade de maximizar o atendimento aos clientes. Existem muitos canais disponíveis, pessoais e eletrônicos. Os canais pessoais são os mais tradicionais, e preferidos pelos clientes; os eletrônicos são utilizados pelos interessados em tecnologia.

A tendência é a substituição dos canais pessoais pelos tecnológicos. As agências bancárias da década de oitenta tinham cinco vezes a quantidade de funcionários que existem hoje, pois as tarefas eram realizadas com menos tecnologia e muitas vezes de forma manual. Hoje, os funcionários são em quantidade inferior e dispõem de diversas tecnologias para executar suas tarefas.

Em particular, os gerentes de relacionamento dos bancos têm a função de interagir com seus clientes promovendo a venda de produtos e serviços bancários. Para tanto contam com diferentes canais. Os canais disponíveis são a agência, através do atendimento humanizado; o autoatendimento, equipamento que permite ao usuário realizar grande número de operações e serviços bancários; o telefone, que pode ser utilizado através do contato cliente empresa e vice-versa; o acesso pela internet; e os canais relacionados à *mobile banking* e as lotéricas.

A agência, o autoatendimento (ATM), o telefone, o acesso pela *home banking*, o acesso pela *mobile banking* e pelas lotéricas são em sua maioria conhecidas pelos indivíduos, seja pela divulgação entre os canais de comunicação de massa, seja pelos comentários entre as

pessoas próximas. No entanto, mesmo sabendo da existência, alguns preferem uns canais a outros. Esta preferência, as análises dos fatores determinantes na escolha de cada canal são o cerne desta dissertação.

Verificar os fatores que determinam a escolha é fundamental para entender quais são os motivos que levam os clientes de uma instituição bancária optar por um canal em detrimento de outro. Pois, enquanto as instituições bancárias investem em tecnologias e comerciais para incentivar o acesso aos canais eletrônicos, existe uma onda implícita que desfavorece essas ações.

Essa onda implícita corresponde aos fatores que implicam a aceitação ou não aceitação de determinado canal. E podem ser por diferentes aspectos, como desconhecimento sobre as transações disponíveis, falta de confiança, baixa expectativa, ausência de disposição em conhecer um canal diferente do habitual, entre outras que serão estudadas nesta dissertação.

Contudo, é importante salientar que o acesso por meio da *mobile banking* e das lotéricas favorece aos mais necessitados a entrada no sistema bancário. Aqueles que não têm conta corrente em banco podem familiarizar-se com os serviços bancários através do acesso *branchless banking*, assim como aqueles que utilizam pouco sua conta corrente, por desconhecimento e ausência de bancarização, podem se beneficiar com a *mobile banking*. Esses canais permitem o acesso e o conhecimento sobre atividades inerentes ao sistema financeiro e incluem os que estão excluídos do sistema.

1 ELEMENTOS ESTRUTURANTES DO ESTUDO

Nas últimas duas décadas, o número de brasileiros que de algum modo passou a interagir com bancos ou utilizar os serviços bancários aumentou consideravelmente. Isto se deve, entre outros fatores, à estabilização econômica (em épocas inflacionárias ter dinheiro guardado em banco era opção para poucos), envelhecimento da população (maior número de aposentados que recebem pensões e auxílios através dos bancos), incentivo ao uso do cartão de crédito (no lugar dos cheques), programas sociais (como o programa “Bolsa Família” e outros programas sociais do governo que utilizam serviços bancários), financiamento habitacional (Programa Minha Casa Minha Vida ou outros) ou de veículos e outros bens, bem como em função da comercialização de seguros e planos de capitalização, agendamento e/ou pagamentos de contas de água, luz, telefone etc.

Toda essa inclusão financeira¹ aliada a uma maior capacidade tecnológica levou a uma maior bancarização² dos serviços, procurando otimizar, facilitar e simplificar operações, evidenciando algumas respostas do setor às demandas postas pela sociedade, de um modo em geral, e pelos clientes, em específico, num mundo cada vez mais globalizado, interconectado e concorrido. Porém, nem sempre foi assim. A consolidação das instituições bancárias tem uma longa trajetória.

Conforme Singer (1995), os serviços financeiros surgiram como decorrência do escambo, um período longínquo da história da humanidade no qual as pessoas trocavam o que tinham em grande quantidade por aquilo do que necessitavam. Na tentativa de facilitar a troca, foram utilizados alguns produtos encontrados em abundância na natureza, como o sal, por exemplo. Então, as pessoas trocavam bens ou seu serviço pelo pagamento em sal, um produto precioso e facilmente divisível. Porém, como se necessitava de grande quantidade de sal para a realização de trocas mais dispendiosas, o processo evoluiu para a utilização de outras mercadorias e produtos, inclusive animais, até chegar aos metais preciosos (ouro, prata, cobre), o que permitia a confecção de moedas e facilitava as transações. Assim, a fabricação de moedas com diferentes materiais é um meio de troca, utilizado até hoje.

¹A chamada inclusão financeira é um termo que vem despertando interesse nos meios acadêmicos a exemplo de pesquisadores como Bader e Savoia (2013), Cernev, Jayo e Diniz (2009) e de instituições como o BACEN (2011). Refere-se à relação equilibrada das finanças pessoais com os serviços e produtos bancários. Ou seja, é a adequada utilização dos serviços e produtos bancários, onde estes trazem real ganho social e qualidade de vida para as pessoas. No referencial teórico este tema será abordado com maior profundidade.

²O termo *bancarização* refere-se à participação das pessoas no setor bancário, através da conta corrente, utilizando o cartão de crédito, investindo, contratando empréstimos, seguros, enfim, utilizando os serviços e adquirindo os produtos bancários.

Ainda, de acordo com o mesmo autor, as instituições financeiras foram inicialmente constituídas a partir da circulação das moedas de diferentes materiais. Eram basicamente ourives que detinham a capacidade técnica de fundir, cunhar, subdividir, avaliar a qualidade de tais materiais bem como a responsabilidade pela guarda e segurança dos mesmos. Além disso, é necessário considerar que moedas poderiam ser perdidas ou roubadas. Para evitar a perda e o roubo dessas moedas-mercadorias, aos poucos elas foram sendo trocadas por instrumentos de crédito, que serviam com maior segurança aos mercadores, pois eles podiam circular, e resgatar a letra de câmbio quando fosse mais seguro ou conveniente. Assim, criou-se a moeda símbolo que passou a representar o ouro ou outros metais preciosos. Contudo, como os ourives mantinham equipamentos de segurança que permitiam que demais pessoas pudessem guardar ouro ou metais que não fossem utilizados imediatamente, instituiu-se aos poucos um sistema de serviços de intermediação mediante o pagamento de taxas, através do qual se emitiam ordens de pagamento para que o interessado não precisasse retirar, a todo o momento, suas moedas de ouro. Aos poucos, os ourives ficaram responsáveis pela maioria do ouro que circulava nas cidades, e as pessoas foram preferindo fazer circular ordens de pagamento emitidas a utilizar o ouro guardado.

Então, os ourives perceberam que esse sistema lhes permitia emitir mais notas do que o ouro que tinham guardado, e o faziam mediante a cobrança de juros. Assim, o negócio foi crescendo e muitos ourives tornaram-se banqueiros, intermediando os serviços financeiros das pessoas.

Desse período até a consolidação e regulamentação dos bancos como uma atividade formal de prestação de serviços até os dias atuais transcorreu um longo tempo. Hoje, o crédito, a moeda corrente em seus mais diversos formatos e as instituições financeiras estão tão intrinsecamente ligadas ao contexto dos negócios e da vida em sociedade que é difícil imaginar o mundo sem esses elementos.

Para Lopes e Rossetti (2005), a intermediação financeira, simplificadamente, é a intermediação do fluxo financeiro entre os agentes superavitários, os poupadores, e os deficitários, os que demandam recursos. A intermediação financeira pode ocorrer nos setores: monetário, de crédito, de capitais e o cambial. O setor monetário é caracterizado pelas operações de curto prazo, importantes para sanar as necessidades imediatas de liquidez das empresas e das pessoas físicas. O setor de crédito atende às demandas de curto e médio prazo, destinado à obtenção de bens de consumo duráveis. No setor de capitais, as operações são de médio a longo prazo, como por exemplo, a compra e venda das ações das empresas de capital

aberto. E o setor cambial relaciona-se basicamente às operações de troca de moedas entre as nações. Enfim, é nesses quatro setores que a intermediação financeira atua.

A intermediação financeira, realizada pelos bancos múltiplos³, atua em todos os setores, pois essas instituições realizam operações de crédito em diversos prazos e diversas finalidades, comercializam ações e investimentos e realizam operações cambiais. No Brasil, o intermediador financeiro faz parte do sistema financeiro nacional, um conjunto de órgãos responsáveis pela regulação, fiscalização e execução de todas as operações presentes na nação. Os intermediadores financeiros são fiscalizados, regulamentados, e seguem as regras do Sistema Financeiro Nacional.

Os bancos, intermediadores financeiros, são responsáveis pela transacionalidade da moeda entre os cidadãos e executam diferentes papéis, tanto no setor público quanto privado. Os bancos privados são instituições comerciais que não têm proprietários da esfera governamental, e atuam fornecendo empréstimos e investimentos às pessoas físicas e jurídicas. Já os bancos públicos, além de executarem praticamente as mesmas funções que executam os bancos privados, são importantes agentes das políticas governamentais, como: pagamento da folha do funcionalismo público, concessão dos créditos subsidiados ou concedidos pelo governo, arrecadação de tributos. Enfim, o sistema financeiro apresenta várias faces justamente para manter a heterogeneidade do setor.

Então, o papel do banco é procurar sanar todas as demandas financeiras, desde uma remessa ao exterior até o financiamento imobiliário, disponibilizar diversos serviços financeiros através de setores especializados e diferentes canais de atendimento. Os diferentes canais de atendimento são um meio criado pelos bancos para o atendimento de um número crescente de pessoas que demandam serviços e produtos bancários. Através desses canais é possível contratar empréstimos, realizar aplicações, fazer saques, depósitos, transferências ou pagamentos, enfim, realizar praticamente todas as operações financeiras disponíveis.

Os canais de atendimento são diferentes formas de se obter a solução da demanda financeira em realizar serviços. É como se o setor pudesse chegar mais próximo do seu cliente sem estar personificado. A utilização de diferentes canais de atendimento não é uma exclusividade dos bancos; empresas de outros setores também utilizam formas e canais para

³Conforme o BACEN, os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas e públicas que realizam operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, como financiamento imobiliário, investimentos, entre outros, para serem considerados múltiplos precisam ter pelo menos duas carteiras: comercial e de investimentos. Os bancos comerciais são responsáveis pela captação de depósitos à vista, e os bancos de investimentos captam recursos via depósito a prazo, repasses de recursos externos, internos e venda de cotas de fundos por eles administrados.

se relacionar com seus clientes e *stakeholders*⁴. Em função do cotidiano frenético, ter disponível um número telefônico, um ATM (*automated teller machine* ou caixa eletrônico) ou acesso à internet é primordial para a demanda pelo imediato atendimento. Assim, o setor bancário oferece e incentiva o uso dessas ferramentas e disponibiliza diversos canais para o atendimento aos seus clientes.

Todavia, essa questão parece não estar completamente resolvida, pois ainda se constata empiricamente que muitos clientes, aparentemente, preferem perder tempo à procura de estacionamento, aguardar o atendimento em filas e atrasar-se para os compromissos pessoais ou com a família e com o trabalho para serem atendidos pessoalmente no próprio banco. No entanto, muito do que é demandado por tais pessoas ou clientes poderia ser rapidamente solucionado pela internet ou pelo telefone. Além disso, é necessário considerar que os bancos têm interesses em que determinados canais sejam mais utilizados que outros, seja por questões de custos operacionais, de funcionamento ou de otimização de fluxo interno. Assim, é natural que os bancos façam propagandas em favor da utilização de determinados canais, o que melhoraria processos, filas e fluxos e facilitaria o relacionamento entre bancos e clientes.

Neste contexto, o elemento central de análise nesta dissertação pode ser sintetizada nos seguintes termos: considerando o conjunto de facilidades proporcionadas através dos diferentes canais de atendimento, porque ainda há tantas discrepâncias entre os interesses (e práticas) dos clientes com os bancos na sua relação cotidiana? É possível traçar um perfil dos usuários para cada tipo de canal de atendimento?

Considerando tais aspectos, o objetivo principal deste trabalho é averiguar quais são os fatores que determinam o cliente bancário na escolha de um determinado canal para ser atendido em detrimento de outro. A análise da escolha do canal preferencial do cliente é importante, pois proporciona uma visão mais ampla das questões envolvidas na escolha pessoal de cada cliente. E, também, fomenta explicações pela falta ou imensa utilização de um determinado canal em detrimento de outro.

Para dar conta do objetivo geral torna-se necessário buscar compreender também os seguintes aspectos, que assumem a condição de objetivos secundários e que são o produto do estudo:

⁴O termo *stakeholder* é utilizado para designar todas as pessoas e instituições direta ou indiretamente interessadas e envolvidas com uma questão, uma organização, um problema.

- a) identificar, mapear e sistematizar as distintas razões apontadas pelos usuários de serviços bancários acerca de seus fatores determinantes para o atendimento na relação com o banco;
- b) caracterizar os diferentes perfis de clientes de acordo com seus fatores determinantes para os canais de atendimento;
- c) proporcionar uma base de informações para a tomada de decisão.

São três aspectos principais que justificam a realização deste trabalho. O primeiro motivo é a importância de conhecer os diferentes motivos atrelados à escolha do canal de atendimento e permitir que esse conhecimento subsidie a tomada de decisões. O segundo motivo busca propor um viés diferente do que é apresentado pela organização, por ser uma reflexão acadêmica e científica sobre o cotidiano bancário, permitindo que a opinião das pessoas possa contribuir para a melhoria das operações numa instituição financeira melhor, com maior inclusão financeira. E, por fim, o terceiro motivo para a realização desta pesquisa diz respeito à contribuição que esta poderá proporcionar para a alavancagem profissional da autora, como funcionária do sistema.

Em relação ao primeiro aspecto, é importante considerar que são complexos os serviços e produtos bancários, e que a preferência por determinado canal ser uma escolha pessoal, pois são variados os meios para que as pessoas possam acessar a suas informações financeiras, e assim a instituição procede ao atendimento de diversos públicos-alvo. Também o conhecimento do motivo da escolha de cada canal permite à instituição financeira tomar as decisões mais acertadas. De acordo com Vavra (1993), tratar os seus clientes individualmente é uma condição essencial para que a empresa possa conhecê-los melhor, uma vez que eles podem ser segmentados por rentabilidade, interesses ou nível de compra.

Em relação ao segundo aspecto, a escolha do canal para o atendimento que é mais utilizado pelo cliente bancário é uma informação que interessa às instituições bancárias, pois permite oferecer produtos e serviços compatíveis com as demandas dos clientes, facilitando a inclusão financeira. Para o BACEN (2011), são várias as barreiras para a inclusão financeira, como os altos custos dos produtos bancários e a falta de informação das pessoas. Porém, o acesso ao canal de atendimento preferido é condição para que as pessoas possam se sentir mais à vontade para usar os serviços financeiros. Em contrapartida, a utilização dos serviços bancários deve ser benéfica para todos, ou seja, deve haver um resultado positivo, tangível ou intangível para bancos e clientes.

Em relação ao terceiro aspecto, entende-se que este estudo pode contribuir também para o meio acadêmico e científico, através do levantamento de informações e análises que gerem aportes complementares sobre o tema e suas proposições, bem como para as instituições financeiras, que poderão utilizar os resultados como ferramenta para a tomada de decisão e fomento da inclusão financeira da população.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA

Os aspectos conceituais e teóricos dão suporte e consistência para a realização de pesquisas acadêmicas e científicas. Além disso, permitem que o pesquisador possa estabelecer relações entre termos utilizados em sua pesquisa e conceitos consolidados na bibliografia que trata do assunto, visando analisar o seu objeto e tema de estudo. Por isso, neste capítulo, são apresentados os conceitos necessários para o suporte e o aprofundamento das questões inerentes ao estudo.

A fundamentação teórica do estudo aborda o conceito de marketing e sua constituição como uma ciência. Assim, será possível situar o avanço científico desta área e suas ramificações para o marketing de serviços e de relacionamento, temas abordados nesta dissertação. Os conceitos de marketing de serviços e de relacionamento são utilizados aqui para analisar e intuir sobre a dinâmica das instituições financeiras.

Este capítulo aborda também o tema da inclusão financeira, que é alcançada através da utilização dos canais de atendimento. Para Cernev (2010), sua utilização permite que classes menos desfavorecidas da sociedade possam ter acesso, através do *mobile banking* e demais canais de atendimento, aos produtos e serviços bancários.

Assim aborda-se teoricamente o setor bancário, suas características e também os canais de atendimento, que são meios para o atendimento das demandas e serviços das pessoas, bem como a determinação dos atributos relacionados à escolha de cada canal.

2.1 EVOLUÇÃO E PARADIGMAS EM MARKETING

Os autores William L. Wilkie⁵ e Elisabeth Moore, em 2003, no artigo intitulado “Pesquisa acadêmica em marketing: explorando as distintas eras do desenvolvimento do pensamento em marketing”, escrevem sobre a evolução conceitual do marketing através de quatro períodos históricos, divisão que facilita a compreensão conceitual do marketing. Os quatro períodos relatados pelos autores citados são: a era da fundação do marketing, que se inicia por volta de 1900; a era da formalização do marketing; a era do paradigma entre

⁵William L. Wilkie é professor universitário com várias premiações por suas publicações, por exemplo, sua premiação pela AMA (Associação Americana de Marketing) em 2012 como *distinto educador de marketing*. Segundo consta no site da University of Notre Dame, no período entre 1970 a 1995 foi um dos dez autores mais citados em pesquisas sobre o assunto marketing (Disponível em: <<http://news.nd.edu/news/30704-marketing-group-names-award-after-nd-professor-william-wilkie/>>).

marketing, gestão e ciência e, por fim, a era da mudança intensa através da fragmentação da corrente principal de marketing.

Porém, antes de explicitar sucintamente os quatro períodos acima citados, é importante considerar o período anterior a 1900, chamado de pré-marketing. Alguns fatos que antecedem o marketing como ciência consolidada estão presentes desde a época da antiga Grécia e foram inicialmente relacionados com a economia, através dos conceitos de mercado, preço, oferta, demanda, preferências dos consumidores, utilidade e utilidade marginal. Esses conceitos econômicos contribuíram com o pré-marketing como ponto de partida para compreender as relações mercadológicas que viriam. Por isso, a maioria dos pesquisadores sobre o tema concorda que o marketing, como uma disciplina acadêmica, surgiu como um ramo da economia aplicada, conforme pode ser observado em Bartels (1988), Wilkie e Moore (2003), Shaw e Jones (2009).

O primeiro período da formação e desenvolvimento do conceito de marketing situa-se por volta de 1900 a 1920 e é marcado pela criação dos primeiros cursos de marketing. Trata-se de uma época em que as atividades de comercialização tinham como foco o marketing como distribuição. Em geral, os pensadores da época não sabiam lidar com o tema, pois o impulso tradicional da teoria econômica se concentrou sobre a produção e, portanto, sobre terra, trabalho e capital, com pouca ênfase em serviços fornecidos através da distribuição.

A comercialização alterou o padrão das cidades com a migração das pessoas para os centros urbanos, com o aumento da produção e da tecnologia, com ganhos e melhorias no transporte e na armazenagem dos produtos, e com a evolução dos sistemas de distribuição. Assim, houve necessidade de explicações sobre os elementos desse novo mundo. Foi dessa forma que o campo do marketing começou a existir com identidade própria, quando professores de várias universidades nos Estados Unidos começaram, de forma independente, criar novos cursos para examinar diferentes aspectos do sistema de comercialização, buscando responder às questões criadas pela nova conjuntura que se formava.

No geral, é instrutivo observar que os pensadores desse período estavam dispostos a utilizar critérios de eficiência econômica para expressar juízos negativos bem como positivos sobre marketing, publicidade e desempenho sobre as vendas. O foco eram os negócios, e não existiam ideias que pudessem dar ao marketing a autonomia necessária para se constituir uma ciência.

É por volta de 1920 a 1950 que a formalização do marketing como ciência começa a desenvolver-se com maior profundidade. O desenvolvimento tecnológico do período introduziu uma vasta gama de novos produtos para a comercialização, por exemplo, o ferro

elétrico, a máquina de lavar, a geladeira e o aspirador. As escolhas dos consumidores também expandiam exponencialmente com a introdução de convenientes produtos embalados e entregues em novos formatos de distribuição.

Nesse cenário repleto de mercadorias e novas formas de comercialização, instituíram-se os primeiros princípios do marketing; foi criada a Associação Americana do Marketing - AMA⁶; surgiram as primeiras conferências e revistas, como o *Journal of Marketing*, um dos periódicos mais importantes da área. A Associação Nacional de Professores de Marketing e Publicidade foi formada em 1924; em 1930 surgiu a Sociedade Americana de Marketing, veio constituída através das associações de ensino existentes na época. Enfim, no final desse período, houve um grande interesse em teorizar e sistematizar a abordagem científica em marketing (WILKIE; MOORE, 2003).

Robert Bartels⁷ colaborou para que a ideia de marketing pudesse aprofundar-se científica e filosoficamente. Bartels (1988) contribuiu com seus questionamentos sobre a possibilidade do marketing ser uma ciência, e o fez com seu artigo *Can Marketing Be a Science?* Para o autor, o conhecimento que existia à sua época nem sempre caracterizava o marketing como ciência, por dois motivos: primeiro, que os objetivos da ciência nem sempre eram alcançados em estudos de marketing; e segundo, que os homens que trabalhavam com marketing não tinham interesse que seu campo se desenvolvesse como uma ciência.

Entre 1950 a 1980, ocorreu grande aumento nas publicações e associações vinculadas a AMA. O aumento foi proporcionado pela demanda pelos cursos de negócios que surgiam com grande força na universidade. O número de interessados em cursos e em associações expandiu progressivamente, as universidades também tiveram que buscar maior capacitação de seus professores. Foi nessa fase que muitos conceitos de marketing foram criados, e que são utilizados até hoje (WILKIE; MOORE, 2003).

Para Wilkie e Moore (2003, p. 10), os trabalhos publicados no contexto da terceira fase, ajudaram a consolidar o conceito de marketing como ciência:

⁶AMA é uma importante associação fundada em 1937 por visionários e acadêmicos de marketing.

⁷Para Shaw e Tamilya (2001) Robert Bartels foi um dos estudiosos com maior produção em marketing. Sua pesquisa abrangeu uma ampla gama de temas de marketing, incluindo a teoria do marketing, a metateoria, a natureza e o alcance de marketing, o marketing internacional, o marketing comparativo, o e o ensino de marketing, entre outros. Sua contribuição mais significativa e duradoura foram seus 50 anos de investigação, a partir da sua dissertação até a última publicação, na área com que seu nome tornou-se sinônimo - a história do pensamento em marketing. Outros autores como Bacellar e Ikeda (2011), Wilkie e Moore (2003), Ajzentel (2008), Brei, Rossi e Evrard (2007) também utilizam as ideias do autor em seus trabalhos.

O conceito de marketing (John McKitterick 1957); segmentação do mercado como uma estratégia gerencial (Wendell Smith 1956); o mix de marketing (Neil Borden 1964); a marca e a imagem (Burleigh Gardner e Sidney Levy 1955); marketing gestão, análise, planejamento e controle (Philip Kotler 1967); a hierarquia dos efeitos (Robert Lavidge e Gary Steiner 1961); miopia de marketing (Theodore Levitt 1960); e a roda do varejo (Stanley Hollander 1960; Malcolm McNair 1958).

Nesse período, ampliaram-se os conceitos sobre marketing e, de acordo com Wilkie e Moore (2003), passou a refletir uma visão orientada para a ação, através da aproximação real da teoria com a prática, formando profissionais para atuarem no marketing e em suas áreas afins.

Com isso, ampliou-se a perspectiva gerencial voltada para a crença de que o papel principal do marketing seria aumentar a eficácia das decisões dos gerentes em seus negócios. Também o número de matrículas para os cursos voltados para negócios continuou aumentando exigindo que o corpo docente publicasse seus estudos.

O conceito de marketing torna-se uma complexa teia de ideias. Para Kotler e Armstrong (1998, p. 3), o marketing torna-se “um processo social e gerencial através dos quais indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

A importância do cliente para o marketing também foi evoluindo. De simples integrante da cadeia passou para um dos elementos mais essenciais do marketing. Conforme Aaker, Kumar e Day (2007), toda organização deve estar atenta ao cliente, através da compreensão de suas necessidades, propondo a maximização da satisfação tanto da empresa quanto do cliente. O marketing é todo processo de criação de um serviço ou produto até sua comercialização bem como sua influência na decisão dos clientes.

Com a evolução do conceito de marketing e a consolidação de seu viés acadêmico e também profissional, este campo de estudo foi se ramificando e expandindo. Inicialmente o marketing foi proposto para vender produtos físicos, tangíveis, também os bens intangíveis, criados por necessidade mercadológica, apresentam problemas especiais que exigem soluções de marketing. Desta forma, como o foco deste trabalho, o marketing está voltado aos canais de atendimento bancário, e serão abordados aqui somente os conceitos pertinentes a marketing de serviços e marketing de relacionamento.

2.1.1 A Evolução do Mix do Marketing para o Marketing de Serviços

O mix de marketing, para Kotler e Armstrong (1998), são realizações da empresa com a intenção de influenciar a demanda pelo seu produto. É composto por quatro variáveis: preço, produto, praça e promoção. O preço é a soma de dinheiro necessário para a aquisição do bem. O produto é o bem oferecido ao mercado. A praça são as atividades que tornam o produto disponível para as pessoas. A promoção é a comunicação dos atributos do produto na tentativa de promover seu desejo de compra.

Grönross (1994), em seu artigo *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, contextualiza o mix do marketing para então fomentar a mudança paradigmática do marketing. Para este autor, a excessiva preocupação com a caixa de ferramentas composta pelo preço, produto, promoção e praça não reflete a natureza das relações de mercado e as reais necessidades dos clientes. Também, por fazer parecer fácil a manipulação do mix do marketing, o gerenciamento codifica o marketing em conceito de massa, perdendo sua peculiaridade. Para o autor, permanecer nesse paradigma é um atraso. O marketing relacional, que emergiu em virtude dos serviços e do marketing industrial, anseia por estabelecer, manter e melhorar a relação com os clientes, visando ao lucro e aos objetivos das partes envolvidas, através da realização mútua de promessas.

Ainda, para o mesmo autor, o conceito de serviços surgiu na década de 70, inicialmente separado do marketing. Foi à chamada Escola Nórdica que primeiro percebeu a inseparabilidade do marketing e os serviços. Nessa época, foi introduzido o conceito do marketing interativo. Também na França se consolidou no mesmo período a concepção da necessidade de interação entre clientes e funcionários. Enfim, esses fatores favoreceram o surgimento do conceito de marketing de serviços.

O mix do marketing, nos dias atuais, é composto por sete elementos e não mais apenas quatro. Os três novos elementos são: as pessoas, os processos e as evidências físicas. O primeiro refere-se ao pessoal responsável pelo contato entre o cliente e a empresa; o segundo são todos os fluxos de atividades durante a execução do serviço; o terceiro é o ambiente onde o serviço é consolidado.

2.1.2 Marketing de Serviços

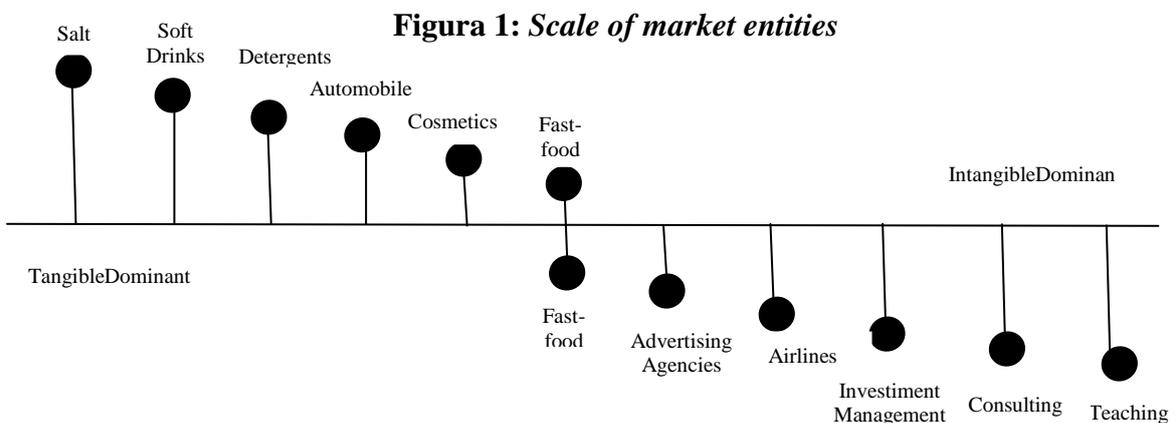
É o marketing voltado para o setor de serviços e compreende todo o seu processo. Sabe-se que existem dois tipos de bens: tangíveis e intangíveis. O marketing de serviços

preocupa-se com os bens intangíveis. Porém, dividir os bens em tangíveis e intangíveis é uma tarefa complexa, pois as empresas buscam, além de vender seus produtos, agregar serviços. Por exemplo, muitas empresas descobriram que o fator tempo para o cliente é um pressuposto para o aumento da lucratividade na venda, através da venda do produto mais um serviço. Como os consumidores não dispõem de tempo para realizar determinadas atividades, por exemplo, lavar o carro ou fazer as unhas, os serviços ocupam esse lugar.

Porém, serviços e produtos se distinguem. Os produtos são tangíveis, e os serviços intangíveis. Os serviços são percebidos através de experiências que podem ser positivas ou negativas; já os produtos são percebidos pelo toque, pelo olhar, por seu volume. Há uma dificuldade em encontrar bens e serviços puros, ou seja, muitos produtos são vendidos acompanhados de serviços e muitos serviços vêm acompanhados de produtos. É por esta razão que se discute a divisão entre bens e serviços (CRESCITELLI; BARRETO, 2013).

Para Shostack (1977), a diferença entre bens tangíveis e bens intangíveis pode ser explicada pela *Scale of Market Entities*, como mostra a Figura 1. Nesta escala, diversos produtos são dispostos sobre uma linha, num contínuo de produtos com base em sua tangibilidade. Um bem tangível dominante envolve uma posse física que contém elementos de serviço em menor grau e vice versa. Por exemplo, uma companhia aérea oferece o transporte, mas não tem fisicamente o avião. Assim, quando o bem tem poucos aspectos tangíveis, mais se percebe seu maior grau de intangibilidade.

Contudo, são dois aspectos principais a considerar: o primeiro, que não existe bem puramente tangível, pois todos os bens oscilam num contínuo em graus maiores ou menores de tangibilidade; segundo, que não se pode desconsiderar a tangibilidade dos bens, ou seja, se o bem tem maior grau de tangibilidade, sua intangibilidade deve ser considerada para novos fluxos de receitas.



Fonte: Shostack (1977, p. 77).

Os serviços têm muitas características distintas em relação aos demais bens tangíveis comercializáveis. Conforme Spiller et al. (2011), a primeira característica representa sua intangibilidade. Quando o serviço é vendido, ele ainda não foi fabricado, e sua percepção se dará durante a experiência da compra. Outra característica dos serviços é que eles são consumidos, entregues e produzidos ao mesmo tempo; não são processos separados. Também, não podem ser estocados. A padronização dos serviços é difícil de realizar-se. São facilmente copiados, por isso é difícil protegê-los. E por último, é difícil estabelecer o preço pago pelos serviços, pois dependem do valor da satisfação atribuída pelo cliente durante sua experiência com o serviço.

Para Hoffman e Bateson (2010), os serviços estão em todas as direções do cotidiano das pessoas, desde uma experiência com um atendimento médico a uma abertura de conta numa instituição financeira. Para os autores, essa nova era de serviços globais é caracterizada segundo seis aspectos: setor dos serviços dominando a força laboral; envolvimento do cliente nas estratégias de negócios das empresas; produtos focados no mercado; desenvolvimento de tecnologias que auxiliam funcionários a realizarem suas tarefas; funcionários com mais liberdade para atuar; e o surgimento de novos setores de serviços na economia.

No Brasil, “o setor de serviços é o que mais cresce no país, a uma taxa superior de 3,2% ao ano”, segundo Araujo (2013, p. 44). Para ilustrar a tendência dos serviços, o artigo de Araujo (2013) relata através de sete *cases* o que as empresas estão fazendo para melhorar a prestação de seus serviços. Um dos *cases* analisados por Araujo (2013) é o do Banco Santander, através do slogan “o real valor das ideias”⁸, conforme expõe Paula Nader⁹. Ela destaca quatro inovações realizadas pelo Santander. A primeira refere-se ao grande objetivo da organização, que é manter a marca do Santander distante de qualquer reclamação do consumidor. A segunda trata da aprendizagem relativa a cada perfil de cliente que demanda um serviço diferente, o que originou o projeto para o pequeno empresário chamado Atendimento Unificado. A terceira é a preocupação do Santander em manter a base de cliente sempre atualizada. A última salienta a segmentação do Santander *Select* para clientes com renda superior a 10 mil reais mensais e investimentos de 30 mil ou aplicações superiores a 200 mil reais. Para Paula Nader, o Santander facilita a vida dos clientes para que se sintam satisfeitos e assim não precisem de outro banco.

Percebe-se que a preocupação com a qualidade dos serviços é fator marcante para o marketing de serviços. Assim, os clientes precisam de fatores influenciadores para que

⁸Trocadilho com o *slogan* do Santander “o valor das ideias” para o “real valor das ideias”.

⁹Superintendente executiva de marca e marketing Santander.

possam querer utilizá-los novamente. Para Souza (2013), os serviços são experimentados pelo cliente por meio de interações. A interação forma a percepção da qualidade na mente do cliente. Essa qualidade é suportada pelos sete Ps: *Product elements* (produto ofertado e suas características); *Place and Time* (lugar e hora onde é ofertado); *Process* (processo); *People* (pessoas); *Promotion and Education* (comunicação e educação da coparticipação do cliente); *Physical Evidence* (ambiente físico); *Price and Other Costs* (preços e outros desembolsos a serem pagos).

Para o marketing de serviços, o importante é a percepção do cliente sobre sua interação com a empresa, representada muitas vezes pelo funcionário, pois é ele que executa o serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003). “No entanto, os prestadores de serviços nem sempre encaram o processo como um fluxo único de experiências interligadas. Eles o visualizam em termos de tarefas e responsabilidades individuais. Às vezes, o cliente é a única pessoa que vê o quadro todo” (SPILLER et al., 2011, p. 42). A definição do preço do serviço pelo trabalho também é equivocada, pois o preço é o fator resultado entregue ao cliente. Outro equívoco frequente é segmentar os clientes por fatores demográficos, como a renda, que nem sempre é o mais adequado. O melhor é segmentá-los conforme suas expectativas e necessidades (NOBREGA, 2013), uma vez que a percepção do cliente sobre o serviço prestado é crucial para a lucratividade da empresa.

São três os fatores que produzem serviços de qualidade: a visão sistêmica dos funcionários (os funcionários que percebem a empresa por um fluxo contínuo compreendem que falhas individuais são falhas do todo e ficam mais motivados a servir com qualidade evitando erros); o resultado entregue ao cliente (o valor monetário do serviço está intimamente relacionado à qualidade do serviço), e o agrupamento dos clientes por suas necessidades (diferentemente de agrupá-los por idade, ou fatores demográficos, o agrupamento adequado permite que se aumente a compreensão sobre as necessidades dos clientes). Pois “a satisfação do cliente com relação ao serviço está diretamente ligada à experiência que ele tem com a marca, produto ou serviço em si” (LAS CASAS; PINHEIRO, 2013, p. 165).

Outro fator importante para o marketing de serviços é a retenção dos clientes. “Antigamente, o importante era conquistar mais e mais clientes. Hoje, a manutenção é a arma mais efetiva para a conquista de maiores oportunidades com o mesmo cliente e a consequente conquista de novos consumidores” (SZULCSEWSKI, 2013, p. 126). Muitas empresas têm perdas significativas de clientes por diversos motivos, por exemplo, “bancos e empresas de telefonia tem alto número de reclamações, na maioria das vezes por falha na prestação de

serviços e no relacionamento com o cliente” (LAS CASAS; PINHEIRO, 2013, p. 165). “Ao escolher um banco para ser cliente, o consumidor busca solidez e segurança. Quer ter a certeza de que seu dinheiro está bem guardado e bem administrado. Além disso, deseja uma relação de longo prazo, de preferência contando sempre com as mesmas pessoas” (ROXO, 2011, p. 73).

Porém, reter os clientes exige critérios, pois os bancos consideram que há quatro perfis distintos que devem ser observados com atenção quando se busca a retenção. O primeiro perfil compreende os clientes viciados em atendimento, que fazem excessivo uso do canal de atendimento. Quanto mais compram mais atendimento exigem. O segundo é o cliente reversor de receita, aquele que gera receitas, mas na sequência as anula. O terceiro é o cliente maximizador de promoções, que é atraído por descontos. O quarto grupo são os limitadores de gasto, estes gastam um percentual de suas rendas com determinada empresa. Assim, a venda cruzada para este grupo de pessoas gera decrescentes rentabilidades, pois esta venda gera desgastes, e eleva os custos (SHAH; KUMAR, 2012). Assim, mantê-los como clientes torna-se uma receita decrescente, pois

mesmo confirmando que o lucro médio de clientes que compram coisas de várias categorias é maior do que o de clientes que só compram de uma, descobrimos que um em cada cinco dos que fazem compra cruzada não dá lucro. Esse grupo responde por 70% da perda total da empresa com clientes – a diferença quando o custo somado ao produto ou serviço e do marketing para um determinado cliente excede a receita obtida. Quanto mais compra cruzada um cliente faz, maior o prejuízo (SHAH; KUMAR, 2012, p. 14).

Reter o cliente somente por retê-lo não é favorecedor. É preciso ter critérios. Às vezes perder um cliente que não apresenta rentabilidade é favorável, pois se investe tempo, treinamento, tecnologia e criação de novos produtos para que o cliente corresponda em lucratividade. Logo, a rentabilidade passa de crescente para decrescente, a não ser que se tomem medidas para que ele volte a ser rentável. Caso contrário, é desnecessário para a organização.

O marketing de relacionamento ocupa esta lacuna, favorecendo a fidelização do cliente, trazendo o cliente mais próximo da organização e tornando-o fiel mesmo com a intensa inserção de novas marcas no mercado. Para Grönross (1994), o relacionamento cliente e empresa, postulado em aspectos de importância para o cliente, permite que os clientes sejam menos sensíveis ao preço, pois percebem o serviço como um resultado satisfatório e não um custo desnecessário.

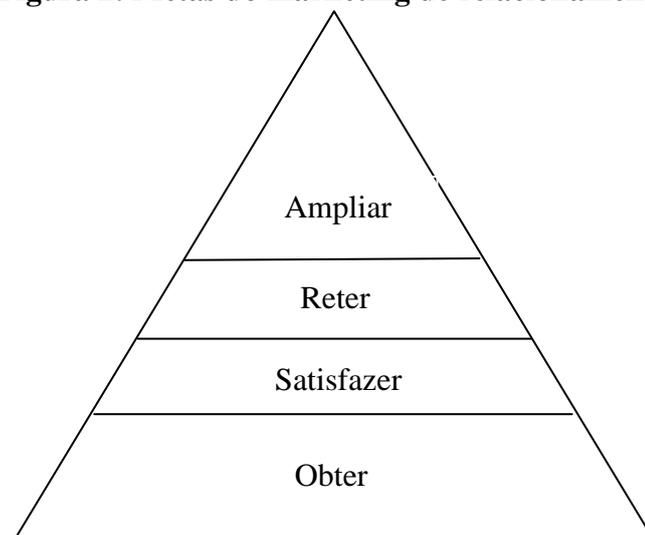
2.1.3 Marketing de Relacionamento

Segundo Grönroos (1999), o marketing de relacionamento partiu das raízes do marketing e oferece nova abordagem para as relações entre seus atores. Trata-se de uma filosofia que relaciona, através da cooperação e da confiança, todos os integrantes da cadeia do marketing. Assim, o marketing de relacionamento é muito maior que as relações de parcerias feitas por vendedores e clientes, pois implica comprometimento da empresa em se tornar atraente para o consumidor. Superior às trocas, é um estado de espírito.

Para Sheth e Kellstadt (2002), o marketing de relacionamento surgiu como um novo paradigma popular na década de oitenta, devido à mudança de foco da aquisição para retenção dos clientes, pois manter o cliente é mais difícil que buscar um novo. Manter o cliente depende de muitos aspectos relacionados com o marketing de relacionamento. Neste sentido a ferramenta CRM (*Customer Relationship Management*) antecipa as necessidades dos clientes, reúne de maneira integrada vários processos, um sistema de gestão com foco no cliente.

De tal modo, “os objetivos do marketing de relacionamento são a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 139), Após iniciarem o relacionamento com a empresa, os clientes estão mais propensos a adquirirem produtos e serviços de qualidade e se tornarem fiéis. E é através dos lucros dos clientes leais que a empresa pode vir a crescer. Mas, os clientes somente se tornam leais se perceberem maior valor de uma empresa em relação às demais. A Figura 2 mostra a pirâmide que contém a meta do marketing de relacionamento.

Figura 2: Metas do marketing de relacionamento



Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 140).

De acordo com Grönroos (1999), existem sete aspectos importantes para o marketing de relacionamento. O primeiro refere-se à impossibilidade de predeterminar um conjunto de variáveis de marketing. Quando ocorre a interação com o cliente essa deve ser feita levando em consideração a criação de impacto e a sua satisfação, independente de onde a empresa estiver. O segundo ponto consiste na empresa não confiar em um produto pré-fabricado; deve usar o cliente, o tempo do cliente, as pessoas e a tecnologia a fim de que o serviço satisfatório ocorra. O terceiro ponto de vista estabelece que o departamento de marketing não deve estar apartado; ele deve ser estendido a todos, todos devem estar atentos e preocupados com os clientes. O quarto ponto consiste no treinamento interno do seu marketing. O quinto ponto mostra que as decisões e atividades de marketing não devem usar apenas os instrumentos tradicionais de marketing; devem aprofundá-los e enriquecê-los com informações individuais sobre o problema. O sexto, a empresa deve monitorar o seu universo de clientes com base nos relatos e informações acerca da interação entre funcionários e clientes. O sétimo busca o relacionamento entre empresa e clientes. Assim, o produto do marketing de relacionamento passa a ser a experiência do cliente com a empresa.

Para Webster Jr. (1992), as organizações que não conseguirem atuar com o foco no cliente desaparecerão. Esse foco pode exigir um gradativo e constante aumento em investimentos e em tecnologia da informação. A implementação desta estratégia que visa atender às necessidades dos consumidores exigirá habilidades em relacionar-se com diversos setores da cadeia do marketing. Por conseguinte, a empresa será definida por sua competência técnica e por seu conhecimento e não pela quantidade de fábricas e escritórios que possui.

Grönroos (2009, p. 36) explica que o cliente, ao relacionar-se com a empresa, apresenta três perfis diferentes de interação: o perfil transacional, que busca soluções para as suas necessidades, paga um preço justo e não aprecia abordagens no intervalo de suas compras; o perfil relacional ativo, que deseja um contato direto da empresa e quando não ocorre fica insatisfeito; e o perfil relacional passivo que gosta de saber que a empresa dispõe de canais para a sua interação, mas raramente participa delas.

De acordo com Mckenna (1992), tudo começa pelo consumidor, a hierarquia de valores, dados empíricos, referências obtidas de propagandas; é ele quem define o que é mais importante no momento da aquisição de um bem ou serviço, e compara empresas entre elas. Nesse contexto, o posicionamento do marketing é crucial para as empresas.

Ribeiro, Grisi e Saliby (1999), a demanda do mercado atual configura um mercado exigente. Por um lado, as empresas lançam no mercado grande diversidade de novos produtos, por outro lado, com o avanço tecnológico, os consumidores têm maior acesso às

informações relevantes sobre cada produto e tendem a estar mais informados que antes. Nesse contexto, o marketing de relacionamento busca a fidelização dos clientes em relações de longo prazo, apesar das constantes oscilações do mercado e o livre acesso às informações.

Portanto, o marketing de relacionamento proporciona um conjunto de ideias que, se aplicadas nas organizações, promovem a fidelização dos clientes. As empresas precisam perceber que conquistar os clientes é o processo inicial para a sua entrada no mercado. Porém clientes fidelizados permitem rentabilizar a carteira que existe na organização e ampliá-la gerando maiores lucros. Assim, o setor bancário utiliza o marketing de serviços e de relacionamento para obter seus melhores resultados junto aos clientes, potencializados, entre outros aspectos, através da inclusão financeira.

2.2 INCLUSÃO FINANCEIRA

Para Sarma (2010), existem muitas discussões sobre a relação entre o desenvolvimento financeiro e o crescimento econômico. Porém, há poucas discussões sobre o desenvolvimento financeiro como fator implicador para a inclusão financeira. Mesmo em sistemas financeiros bem desenvolvidos, certos segmentos da população ficam fora da formalidade financeira. Ter um sistema inclusivo é interessante por três fatores: o primeiro, pois facilita a alocação eficiente de recursos produtivos; o segundo, pois o acesso a serviços financeiros pode melhorar significativamente a gestão das finanças; e o terceiro, pois ter um sistema com inclusão financeira pode ajudar a diminuir as fontes informais de crédito, que muitas vezes tendem a ser exploradoras. Portanto, um sistema financeiro com inclusão financeira aumenta a eficiência e o bem-estar das pessoas fornecendo caminhos para práticas da poupança, de seguros e enfim uma maior quantidade de serviços financeiros eficientes e para todos.

O interesse pela inclusão financeira é enorme, visto sua magnitude quanto à temática e interesse mundial. Por isso diversos países e inclusive as organizações financeiras multilaterais como o Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI) buscam fomentar a inclusão financeira por meio de prescrições de políticas e diretrizes que possam favorecê-la (SARMA, 2010).

No Brasil, não diferente de outros países a inclusão financeira é um dos objetivos do Banco Central do Brasil (BACEN), órgão executivo do Sistema Financeiro Nacional (SFN), responsável por emitir a moeda, executar a compra e venda de títulos federais, receber os depósitos compulsórios do sistema bancário, ser o depositário das reservas internacionais do Brasil e fiscalizar e aplicar as penalidades às instituições financeiras. O BACEN busca a

promoção do sistema financeiro inclusivo, o desenvolvimento econômico do Brasil e a redução da desigualdade social, e o faz através do fortalecimento do principal canal de política monetária, o sistema financeiro.

É no sistema financeiro que atuam os bancos comerciais, instituições que disponibilizam os produtos e serviços bancários à população. Porém, ter apenas o acesso aos produtos e serviços não garante a inclusão. A inclusão financeira ocorre quando a utilização dos produtos bancários tem resultado positivo para o consumidor, quando não compromete totalmente a renda para serem adquiridos.

Para o BACEN (2011, p. 8), a inclusão financeira é “o processo de efetivo acesso e uso pela população de serviços financeiros adequados às suas necessidades, contribuindo para sua qualidade de vida”. A contratação de produtos financeiros que excedem o orçamento e levam ao pagamento de juros por atraso, multas por inadimplência são elementos que causam desconforto e não geram a inclusão. Entretanto, a utilização dos produtos e serviços financeiros com planejamento e no canal adequado ao cliente são fatores de inclusão financeira. Portanto, para o cidadão ser incluído, é preciso que ele tenha acesso, pelo menos, a um canal de atendimento, que pode ser a agência, a internet, o telefone ou demais canais disponíveis.

Conforme Bader e Savoia (2013), cerca de 90% das transações financeiras realizadas no Brasil são feitas em canais eletrônicos. Os grandes bancos do país já se reestruturaram para configurar a nova logística bancária pautada na convergência e mobilidade. Os canais bancários e não bancários se unem e alteram a tradicional distribuição de serviços que passa a incluir a baixa renda e se orientar para a virtualização.

Para Córdova, Diniz e Gonzalez (2014), a inclusão financeira permanece com números consideráveis para seu avanço no Brasil. Os mais pobres são os que menos utilizam os serviços bancários e são, portanto, na sua grande maioria excluídos. Para esta população, a estratégia voltada para o acesso aos serviços bancários através de lotéricas, celulares e política específica, como as microfinanças, são meios de proporcionar a inclusão financeira.

Um dos possíveis acessos aos serviços bancários, conforme Cernev, Jayo e Diniz (2009) são os correspondentes bancários, lotéricas, que são pontos de serviços bancários que atuam por meio de parcerias entre bancos e uma variedade de estabelecimentos varejistas, suportados por tecnologia específica. Esse canal de atendimento permite às instituições bancárias promoverem um atendimento para os serviços que são menos rentáveis, como pagamentos de boletos. Ainda inclui segmentos até então excluídos pelo sistema, que são os

analfabetos e os que não utilizam os serviços bancários. Assim ganham os menos favorecidos e também as instituições bancárias.

O acesso pelo telefone também contribuí para a inclusão financeira. Sabe-se que a forma de comunicação mais difundida entre todas as classes sociais é através da utilização do telefone celular. Verificando a intensa quantidade de indivíduos que utilizam o telefone celular e a inclusão digital que proporciona aos seus usuários, percebe-se uma oportunidade de ampliação da capilaridade de atendimento dos serviços bancários via tecnologias de mobilidade digital, que acaba por promover a inclusão financeira de milhares de pessoas em todo o mundo (CÓRDOVA; DINIZ; GONZALEZ, 2014). Assim, o *mobile banking* compreende um conjunto de serviços bancários móveis que envolvem o uso de tecnologias e dispositivos portáteis conectados à internet e que permitem aos usuários a realização de *mobile payments*, outras transações bancárias e demais serviços financeiros (CERNEV; JAYO; DINIZ, 2009).

Quanto às políticas específicas, que também são importantes agentes para a inclusão financeira, estas devem ter o desafio de manter-se na medida certa, pois o excesso de regulamentação pode vir a aumentar os custos nas transações e inibir a iniciativa de ações voltadas para a inclusão financeira. O governo tem papel crucial para incentivar a inclusão e realizar a prevenção de crimes financeiros que atingem todas as classes sociais, em especial as mais necessitadas. Ele deve estabelecer regulamentações que estimulem e obriguem as instituições bancárias e demais instituições, como as lotéricas ou os *branchless banking*, a realizar estratégias para diminuir os riscos financeiros, seja o risco sistêmico ou o de mercado. As novas tecnologias devem estar caminhando para o avanço na segurança financeira de seus usuários e da economia bancária (CERNEV; JAYO; DINIZ, 2009).

Uma das políticas que promovem a segurança do sistema e a inclusão dos menos favorecidos é a política voltada para as microfinanças. Para o BACEN (2009), as microfinanças são serviços financeiros de pequenos valores que, através de metodologias e tecnologias próprias, atendem financeiramente os mais excluídos do sistema bancário.

Contudo, ainda segundo Cernev, Jayo e Diniz (2009), o avanço com a inclusão financeira ocorrido nas últimas décadas ocasionou diversas inovações que foram incorporadas aos processos e produtos bancários e permitiram a redução dos custos deste setor, enxugando a máquina administrativa, gerando maior eficiência para o setor, agregando valor e incluindo os clientes menos favorecidos através de novos canais de distribuição de serviços. Isto é, somente o desenvolvimento financeiro voltado para a inclusão financeira promoverá ações

voltadas para a utilização de canais, com acesso mais fáceis para o segmento menos favorecido e implicará melhores avanços na inclusão financeira brasileira.

Porém, conhecer como os clientes utilizam os canais disponíveis é importante para saber onde as instituições podem melhorar seu atendimento e, em consequência, fomentar a inclusão financeira para os menos favorecidos. Para conhecer o acesso aos canais de atendimento bancário, faz-se indispensável saber quais são os atributos para a escolha de cada canal de atendimento utilizado.

2.3 ATRIBUTOS PARA A ESCOLHA DE CANAIS DE ATENDIMENTO

Os canais de atendimento são utilizados por diferentes grupos de pessoas. Nestes canais são prestados serviços financeiros diversos que prezam a qualidade e esta é definida por quem utiliza o canal. Conforme Froemming (2002), para qualificar a importância da qualidade nos serviços é necessário definir quais são os atributos levados em consideração por quem utiliza os serviços. Os atributos são relacionados às exigências e expectativas dos usuários. “Exigências e expectativas são formalizadas num conjunto de atributos de desempenho. Estes atributos captam importantes aspectos de como o consumidor julga um produto ou empresa” (FROEMMING, 2002, p. 82).

Ainda segundo Froemming (2002), os atributos são parte integrante dos processos de avaliação da satisfação do consumidor, ainda que alguns atributos possam ser determinantes para a escolha, e outros não.

Os atributos refletem uma correlação entre as atitudes do consumidor e alguns produtos/serviços e com a totalidade dos produtos/serviços disponíveis. Alguns métodos são utilizados para identificar os atributos: primeiro, as técnicas que utilizam perguntas diretas usualmente identificam melhor os fatores; segundo, perguntas dicotômicas facilitam sua caracterização; terceiro, os atributos objetivos são melhores determinantes que os subjetivos (ALPERT, 1971 apud FROEMMING, 2002).

Para Espinoza e Hirano (2003), a importância dos atributos também pode depender das percepções dos indivíduos, as quais podem ser seletivas ou relativas. Seletivas, pois os indivíduos têm a tendência de captar somente as informações que lhes são importantes. Já as percepções relativas diferenciam-se conforme as experiências e expectativas dos indivíduos.

Assim, a escolha de determinado canal depende da percepção dos indivíduos sobre o canal escolhido. A percepção pode ser tanto por uma tendência de utilização em massa de meios eletrônicos ou pela opção de atendimento pessoal em virtude de relacionamentos

estabelecidos com funcionários da agência. Os canais como opção para o atendimento são: agência, ATM, telefone, internet e outros. Contudo, perceber a existência do canal disponível e utilizá-lo é mais difícil para o indivíduo do que parece ser.

Em relação aos canais eletrônicos, como a internet, para Albertin (1998), este não é um mercado irreal e teórico; ele é inevitável, sua contínua proliferação e evolução irá modificar constantemente a economia. É um canal utilizado de acordo com alguns aspectos: 1) adoção em massa pelo mercado; 2) disponibilização de sistemas eletrônicos de pagamento; 3) atenção à privacidade e segurança dos indivíduos e do sistema; 4) boas relações com os clientes; e 5) e aos aspectos de implantação.

Em relação ao primeiro aspecto – adoção em massa pelo mercado – para Albertin (1998), não está claro que este processo foi concluído e sim que está aos poucos acontecendo. Para que ocorra, é necessária a existência de fatores, como boa infraestrutura para sua utilização, custos baixos, objetivo percebido pelo indivíduo, curva de aprendizagem e o avanço sobre as resistências pessoais.

O segundo aspecto está relacionado ao sistema eletrônico de pagamento que surgiu com a utilização do cartão de crédito e evoluiu para um sistema completo de transferência eletrônica de fundos. São de três tipos: transações estabelecidas através da troca de moeda eletrônica por dinheiro; pagamentos adiantados através de cartões que armazenam o dinheiro; e o crédito ou pós-pagamento, quando é verificada a existência de fundos antes da compra (ALBERTIN, 1998).

O terceiro, referente aos aspectos de segurança e privacidade, é um fator de problemas e preocupações que levam a não utilização. Os clientes são relutantes em fornecer seus dados, porém é através desses dados que muitas estratégias podem ser customizadas para melhorar o atendimento por este canal. Duas são as formas para lidar com esse problema: conscientização dos indivíduos sobre os benefícios, e a oferta de incentivos materiais para atrair os clientes para este canal (ALBERTIN, 1998).

O quarto – boas relações com os clientes – iniciou-se com a utilização do ATM e pelo *home banking*, que mostrou aos bancos a redução de sete vezes os custos em comparação com o atendimento da tradicional agência. Porém, diminuiu a rentabilidade com a venda de produtos, conduzindo a transformações nesses dispositivos que pudessem também ofertar produtos e entender as demandas financeiras de seus usuários (ALBERTIN, 1998).

Em relação ao quinto aspecto - implantação - a tecnologia por si só não cria vantagens, ela deve se integrar ao sistema de gerenciamento de novas ideias e avançar sobre resistências em sua utilização. Assim, os aspectos que equilibram a implantação do comércio eletrônico

são estabelecidos entre a estratégia voltada para a tecnologia, através da tecnologia presente nos processos organizacionais e pela relação benéfica entre a tecnologia e as pessoas consumidoras dos sistemas.

Para Morgado (2003), o comportamento de quem utiliza a internet concentra-se em três grupos: o perfil do consumidor, nas motivações para a utilização da internet e em relação às atitudes de quem utiliza. Em relação ao primeiro grupo, a escassez de tempo é um aspecto crucial para quem utiliza a internet; o conhecimento sobre tecnologia e como utilizar a internet também faz parte do perfil de quem utiliza a internet. Já as motivações para a utilização contemplam o usuário que utiliza muito a internet e está acostumado a utilizar os meios eletrônicos; esses se tornam mais motivados a utilizar estes meios. As atitudes que contemplam os aspectos de preservação da segurança e proteção à privacidade, além da propaganda instrutiva sobre determinada marca, também promovem o interesse na utilização.

Conforme Seger (2007) existe uma parcela de clientes que não percebe positivamente a automação bancária. Preferem o atendimento humanizado e apresentam insegurança na utilização desse meio em virtude da falta de confiança, descrédito na eficiência e ausência de segurança com a utilização desse meio eletrônico.

Segundo Oliveira (2000), os fatores que causam desconfiança nos canais eletrônicos são: a ausência de elementos tangíveis no acesso aos meios eletrônicos que comprovem sua utilização; a ausência de explicações sobre a correta utilização desses canais e, sobre os motivos para a sua utilização; e o papel da mídia alertando sobre os perigos. Esses fatores acabam por afastar os clientes dos meios eletrônicos.

Para Shih e Fang (2004), a estratégia mais valiosa para melhorar o acesso aos dispositivos móveis é a educação através da inovação. Para os autores, os usuários estão acostumados com o banco tradicional e, embora as pessoas percebam as vantagens com a utilização da *internet banking*, poucos a experimentam. Conseqüentemente, não conseguem perceber a *internet banking* compatível com seu estilo de vida. Um indivíduo mais confiante em suas habilidades no canal eletrônico é mais inclinado a utilizá-lo.

2.4 O SETOR BANCÁRIO E OS CANAIS DE ATENDIMENTO

O setor bancário tem apresentado avanços no emprego de tecnologias da informação. Para Frischtak (1992), os bancos comerciais têm utilizado equipamentos para o processamento dos dados intensamente. Os primeiros computadores neste setor no Brasil foram instalados na década de 60. Após, expandiu-se a instalação dos equipamentos de grande

porte na década de 70. No final dessa mesma época, introduziu-se a automatização das agências. Contudo é relativamente recente a automação dos serviços de apoio administrativo e investimentos na área de telecomunicações nas agências bancárias.

Assim, sejam pelo seu novo ambiente ou por força dos demais setores, o setor bancário é um dos mais afetados pela nova realidade de mercado e comércio eletrônicos. Essa situação tem exigido dos bancos um grande esforço para a assimilação e a utilização das tecnologias de informação referentes a comércio eletrônico, na sua operacionalização e na sua estratégia competitiva (ALBERTIN, 1999, p. 65).

A automação bancária também alterou a gestão bancária, pois foi impulsionando a diminuição dos custos voltados à contratação de mão de obra e ampliando os investimentos voltados à tecnologia da informação, aumentando a eficiência bancária. Isto levou a uma nova configuração nas agências bancárias: de agências repletas de funcionários para agências enxutas de recursos humanos e com grande capacidade em tecnologia de informação, agilidade nos processos e resposta rápida à demanda dos clientes. Para Matthew et al. (2000), se anteriormente para realizar uma TED (transferência eletrônica disponível) era necessário ir até a agência, hoje é possível realizá-la da própria residência contando apenas com um computador que tenha acesso à internet. Assim, um número crescente de clientes interage através da tecnologia ao invés de buscar o resultado através do atendimento pessoal.

Para Cernev, Jayo e Diniz (2009), o setor bancário é um dos setores que mais utiliza a tecnologia da informação. Percebe-se nitidamente em sua evolução histórica a integração entre os produtos, processos e canais de distribuição que visam melhorar a eficiência operacional e agregar valor para os clientes. A tecnologia acaba por fundir-se no setor bancário e dele se apropriar integralmente.

Os bancos são considerados as organizações que tradicionalmente realizam grandes investimentos em TI e têm seus processos, produtos e serviços fundamentalmente apoiados por essa tecnologia. Isso tem permitido que os bancos também sejam vistos como organizações que estão se preparando e contribuindo para o surgimento de uma economia digital (ALBERTIN, 1999, p. 74).

Assim, o sistema financeiro atua impulsionando a economia digital através do lançamento constante de serviços que visam aumentar o acesso tecnológico por parte da população. As *self-service-technologies* (SSTs), que são tecnologias do autoatendimento, permitem aos clientes usufruírem de um serviço independente e sem a necessidade de um funcionário para auxiliá-lo. Complementando, para Pohjola (2002), as empresas precisam

implementar mudanças em suas estratégias e em seu operacional para que os processos possam resultar em benefícios de inovações tecnológicas. Neste sentido, a tecnologia de informação não é diferente de qualquer outra tecnologia, pois incentivos adequados para o investimento precisam ser postos em prática para que eles possam lograr êxito.

O setor bancário aumenta sua capilaridade atendendo através da tecnologia diferentes segmentos de clientes. Conforme Bader e Savoia (2013, p. 208):

Se, nos últimos 200 anos, o sistema bancário brasileiro conseguiu atender diretamente a pouco mais da metade da população do País, um novo desenho logístico no setor está se desenvolvendo para atingir o restante do mercado nas próximas 200 semanas.

Naturalmente contando que a forma de atendimento se altere, pois

é cada vez mais evidente que a inovação tecnológica promova contínuo avanço na forma como a empresa interage com seu cliente. Estas interações são baseadas e deverão tornar-se um critério-chave para o sucesso do negócio a longo prazo (MATTHEW et al., 2000, p. 50).

Com as diversas possibilidades lançadas pelos meios eletrônicos, ocorreram muitas mudanças na rede. “Toda essa transformação não foi acompanhada com a mesma velocidade pelos bancos” (ROXO, 2011, p. 73). “Fica claro que o mundo das redes sociais, compartilhamento de músicas e opiniões e jogos 3D não conversa amigavelmente com o mundo do seu *internet banking*, mais quadrado e controlado” (ROXO, 2011, p. 73).

Apesar dessa reputação os bancos de varejo são os mais avançados mundialmente. Este sucesso foi conquistado com base em dois fatores: investimentos em tecnologia durante o período inflacionário; e a estrutura monolítica sobre a qual se construíram os canais de acesso aos bancos, como o caixa eletrônico. Logicamente que são plataformas muito distintas das utilizadas em iTunes e no Facebook; estas são nativas da internet enquanto que as plataformas bancárias são extensões dos canais eletrônicos mais antigos, como o ATM (ROXO, 2011, p. 73).

Os bancos de varejo podem estar diante deste tipo de dilema no momento. As tecnologias, que propiciaram a explosão do uso da internet em dispositivos como tablets, smartphones, geladeiras, automóveis e console de videogames, podem tornar os bancos irrelevantes nas interações do consumidor no mundo virtual (ROXO, 2011, p. 75).

A forma como a empresa responde às demandas dos clientes se altera constantemente. O que era necessário anteriormente hoje se modifica, pois os recursos são escassos e as necessidades infinitas. Nas instituições financeiras não é diferente, pois com a crescente utilização dos meios eletrônicos pelos clientes, as empresas também passam a dispor de diferentes canais para que os clientes possam utilizar o meio eletrônico que mais lhes convém, assim:

A logística bancária, em especial aquela baseada nos canais eletrônicos de atendimento, cumpre papel fundamental na oferta dos produtos e serviços aos consumidores. A diversificação dos canais bancários promove uma constante dinamização da prestação dos serviços financeiros e cria um novo cenário concorrencial no setor, em que agentes financeiros e não financeiros atuam em conjunto, alterando o paradigma tradicional de distribuição e prestação de serviços, que passa a se orientar para a virtualização e a inclusão financeira (BADER; SAVOIA, 2013, p. 209).

Segundo a FEBRABAN (2013), os últimos anos favoreceram a expansão do sistema financeiro brasileiro aumentando a bancarização da sociedade economicamente ativa. O crescimento da classe C acelerou a procura pelo crédito, investimentos em meios de pagamentos. Em relação à taxa de bancarização, o Brasil tem uma taxa de 56% equiparada às taxas de alguns países emergentes, como Turquia e Índia, porém fica inferior se o desempenho for comparado aos países do primeiro mundo, como EUA, Alemanha e Reino Unido que apresentam taxa de 97%.

A pesquisa da FEBRABAN sobre a tecnologia bancária publicada em 2013 mostra diversos indicadores acerca do sistema financeiro brasileiro. Assim, por um lado os brasileiros demandam maior acesso ao crédito e aos investimentos; por outro lado, as instituições financeiras vêm ampliando a abrangência de sua atuação, através do aumento dos pontos de atendimento e melhorias dos meios virtuais.

Para a FEBRABAN (2013, p. 18):

O relacionamento dos bancos com seus clientes é parte fundamental do sucesso ou fracasso de suas estratégias. A disponibilização de canais e mecanismos para que os clientes possam realizar as transações desejadas e interagir com as instituições é essencial para viabilizar não apenas o negócio, mas também para aumentar a confiança dos clientes e facilitar o uso dos produtos e serviços contratados.

Para Coughlan et al. (2002, p. 20), “um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Um canal de atendimento bancário é um canal de marketing,

pois é através dele que o consumidor final pode ter acesso ao serviço que a instituição financeira oferta.

Para Zeithaml e Bitner (2003, p. 306), “os canais de serviços são quase sempre diretos, se não para o cliente, ao menos, para o intermediário que vende ao cliente.” Por exemplo, os canais de atendimento eletrônico não dependem diretamente das pessoas para prestarem o serviço, sendo mais diretos.

Conforme Bateson e Hoffman (2001), muitas empresas negligenciam a importância do atendimento telefônico, pois não observam nem prezam pelo bom atendimento em todos os canais disponíveis para o cliente. No entanto, as pessoas de contato são produtos, e a maneira como atendem seus clientes refletirá no conceito da empresa para o consumidor do serviço.

Conforme Mckenna (1992, p. 10):

[...] em um mundo de produção flexível, a contrapartida é o marketing flexível. A tecnologia vem primeiro, a capacidade de comercializar vem depois. A tecnologia envolve capacidade de adaptação, programação e customização; em seguida, vem o marketing, que faz essas qualidades chegarem aos clientes.

Para Pires e Costa (2001, p. 60):

A evolução da tecnologia e da informação está norteando estrategicamente os segmentos empresariais, sociais e culturais na virada do milênio. Para a indústria bancária isto não seria diferente, pois a combinação da tecnologia com a informação está disseminando novas formas de atuação, num mercado altamente especializado, competitivo e regulamentado.

De acordo com a publicação da FEBRABAN (2013), o cenário brasileiro está aumentando gradativamente o percentual de acessos aos canais eletrônicos, equiparando com os demais canais disponíveis. Em 2013, a *internet banking* e o *mobile banking* foram os principais canais de acesso para os clientes bancários, representando cerca de 41% de todas as transações bancárias. Para a FEBRABAN (2013, p. 20):

É possível notar uma representativa presença do mobile banking em 2013, que registra 6% do total de transações realizadas nesse ano, e com um crescimento médio de 270% nos últimos cinco anos. Como consequência, a representatividade dos ATMs cai de 31% em 2009, para 23% em 2013, e a agências de 16% para 10%. É importante destacar que, embora os canais mais tradicionais como agência, ATM e call center estejam perdendo participação no total de transações bancárias, todos continuam apresentando um crescimento médio anual no número absoluto de transações.

2.4.1 Agência

O canal agência contempla o atendimento humanizado realizado pelos gerentes de relacionamento e pelos caixas em seus guichês. Normalmente uma agência bancária concentra muitas pessoas em dias de pico, por exemplo, o dia da folha de pagamento dos funcionários e o dia do recebimento do benefício dos aposentados. E nesses dias em particular sempre se formam filas de espera para receber o atendimento. Para Bateson e Hoffman (2001), fazer os clientes aguardarem o atendimento através da fila é um amortecimento na linha de produção, que é facilmente percebido como uma desagradável e impaciente sensação para quem espera.

2.4.2 ATM

O ATM é um dispositivo encontrado em diferentes lugares que permite o acesso aos serviços bancários. Conseqüentemente, diminui o fluxo de clientes no interior da agência, aumentando sua segurança e garantindo sua maior satisfação pelos serviços prestados em dia de “pico”, considerados entre os dias 1º ao dia 10 de cada mês. Este período é considerado crítico para a agência devido a pouca margem de utilização dos pontos de autoatendimento existentes na parte externa da agência e ao pequeno número de caixas de atendimento disponíveis no interior da agência. Isto provoca insatisfação por parte dos clientes, pois estoura o limite de tempo permitido pelo PROCON (Programa de Orientação e Defesa do Consumidor), nesses dias, que é de no máximo 45 minutos (ADOLFO; MAYER, 2008).

Para Adenoye e Omoregie (2013), o crescimento na implantação dos ATM se deve pela capacidade em investir em TI, estratégia que minimiza os custos do atendente se comparado ao ATM.

Segundo dados da FEBRABAN (2013, p. 13):

Para o caso dos terminais de autoatendimento (ATM), o crescimento no número total foi em torno de 2% ao ano. No entanto, o setor se preocupou não apenas com o aumento da quantidade, mas também na questão de acessibilidade por meio de ATMs com acesso para pessoas com deficiência. Embora numericamente o crescimento anual do total de ATMs tenha sido em torno de 2%, a proporção de terminais multifuncionais aumentou, assim como a quantidade de terminais adaptados a pessoas com deficiência (PCD), que já atinge 90% do total do parque instalado.

2.4.3 Telefone

O acesso aos serviços bancários pelo telefone pode ser feito pelo cliente e da empresa para o cliente. O indivíduo pode acessar uma rede de serviços pelo telefone, por este canal ele pode consultar a fatura do seu cartão, contratar empréstimos, realizar resgates e aplicações, e simplesmente consultar o saldo de sua conta corrente. Para Oliveira, Rezende e Brito (2006), o setor de telecomunicações surgiu por volta da década de 80, denominado telemarketing. É um canal de atendimento que oferece informações e serviços e também recebe críticas e sugestões dos clientes, promove a divulgação da marca. Para as instituições é uma forma rápida e de baixo custo realizado através do aparelho telefônico.

2.4.4 Internet

Para Grönroos (2009), a internet é um canal orientado aos serviços e relacionamentos, apesar de não ser a empresa que faz o primeiro contato com o cliente, pois é o cliente em potencial que se interessa em utilizá-la. Dessa interação pode surgir o relacionamento. Conforme Proença e Silva (2008), a lacuna no atendimento restrito ao horário de atendimento das empresas é solucionada pela internet, pois os clientes têm a necessidade de utilizar o banco na hora que melhor lhes convier. Isso permite às empresas economia de custos e de tempo. Por outro lado, a *internet banking* é seletiva, pois o público que a demanda tem maior interesse em conhecer profundamente os produtos/serviços que contratam. Assim, o banco pode identificar potenciais clientes de acordo com a área geográfica que utilizam, formando um banco de dados necessário para a prospecção de novos e manutenção dos já existentes clientes.

Conforme estudo publicado pela FEBRABAN (2013), o acesso às operações financeiras é maior no *site* da instituição financeira, entretanto pelo *mobile bank* a maioria da movimentação está centrada em operações de consulta. Essa percepção está atrelada a três argumentos: as questões culturais relativas à geração de clientes; a percepção de segurança, relativa ao software (roubo de informações) e ao hardware (roubo do aparelho); e ao próprio crescimento das operações propostas pelo acesso fácil aos dados bancários na palma da mão do indivíduo. Porém a referida pesquisa analisa que também são realizados serviços financeiros pelo *mobile bank*, uma tendência crescente.

2.4.5 Outros Canais

Segundo Klein e Mayer (2011), a revolução atual é o *mobile banking*, através do qual transações financeiras são feitas pelo uso de telefones celulares. O dinheiro móvel ou esquemas bancários sem agências estão brotando em todo o mundo. Trata-se de uma tendência global que permite a todas as classes sociais o acesso. Outro canal é o acesso ao banco através de lotéricas. Esse canal, assim como a *mobile banking*, também favorece a inclusão financeira.

O acesso aos serviços bancários pelo telefone é um aliado para a inclusão financeira, pois a maioria da população tem celular e com ele pode acessar os aplicativos disponibilizados pelos bancos. As lotéricas são opções simplificadas para iniciar a bancarização, pois permitem pequenos saques e pagamentos. Entretanto, a agência, o telefone e a internet são utilizados pelas pessoas que conhecem esses canais, logo são mais bancarizadas. Enfim, a inclusão financeira surge com o conhecimento proveniente da utilização saudável e inclusiva dos canais.

Contudo, os canais de distribuição, a inclusão financeira, os fatores determinantes, o marketing de relacionamento e o de serviços embasaram teoricamente o estudo ao explicar o cotidiano em uma agência bancária e também subsidiar a análise dos canais em questão, a metodologia que vem a seguir explicita os aspectos metodológicos que norteiam o trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa segue tratamentos qualitativos e quantitativos para identificação, levantamento e análise dos principais fatores envolvidos na escolha dos clientes do Banco Santander, na agência de Ijuí/RS, pelos diferentes canais de atendimento. O enfoque é considerado qualitativo devido à interpretação dos fenômenos e à atribuição de significados, realizados pelo autor. E também é quantitativo pela tradução de opiniões e informações em números, para a classificação e análise foram empregadas técnicas estatísticas, tais como percentagem, média e correlação (GIL, 2000).

Com relação aos seus objetivos, ela é descritiva, porque buscou expor os fenômenos (preferência dos clientes pelos diferentes canais de atendimento), procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Além disso, ela objetiva analisar as relações entre variáveis, apresentando as características da população de clientes e a preferência de uma amostra deles, sem o compromisso de explicar o fenômeno que descreve, embora sirva de base para tal explicação (GIL, 2006).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, e de levantamento de dados (GIL, 2006). É bibliográfica, pois foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos sobre a temática central investigada. É de levantamento (*survey*), pois se apuraram, por meio de questionários, as opiniões dos clientes do banco sobre suas preferências pelos diversos canais de atendimento. Seu delineamento é constituído em quatro fases: a) delimitação da unidade de estudo (agência do Santander em Ijuí /RS); b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; e d) elaboração do relatório (GIL, 2006).

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

O Banco Santander S.A, conforme consta em seu *site* institucional (SANTANDER, 2015), é originário da cidade de Santander, na província de Cantábria/Espanha, e atua em muitos países há mais de 150 anos. Sediado atualmente em Madri, na Espanha, está entre as maiores instituições financeiras do mundo, com capitalização em bolsa.

Sua operação no Brasil iniciou-se em 1957 e, desde então, o banco vem aumentando sua capilaridade de atendimento, adquirindo outros bancos e aumentando sua carteira de clientes. Em junho de 2011, o banco tinha registrado R\$ 407 bilhões em ativos totais e em torno de 24 milhões de clientes e mais de 9,3 milhões de contas correntes, com depósitos à vista. A rede de atendimento é composta de 3.728 pontos de venda, entre agências e postos de atendimento.

A agência de Ijuí, inaugurada em 12 de agosto de 1985, é integrada por uma equipe com 10 funcionários e tem aproximadamente quatro mil clientes, distribuídos nas carteiras ‘pessoa física’ e ‘pessoa jurídica’. Entre suas atividades principais, destaca-se o de pagamento da folha de pessoal de diversas empresas e hospitais.

Para fins da realização do presente estudo, optou-se por trabalhar com a população da carteira de clientes com renda de até quatro mil reais, devido à boa experiência acumulada pela autora deste trabalho no relacionamento com esses clientes. Do referido segmento, selecionaram-se através de ferramenta interna do banco os clientes tomadores, que são os que contrataram (no último período) qualquer tipo de empréstimo, em algum canal de atendimento e estavam na condição de correntistas ativos. Obtendo o universo deste extrato de 710 clientes.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Uma vez que no contexto desta dissertação não foi possível trabalhar com todo esse universo, foi necessário delimitar uma amostra de pesquisa. Para determinar o tamanho da amostra dos tomadores de crédito através de algum canal de atendimento, levou-se em conta o nível de confiança desejado e a margem de erro admitida. A fórmula utilizada para determinar o tamanho da amostra conforme Rea e Parker (2000), é:

$$n = \frac{z^2[p(1-p)]N}{z^2[p(1-p)] + (N-1)C^2}$$

onde C é a precisão ou erro máximo admissível em termos de proporções; Z é o nível de confiança em unidades de desvio padrão (intervalo desejado); p é a proporção do universo; N é o número de elementos na população finita; e n é o número de elementos da amostra.

Para realizar o cálculo definiu-se um intervalo de confiança desejável de 92,82% e uma margem de erro máxima de aproximadamente 7,18%, resolvendo a equação para C =

0,0718%, $Z = 1,80$, $p = 50\%$ (percentual conservador que resulta na maior taxa de respostas possível) e $n = 710$. O resultado para $n = 128,8$, arredondando para 130 clientes.

Para Gil (2000) o instrumento utilizado no levantamento foi o questionário¹⁰ (APÊNDICE A) constituído de questões fechadas, que foram respondidas por escrito e também por meio de entrevistas aplicadas durante o mês de novembro de 2014 pela autora durante suas férias. Os respondentes foram selecionados através da amostragem não probabilística. Nos quesitos submetidos aos respondentes, buscou-se conhecer suas preferências na escolha de cada canal de atendimento: agência, ATM, telefone, internet e outros canais.

As questões formuladas foram definidas e fundamentadas com o auxílio de diversos autores, conforme explicitado no Quadro 1.

Quadro 1: Identificação dos principais autores que contribuíram para a definição das perguntas do questionário

Tema	Questão	Fonte
Intensidade de utilização de canais	1. Quais canais de atendimento você utiliza e com que intensidade?	Hernandez (2004) Pires e Marchetti (1997)
Intensidade de atendimento de expectativas	2. Com que intensidade cada um dos seguintes canais de atendimento efetivamente atende as suas expectativas?	Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008) Biscola e Lima Filho (2006) Rosa (2001) Fiebig e Freitas (2011)
Conhecimento sobre as transações nos canais	3. Você conhece todas as transações que podem ser realizadas em cada canal?	Oliveira e Forte (2009)
Disposição para conhecer melhor	4. Qual canal você estaria disposto (a) a conhecer melhor?	Shih e Fang (2004)
Grau de confiança nos canais	5. Qual é o grau de confiança que você tem em cada canal?	Seeger (2007) Albertin (1998) Kauffmann e Marchetti (2008)
Solução efetiva da demanda	6. O quanto você considera que o atendimento em cada canal efetivamente soluciona a sua demanda?	Shih e Fang (2004)
Motivos da escolha	7. Quais os principais motivos relacionados à escolha de cada canal de atendimento, escolha três opções e marque com um (x) as alternativas escolhidas.	Morgado (2003) Seeger (2007) Albertin (1998) Oliveira (2000) Shih e Fang (2004)

Fonte: Elaboração da autora com base em várias fontes.

A tabulação dos dados foi efetuada em planilha Excel para entrada e processamento no SPSS 17. O tratamento quantitativo dos dados constou basicamente do emprego de técnicas de estatística descritiva e de análise de correlação.

¹⁰O projeto de pesquisa foi registrado na Plataforma Brasil sob nº 668.616.

Foi utilizado o coeficiente de correlação linear simples (de Spearman), que mede o grau da associação linear entre duas variáveis de escala métrica. É usualmente representado por "r", assumindo valores entre -1 e +1. Quando $r = 1$, indica uma correlação linear perfeita e positiva entre as duas variáveis, ou seja, se uma aumenta, a outra invariavelmente também aumenta, e vice-versa; quando $r = -1$, expressa uma correlação linear negativa e perfeita entre as duas variáveis, ou seja, se uma aumenta, a outra invariavelmente diminui, e vice-versa; e, quando $r = 0$, significa que as duas variáveis não estão associadas linearmente, porém podem estar seguindo uma associação "não linear".

A análise de correlação linear simples, ou seja, a comparação, duas a duas, de todas as combinações possíveis de respostas às questões, teve a finalidade de avaliar o grau de evolução direta ou inversa de cada par – tudo em nível de significância de 1%. E, com a avaliação qualitativa, baseada no aprendizado com a prática bancária, foi possível compreender as respostas da correlação.

O capítulo seguinte abordará sobre o produto do estudo, que é o resultado da pesquisa bibliográfica e *survey* e também resultado das análises empíricas da autora.

4 O PRODUTO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e a interpretação dos principais dados, o produto do estudo, que é constituído pela resposta dos três objetivos secundários, que são: identificar, mapear e sistematizar as distintas razões apontadas pelos usuários de serviços bancários acerca de seus fatores determinantes para o atendimento na relação ao banco; caracterizar os diferentes perfis de clientes de acordo com seus fatores determinantes para os canais de atendimento; e, proporcionar uma base de informações para a tomada de decisão - a agenda de intervenções.

Porém, para complementar o produto, foram agrupados diferentes dados sobre o perfil dos respondentes, com a finalidade de caracterizar a amostra estudada. Os dados utilizados são: faixa etária, gênero, estado civil, escolaridade, profissão e anos de exercício da profissão. Conforme o (Quadro 2).

Quadro 2: Perfil dos respondentes

Perfil	Percentuais	Análise
Gênero	55% masculino; 45% feminino.	A maioria dos entrevistados é do sexo masculino.
Faixa etária	52% têm até 40 anos; 35% têm de 41 até 60 anos; 13% têm idade maior que 60 anos;	A maioria dos entrevistados tem até 40 anos, estão em fase ativa de trabalho, portanto são economicamente ativos.
Estado civil	52% casados; 31% solteiros; 17% união estável, divorciados, separados e viúvos.	Em relação ao estado civil, 52% dos clientes consultados são casados e encontrando-se na fase de aquisição de patrimônio, como veículo, casa própria e contratação de empréstimo para realizar algum sonho financeiro, conforme aprendizado obtido com a prática bancária.
Escolaridade	40% ensino médio; 25% superior incompleto; 21% superior completo; 14% pós-graduação.	A escolaridade dos respondentes está concentrada no ensino superior e na pós-graduação (60%).
Profissão	47% profissões técnicas de empresas privadas; 18% profissões gerenciais de empresas privadas; 9% profissionais da zona rural; 8% profissionais da educação.	As profissões mais citadas na pesquisa são as de cunho técnico (47%), incluindo auxiliares administrativos, técnicos em enfermagem, telefonistas, auxiliares de cozinha e faxineiros.
Anos de profissão	50% 1 a 5 anos; 19% 6 a 10 anos; 15% 11 a 15 anos; 10% 16 a 20 anos; 6% 21 a 30 anos.	Quanto aos anos no exercício da profissão, predominam os com até 5 anos de trabalho (50%), seguidos de 19%, com 6 a 10 anos.
Tempo de conta	48% 1 a 5 anos; 25% 6 a 10 anos; 13% 11 a 15 anos; 9% 16 a 20 anos; 5% 21 a 32 anos.	Os entrevistados que têm até cinco anos de relacionamento com o banco (48%), correspondem ao grupo que concentra maior número de respondentes, os quais na sua grande maioria, são clientes que iniciaram a movimentação bancária através da abertura de conta para o recebimento do salário, conforme aprendizado obtido com o exercício da atividade bancária.

Fonte: Elaboração da autora.

Em relação a profissão dos respondentes, para melhorar analisar os dados, foram reunidos em cinco grupos: 1) profissional da zona rural que inclui produtores rurais e engenheiros agrônomos; 2) profissional do setor público compreende os aposentados, funcionários públicos e militares; 3) profissionais de cunho técnico de empresas privadas são os auxiliares administrativos, profissionais voltados aos recursos humanos das empresas, chefes de cozinha, técnicos em informática, enfermeiros, serviços gerais, serralheiros, auxiliares de lavanderia, faxineiros, técnicos em enfermagem, vendedores e telefonistas; 4) profissionais da educação que são os professores de ensino médio, universitário e estagiários da área e, 5) profissionais com função gerencial: gestores, coordenadores, diretores, líderes de equipe, superintendentes regionais e engenheiros do trabalho. Contudo, o maior número de respondentes ficou agrupado nos profissionais de cunho técnico.

A partir do perfil dos respondentes que são em maioria: do sexo masculino, têm até 40 anos de idade, são casados, têm o ensino médio completo, são profissionais de cunho técnico, têm até 5 anos de profissão e até 5 anos de conta no Santander, agência Ijuí. É possível unir com o perfil, a compreensão inerente ao exercício da profissão de bancário e a análise de correlação para construir os principais resultados deste estudo que seguem nos próximos capítulos.

4.1 FATORES DETERMINANTES PELA ESCOLHA DE CADA CANAL

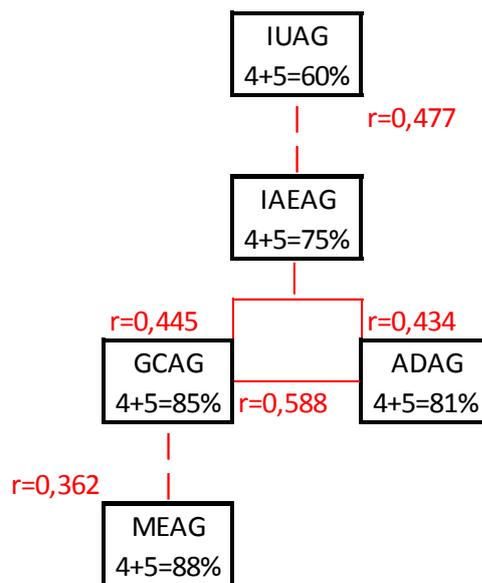
Nesta seção são apresentados os principais resultados apurados, tabulados e processado, a partir dos questionários de pesquisa (APÊNDICE A) sobre fatores determinantes para a escolha de canais de atendimento de uma agência bancária. A matriz de correlação está nos APÊNDICE B, C e D.

4.1.1 Agência

Com relação ao canal agência, 60% dos respondentes declararam que utilizam “bastante – pontuação 4” e “totalmente – pontuação 5” esse tipo de atendimento. Circunscritos nestas mesmas escalas de pontuação, 75,4% manifestam que têm tido suas expectativas atendidas; 85,3% identificam seu grau de confiança no referido canal; e 80,8%, avaliam como “bastante” e “totalmente” o quanto o canal tem solucionado suas demandas.

No que se refere aos principais motivos pelos quais escolheram o canal agência, quase 90% dos clientes amostrados elegem em primeiro plano a credibilidade e a segurança (pontuação 4); e, na sequência, a transparência e a praticidade (pontuação 5), conforme explicitado na Figura 3.

Figura 3: Principais resultados para o canal agência, a níveis de significância de 1% e magnitudes iguais ou superiores a 0,36



Fonte: Elaboração da autora.

Na Figura 3, a soma das pontuações 4 e 5 são consonantes com os coeficientes de correlação (r), os quais são todos positivos e apresentam níveis de significância e magnitudes numéricas bem expressivas.

Essas correlações expressam o grau da associação linear bidimensional (duas a duas) entre as variáveis/questões. Isso significa que incrementos em uma variável qualquer são acompanhados por incrementos em todas as que forem significativamente correlacionadas com aquela (e vice-versa). Em outras palavras, isso significa que, no caso em tela, estímulos positivos introduzidos nas variáveis GCAG¹¹, ADAG¹² e MEAG¹³ serão acompanhados por movimentos também positivos em IUAG¹⁴ e IAEAG¹⁵ (e vice-versa). Assim sendo, a

¹¹ Grau de confiança no canal agência.

¹² Atendimento da demanda no canal agência.

¹³ Motivos para a escolha do canal agência.

¹⁴ Intensidade de utilização do canal agência.

¹⁵ Intensidade do atendimento da expectativa no canal agência.

otimização das respectivas repercussões passa pela priorização das intervenções necessárias, com base na grandeza numérica de cada coeficiente de correlação.

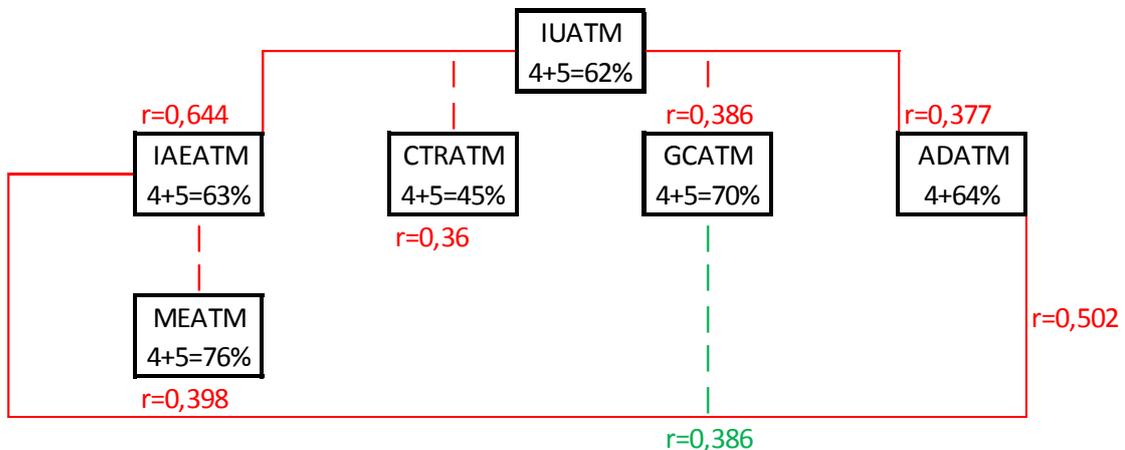
Nessas condições, a elaboração de um plano de melhoramento/aperfeiçoamento da intensidade de utilização do canal e da intensidade de atendimento das expectativas, no mesmo canal, deveria contemplar, em ordem decrescente de importância, preferencialmente, ações e medidas em aspectos inerentes ao grau de confiança no referido canal ($r_{IAEAG;GCAG} = 0,445$); ao atendimento efetivo da demanda ($r_{IAEAG;ADAG} = 0,434$); e à credibilidade, à segurança, à transparência e à praticidade na interação com a agência ($r_{GCAG;MEAG} = 0,362$).

4.1.2 ATM

Com relação ao canal ATM, 62% dos consultados informam que o utilizam “bastante – pontuação 4” e “totalmente – pontuação 5”. Circunscritos nestas mesmas escalas de pontuação, 63% declaram que têm suas expectativas de atendimento atendidas; 45% revelam que conhecem as transações realizadas; 70%, que confiam muito; e, 64%, que têm sua demanda atendida no referido canal.

Em relação aos principais motivos pelos quais escolheram o canal ATM, 76% dos clientes amostrados elegem em primeiro plano a rapidez e a segurança (pontuação 4); e, na sequência, a agilidade e praticidade (pontuação 5), conforme explicitado graficamente na Figura 4.

Figura 4: Principais resultados para o canal ATM, a níveis de significância de 1% e magnitudes iguais ou superiores a 0,36



Fonte: Elaboração da autora.

Na Figura 4, as somas das pontuações são convergentes com os coeficientes de correlação (r), os quais são todos positivos e apresentam níveis de significância e magnitudes numéricas bem expressivas.

Estímulos positivos introduzidos nas variáveis $CTRATM^{16}$, $GCATM^{17}$, $ADATM^{18}$ e $MEATM^{19}$, serão acompanhados por movimentos também positivos em $IUATM^{20}$ e $IAEATM^{21}$ (e vice-versa). Consequentemente, a otimização das respectivas repercussões passa pela priorização das intervenções necessárias, com base na grandeza numérica de cada coeficiente de correlação.

Assim, a elaboração de um plano de melhoramento/aperfeiçoamento da intensidade de utilização do canal e da intensidade de atendimento das expectativas, no mesmo canal, deveria contemplar, em ordem decrescente de importância, preferencialmente, ações e medidas em aspectos inerentes ao grau de confiança no referido canal ($r_{IAEATM;GCATM} = 0,386$); e à rapidez, à segurança, à agilidade e à praticidade na interação com o ATM ($r_{GCATM;MEATM} = 0,398$) e ao atendimento efetivo da demanda ($r_{IAEATM;ADATM} = 0,502$).

4.1.3 Telefone

O canal telefônico é pouco utilizado, pois 68% dos clientes amostrados declararam que “nada – pontuação 1” e “pouco – pontuação 2” empregam este tipo de atendimento. Circunscritos nestas mesmas escalas de pontuação, 58% dos respondentes indicam nenhuma/pouca expectativa com o atendimento via internet e pelo canal telefônico (54%); 52% não conhecem satisfatoriamente as transações que podem ser realizadas pelo canal telefônico e tampouco pelo canal internet (50%); 53% têm pouca/nenhuma confiança neste canal e, aproximadamente, este mesmo percentual, quanto à confiança no canal internet; 54% têm nenhum/pouco atendimento da sua demanda pelos canais telefone e internet; 68% não têm interesse em conhecer melhor o canal telefônico e 52% demonstram interesse em conhecer melhor o canal da internet.

¹⁶Conhecimento sobre as transações realizadas no canal ATM.

¹⁷Grau de confiança no canal ATM.

¹⁸Atendimento da demanda pelo canal ATM.

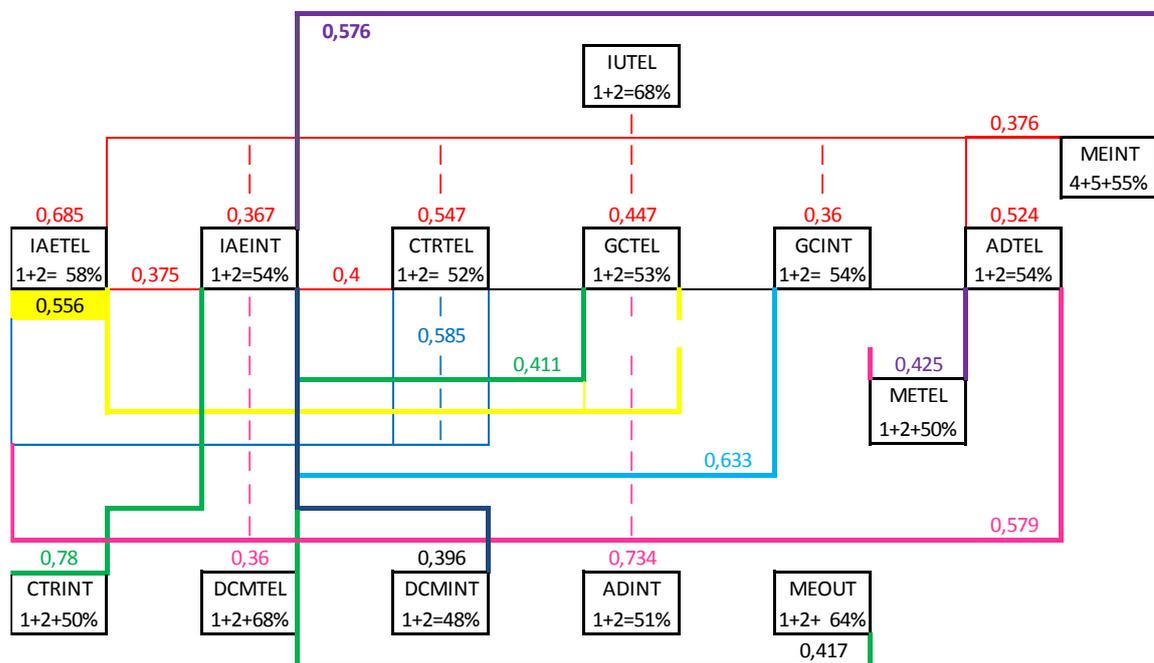
¹⁹Motivos da escolha do canal ATM.

²⁰Intensidade de utilização do canal ATM.

²¹Intensidade do atendimento da expectativa no canal ATM.

Em relação aos motivos pela utilização dos canais internet, telefônico e outros que aparecem relacionados pelos respondentes, 55% elegeram o canal internet pelos motivos rapidez e agilidade, em primeiro plano, e comodidade e praticidade, em segundo. Para o canal telefônico 50% elegeram os motivos transparência e outros motivos, em primeiro plano, e segurança e dinamismo, em segundo. Já, quanto aos outros canais, foram elencados rapidez, dinamismo e comodidade como seus principais motivos pela utilização (Figura 5).

Figura 5: Principais resultados para o canal telefônico, a níveis de significância de 1% e magnitudes iguais ou superiores a 0,36



Fonte: Elaboração da autora.

Na Figura 5, as somas das pontuações 1 e 2 estão em consonância com os coeficientes de correlação (r), os quais são todos positivos e apresentam níveis de significância e grandezas muito importantes.

Os estímulos positivos introduzidos nas variáveis CTRTEL²², CTRINT²³, MEINT²⁴, METEL²⁵, MEOOUT²⁶, ADINT²⁷ e ADTEL²⁸ serão acompanhados por movimentos também

²²Conhecimento das transações realizadas no canal telefônico.

²³Conhecimento das transações realizadas pelo canal da internet.

²⁴Motivos da escolha pelo canal da internet.

²⁵Motivos pela escolha do canal telefônico.

²⁶Motivos pela escolha de outros canais.

²⁷Atendimento da demanda pelo canal internet.

²⁸Atendimento da demanda pelo canal telefônico.

positivos em DCMTEL²⁹, DCMINT³⁰, GCTEL³¹, GCINT³², IAEINT³³, IAETEL³⁴ e IUTEL³⁵. Portanto, a otimização das respectivas repercussões passa pela priorização das intervenções necessárias, com base na grandeza numérica de cada coeficiente de correlação.

Nesse sentido, a elaboração de um plano de melhoramento/aperfeiçoamento da intensidade de utilização do canal telefônico e da intensidade de atendimento das expectativas, no mesmo canal, deveria contemplar, em ordem decrescente de importância, preferencialmente, ações e medidas em aspectos inerentes à transparência, à segurança e ao dinamismo no referido canal ($r_{ADTEL;METEL} = 0,425$); à confiança no canal ($r_{IUTEL;GCTEL} = 0,447$); ao conhecimento das transações realizadas ($r_{IAETEL;GCTEL} = 0,556$); e ao atendimento efetivo da demanda, no referido canal ($r_{IAETEL;ADATEL} = 0,579$).

4.1.4 Internet

No canal Internet, 64% dos respondentes evidenciam que utilizam “nada – pontuação 1” e “pouco – pontuação 2” esse tipo de atendimento. Circunscritos nestas mesmas escalas de pontuação, 58% dos respondentes têm nenhum/pouco atendimento de suas expectativas pelo canal telefônico e, pela internet; 52% indicam que conhecem “nenhum/pouco” as transações que podem ser realizadas pelo canal telefônico e pela internet; 53% têm “pouco/nenhum” grau de confiança nos canais telefônico e na internet; 54% têm “nenhum/pouco” de sua demanda efetivamente atendida pelos canais telefônico e internet.

Por seu turno, os motivos da escolha do canal, em primeiro plano, são rapidez e agilidade (com pontuação 4), e comodidade e praticidade (com pontuação 5); os demais canais outros e o telefone, também estão diretamente associados ao canal internet. Nestes canais, os motivos de sua escolha são rapidez e dinamismo (para os canais outros) e agilidade, rapidez, praticidade e comodidade (para o canal telefônico).

Em todas as correlações, somente uma é negativa, ESCOL³⁶, ou seja, quanto menor a idade maior a utilização do canal internet (Figura 6).

²⁹ Disposição em conhecer melhor o canal telefônico.

³⁰ Disposição em conhecer melhor o canal da internet.

³¹ Grau de confiança no canal telefônico.

³² Grau de confiança no canal da internet.

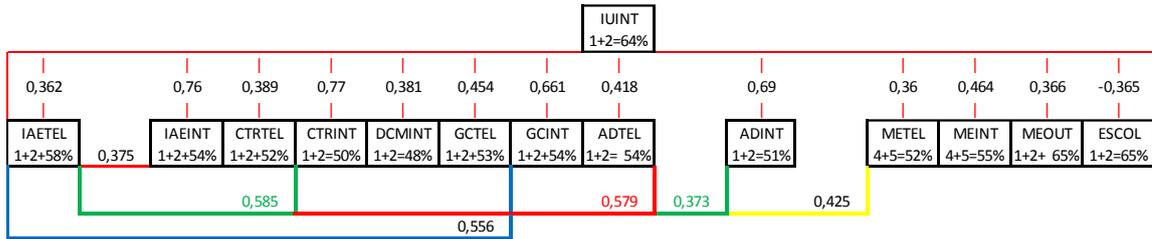
³³ Intensidade do atendimento da expectativa no canal da internet.

³⁴ Intensidade do atendimento da expectativa no canal telefônico.

³⁵ Intensidade de utilização do canal telefônico.

³⁶ Escolaridade.

Figura 6: Principais resultados para o canal internet, a níveis de significância de 1% e magnitudes iguais ou superiores a 0,36



Fonte: Elaboração da autora.

Já, os estímulos positivos introduzidos nas variáveis CTRTEL, CTRINT, METEL, MEINT, MEOOUT, ADTEL e ADINT serão acompanhados por movimentações também positivas em IAETEL, IAEINT, DCMINT, GCTEL, GCINT e IUINT³⁷. Assim, a otimização das respectivas repercussões passa pela priorização das intervenções necessárias, com base na grandeza numérica de cada coeficiente de correlação.

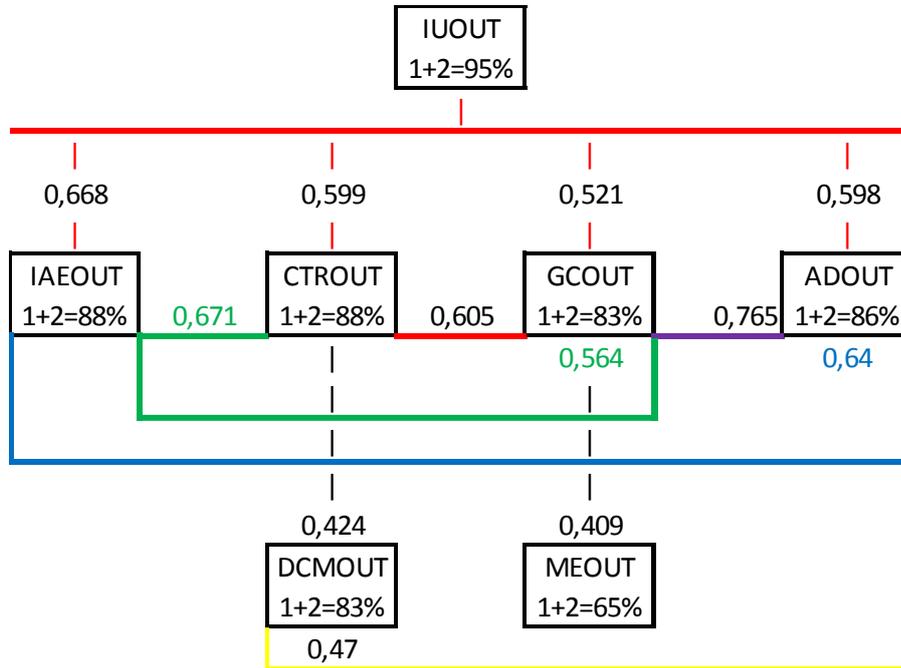
A elaboração de um plano de melhoramento/aperfeiçoamento da intensidade de utilização do canal e da intensidade de atendimento das expectativas, no mesmo canal, dever-se-ia contemplar, em ordem decrescente de importância, preferencialmente, ações e medidas em aspectos inerentes à busca pelo conhecimento sobre as transações que podem ser realizadas no referido canal ($r_{IUINT;DCMINT} = 0,381$) à rapidez, à agilidade, à comodidade e à praticidade no canal através do aumento na intensidade de utilização da internet ($r_{IUINT;MEINT} = 0,464$); ao incremento no atendimento da demanda ($r_{IUINT;ADINT} = 0,69$); e ao conhecimento sobre as transações realizadas ($r_{IUINT;CTRINT} = 0,77$).

4.1.5 Outros

Sobre os outros canais, representados pelo acesso *mobile banking* e as lotéricas (para o pagamento de contas e demais serviços bancários) é “nenhum/pouco” utilizado por 95% dos consultados. Todas as demais correlações destacam “nenhum/pouco” conhecimento das transações disponíveis neste canal, “pouco/nenhum” grau de confiança” grau demandas pouco atendidas (Figura 7).

³⁷Intensidade de utilização do canal internet.

Figura 7: Principais resultados para outros canais, a níveis de significância de 1% e magnitudes iguais ou superiores a 0,36



Fonte: Elaboração da autora.

Estímulos positivos introduzidos nas variáveis CTROUT³⁸, GCOUT³⁹, ADOUT⁴⁰, DCMOUT⁴¹ e MEOU⁴² serão acompanhados por movimentações também positivas em IUOUT⁴² e IAEOUT⁴³. Assim, a otimização das respectivas repercussões passa pela priorização das intervenções necessárias, com base na grandeza de cada coeficiente de correlação.

A elaboração de um plano de melhoramento/aperfeiçoamento da intensidade de utilização do canal e da intensidade de atendimento das expectativas, no mesmo canal, deveria contemplar, ações e medidas em aspectos inerentes ao grau de confiança no referido canal ($r_{IAEOUT;GCOUT} = 0,564$); ao atendimento efetivo da demanda ($r_{IAEOUT;ADOUT} = 0,64$); e à rapidez, ao dinamismo e à comodidade na interação com outros canais ($r_{GCOUT;MEOU} = 0,409$) (Figura 7).

³⁸Conhecimento das transações realizadas no canal outros.

³⁹Grau de confiança no canal outros.

⁴⁰Atendimento da demanda do canal outros.

⁴¹Disposição em conhecer melhor o canal outros.

⁴²Intensidade de utilização de outros canais.

⁴³Intensidade de atendimento da expectativa com a utilização de outros canais.

Para ilustrar os fatores determinantes de cada canal de distribuição estudado, o capítulo seguinte reúne em um quadro todos os aspectos discutidos em cada canal e responde ao primeiro objetivo secundário.

4.1.6 Conclusão sobre os Fatores Determinantes pela Escolha de cada Canal

Através de incrementos positivos nas variáveis dos fatores determinantes (Quadro 3), é possível obter o incremento também positivo na intensidade de utilização e no aumento das expectativas com a utilização dos canais.

Quadro 3: Ações propostas para incrementar os fatores determinantes

Canal	Variáveis	Fatores determinantes
Agência	GCAG, ADAG e MEAG.	Ações relacionadas que promovam o grau de confiança, a efetividade no atendimento da demanda e que inspirem a credibilidade, a segurança, a transparência e a praticidade serão determinantes para a escolha deste canal.
ATM	CTRATM, GCATM, GCATM e ADATM	Estímulos positivos para aumentar o conhecimento sobre as transações que podem ser realizadas, ações que visem o aumento no grau de confiança, o atendimento da demanda e que fomentem a rapidez, a segurança, a agilidade e a praticidade serão determinantes para a escolha deste canal.
Telefone	CTRTEL, CTRINT, MEINT, METEL, MEOUT, ADINT, ADTEL, DCMTEL, DCMINT, GCTEL e GCINT.	Movimentos positivos que fomentem o aumento da confiança, do conhecimento sobre as transações disponíveis, do atendimento efetivo da demanda, a transparência, a segurança e o dinamismo serão determinantes para a escolha deste canal.
Internet	CTRTEL, CTRINT, METEL, MEINT, MEOUT, ADTEL, DINT, DCMINT, GCTEL, GCINT e IUINT.	Ações relacionadas com o aumento sobre o conhecimento das transações disponíveis, da rapidez, da agilidade, da comodidade, da praticidade e do atendimento da demanda serão determinantes para a escolha deste canal.
Outros	CTROUT, GCOUT, ADOUT, DCMOUT e MEOUT.	Ações que buscam um plano de melhoramento ao acesso do canal e que aumentem sua utilização devem contemplar ações que visem o aumento do grau de confiança, ao atendimento efetivo da demanda, à rapidez, ao dinamismo, e à comodidade de quem os acessa.

Fonte: Elaboração da autora.

Conforme o estudo, os canais mais acessados são escolhidos pelos usuários em virtude do conhecimento sobre o canal, os que têm maior conhecimento o acessam com maior frequência. Portanto, o conhecimento sobre quais serviços podem ser realizados é determinante para a sua escolha. Outro fator determinante é a confiança no canal, quanto maior o conhecimento sobre as transações disponíveis no canal, maior a familiaridade e a utilização. Também são determinantes as ações que visem ao aumento da credibilidade, segurança, transparência, praticidade, agilidade, rapidez e comodidade.

Os fatores: atendimento da expectativa, disposição em conhecer melhor e a efetividade na solução da demanda são determinantes. O atendimento da expectativa e a efetividade na solução da demanda favorecem sua utilização é por este motivo que os clientes preferem a agência, pois todos os funcionários estão empenhados em superar seus desejos financeiros. A disposição em conhecer melhor, detecta que a frequência na utilização está relacionada com o conhecimento sobre as transações disponíveis e, que existe interesse no conhecimento sobre o canal.

O próximo capítulo versa sobre o perfil dos clientes consultados para cada canal de atendimento e ilustra através de um quadro seus principais aspectos e responde ao segundo objetivo secundário.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS CLIENTES CONSULTADOS POR CADA CANAL DE ATENDIMENTO

A caracterização do perfil dos clientes amostrados amplia a percepção sobre cada um dos canais (Quadro 4).

Quadro 4: Perfil dos clientes consultados, por canal de atendimento

Canal	Perfil
Agência	Predominância do gênero feminino. Conhecem bastante/totalmente as transações realizadas no canal. Têm as expectativas bastante/totalmente atendidas.
ATM	Têm maior escolaridade, maior conhecimento das transações disponíveis no canal.
Telefone	As profissões relacionadas à zona rural e à educação têm maior expectativa de atendimento neste canal. Quem tem maior escolaridade, tem maior expectativa de atendimento neste canal. Idade superior a 30 anos requer transparência, segurança e dinamismo na utilização do canal. Idade inferior a 30 anos requer rapidez, agilidade, comodidade e praticidade na utilização do canal. Idade inferior a 30 anos envolve maior disposição para conhecer o canal. Idade superior a 30 anos envolve menor interesse em conhecer o canal. Maior escolaridade é acompanhada de maior atendimento da demanda pelo canal.
Internet	Maior escolaridade é acompanhada de maior utilização do canal. Os profissionais vinculados à empresas privadas têm sua expectativa bastante/totalmente atendida por este canal. Menor idade é acompanhada por maior conhecimento sobre as transações realizadas no canal. Maior a escolaridade, maior a disposição em conhecer melhor o canal. Os profissionais ligados à zona rural e à educação têm maior interesse em conhecer o canal. Para idades superiores há 30 anos, os motivos da utilização do canal são: transparência, segurança e dinamismo. Para idades inferiores há 30 anos, os motivos da utilização são: agilidade, rapidez, comodidade e praticidade.
Outros	Os clientes com profissões relacionadas à zona rural e à educação têm maior disposição para conhecer melhor o canal.

Fonte: Elaboração da autora.

O perfil identifica as características de quem utiliza, conforme a pesquisa, cada canal de atendimento estudado. No canal agência predominou a utilização pelo gênero feminino. No canal ATM, os indivíduos com maior escolaridade têm maior domínio sobre as transações disponíveis no canal, isto é, maior escolaridade permite maior entendimento de ferramentas que auxiliam o cotidiano. O canal telefônico têm as profissões relacionadas à zona rural e educação com maior expectativa de atendimento, nichos que podem ser explorados para fomentar o acesso deste canal, este mesmo nicho, também tem maior disposição em conhecer outros canais. Outro fator importante em relação ao canal telefônico e ao canal da internet é a variação dos motivos pela utilização, os indivíduos com maior idade são motivados a utilizar o canal pela transparência, segurança e dinamismo, enquanto que os de menor idade desejam agilidade, rapidez, comodidade e praticidade, contribuições importantes a cerca do que a instituição financeira pode fazer para atender a cada faixa etária.

Assim, com base na teoria, nos fatores determinantes, na caracterização do perfil dos clientes consultados e, na experiência prática do autor foi possível proporcionar uma base para a tomada de decisão - a agenda de intervenções.

4.3 AGENDA DE INTERVENÇÃO

A partir da análise dos resultados obtidos e na análise municiada pela prática bancária, propõe-se, como fundamentação do processo de tomada de decisões, a seguinte agenda de intervenção com recomendações de melhoramentos e aperfeiçoamentos, com a finalidade de fomentar o acesso aos canais com insuficientes indicações de utilização:

- a) sistemas com termos mais amigáveis e menos técnicos, para facilitar a compreensão dos clientes;
- b) autoatendimento todo explicativo e com teclado mais acessível aos clientes;
- c) simplificação de todos os sistemas, desde o caixa interno na agência até os dispositivos para o acesso móvel;
- d) em vez de apresentar programas nacionais de TV sobre as filas de espera no caixa, focar programas específicos para os clientes, instruindo-os sobre as funções dos gerentes, dos caixas, explicando como realizar o acesso pela internet e dispositivos móveis; e utilização de outras vias para pagamento de boletos (e como fazer/proceder);
- e) implementar uma sala especial com diversos sistemas para realizar simulações destinadas a ministrar orientações sobre os diversos canais de atendimento, na qual

um funcionário, exclusivamente alocado para atender na sala, escolhe aleatoriamente e convida clientes das filas tradicionais do caixa e/ou do ATM/Agência, para simularem, compreenderem e praticarem algum serviço bancário de interesse dos mesmos;

- f) implementar um gerenciador de senhas autoexplicativo, em que o cliente seleciona o que deseja e saem impressas informações amigáveis sobre como proceder em cada canal alternativo;
- g) na sala especial de simulação dos serviços em cada canal (item e), promover cursos sobre a saúde financeira para as classes menos favorecidas;
- h) após cada acesso na internet, implementar o envio automático, pelo sistema, de mensagem para o cliente, detalhando o que foi processado e informando o número do respectivo protocolo das operações realizadas, tendo em vista aumentar a confiança na utilização do canal;
- i) na realização do cadastro da abertura da conta corrente constar campo destino a preencher a opção pelo canal preferido do cliente, e também cadastro das senhas para a sua utilização;
- j) acesso ao telefone com menus mais dinâmicos e rápidos para evitar a longa espera para ser atendido, com a configuração de opções dividida inicialmente entre conta e cartão, as demais opções ficariam a escolher conforme a ramificação: **conta** > cpf > senha > dados sobre a conta > empréstimos e financiamentos > investimentos > seguros > falar com atendente. **Cartão** > cpf > senha > fatura > parcelamento > bônus > cancelar o cartão e demais serviços debitados no cartão > falar com atendente;
- k) ampla divulgação dos serviços disponibilizados em cada canal, bem como seu horário de atendimento e documentos e informações necessárias para seu acesso;
- l) opções para a mudança no layout da internet e do aplicativo móvel feito pelo próprio cliente, através da priorização dos ícones dos serviços que mais utiliza em detrimento dos demais;
- m) cartilha explicando sobre os procedimentos de segurança que são necessário para a utilização em cada canal de serviços bancários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os conceitos e os resultados desta pesquisa teórica e aplicada espera-se contribuir para a melhor instrumentalização dos canais de atendimento que ainda são utilizados insuficientemente na agência do Santander em Ijuí/RS, especialmente o atendimento eletrônico, cujas perspectivas de utilização maciça no futuro são deveras animadoras (FEBRABAN, 2013, p. 49),

todas essas questões associadas à internet e mobile banking indicam que está havendo uma migração de canais, como visto anteriormente. Ao mesmo tempo em que internet e mobile devem convergir nos próximos anos, essa nova composição de canais deverá substituir outros. Reconhecendo essa tendência, os bancos devem aproveitar a oportunidade para investir em reduzir o número de transações realizadas em agências e ATMs.

É necessário “abrir a caixa preta” dos canais de atendimento menos utilizados, pois seu aproveitamento está muito aquém do desejado. Os canais não tradicionais podem facilitar e incluir muitos indivíduos. As facilidades são inúmeras, como: redução do tempo de espera em filas; organização do pagamento de contas na conveniência da residência; contratação de serviços pelo telefone; obtenção de consultoria sobre investimentos – dentre muitos outros produtos e serviços. A inclusão dos indivíduos menos favorecidos tem ocorrido pela utilização dos meios que estão ao seu alcance, nas lotéricas próximas às suas residências; e na palma das mãos através do *mobile banking*.

A pesquisa constatou que estes canais são pouco utilizados, devido à ausência de conhecimento sobre as transações que podem ser realizadas nos mesmos; à expectativa negativa com a resolução da demanda, diante da percepção de que eles não solucionam a demanda do cliente; e à pouca confiança no canal, naturalmente pela pouca utilização e pela falta de estímulos para conhecê-lo.

Não obstante, os clientes consultados relatam que utilizariam os canais menos elencados (telefone e internet) para obter agilidade, rapidez, comodidade e praticidade; e (lotérica e *mobile banking*) para ter agilidade, segurança, credibilidade e transparência.

Desse contexto, emergem as ações que visam o conhecimento sobre as transações disponíveis em cada canal; a manutenção e o aprimoramento dos mecanismos de segurança na utilização dos dispositivos eletrônicos; o aprendizado sobre o uso dos canais e sobre a bancarização que ocasionará o aumento na utilização destes canais; e a inclusão dos indivíduos que estão excluídos dos referidos sistemas bancários.

E também a relação com a teoria, pois o conhecimento inerente aos conceitos e a prática de marketing são um contínuo de trocas. Os autores Shostack (1977), Bartels (1988), Wilkie e Moore (2003), Shaw e Jones (2009), Grönross (1994), Sarma (2010), BACEN (2011), Froemming (2002), Albertin (1998) entre outros citados e referenciados no estudo aprofundam o conhecimento e auxiliam na compreensão e análise dos canais com menor frequência de utilização, ao formar a base para novos conhecimentos e a possibilidade de novas ideias através dos limites da pesquisa.

No tocante às limitações da pesquisa, há que mencionar sua restrição aos indivíduos com renda de até quatro mil reais; a não inclusão dos clientes “pessoas jurídicas” e, também, das “pessoas físicas” com rendas mais elevadas; a falta de questões sobre possíveis beneficiamentos para acesso aos canais de atendimento e para facultar a inclusão dos menos favorecidos.

Recomenda-se a realização de pesquisas futuras para superar estas delimitações/limitações, por intermédio de replicações da metodologia em diferentes bancos e agências de cidades distintas, nas quais, além da análise de correlação, se empregaria técnicas para avaliar as relações de causa e efeito entre as variáveis, bem como aspectos relacionados com o seu grupamento (análise de regressão, análise fatorial, componentes principais, etc.).

Também, seria recomendável incluir em análises futuras, os limites das transações realizadas nos canais. Por exemplo, os valores limites de saques no autoatendimento poderiam ter uma forma de autoajuste pelo cliente; e os serviços de câmbio poderiam ser realizados nos canais, mediante prévio cadastro pela agência – dentre outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, A. D.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ADENOYE, J. O.; OMOREGIE, N. V. **The impact of automatic teller machines on the cost efficient of Nigeria**. 2013. Disponível em: <<http://www.arraydev.com/commerce/JIBC/2013-12/Nosav03.pdf>>. Acesso em: 30/03/2014.

ADOLFO, M. S.; MAYER, R. Marketing bancário: estudo de caso no Banco Santander. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 3, p. 1-22, 2008.

AJZENTAL, A. **Uma história do pensamento em marketing**. 2008. Tese, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 52-63, jan./mar. 1998.

ALBERTIN, A. L. Modelo de comércio eletrônico e um estudo no setor bancário. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, p. 64-76, 1999.

ARAÚJO, A. G. Visão além do alcance: 7 cases inovadores na prática do marketing de serviços. **Revista ESPM**, ano 19, ed. 90, n. 5, p. 43-53, set./out. 2013.

BACELLAR, F. C. T.; IKEDA, A. A. Evolução do ensino em marketing: um breve histórico. **Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 58, p. 487-511, jul./set. 2011.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Perspectivas e desafios para a inclusão financeira no Brasil**: visão de diferentes atores. Brasília: Banco Central do Brasil, 2011. 186p.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de inclusão financeira**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2011. 186p.

BADER, M.; SAVOIA, J. R. F. Logística da distribuição bancária: tendências, oportunidades e fatores para a inclusão financeira. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 2, p. 209-215, mar./abr. 2013.

BARTELS, R. **Can marketing be a science?** 1988. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1247368?sid=21105293229181&uid=4&uid=2&uid=3737664>>. Acesso em: 30/03/2014.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BISCOLA, P. H. N.; LIMA FILHO, D. O. Qualidade percebida dos serviços de autoatendimento: um estudo no varejo bancário brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 8, n. 15, jan./jun. 2006.

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V.; EVRARD, Y. As necessidades e os desejos na formação discursiva do marketing – base consistente ou retórica legitimadora? **Cadernos EBAPE**, v. 5, n. 4, dez. 2007.

CERNEV, A. K. **Mobile banking no Brasil: eventos críticos, trajetória e cenários esperados**. 2010. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Tecnologia da Informação, Fundação Getúlio Vargas, 2010.

CERNEV, A. K.; JAYO, M.; DINIZ, E. H. Emergência da quinta onda de inovação bancária. In: **PROCEEDINGS OF THE FIFTEENTH AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS**, San Francisco, aug. 2009.

CÓRDOVA, R.; DINIZ, E. H.; GONZALEZ, L. Inclusão financeira e correspondentes bancários. **FGV Executivo**, v. 13, n. 1, jan./jun. 2014.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRESCITELLI, E.; BARRETO, I. F. Servicilização dos bens. Que coisa é essa? **Revista ESPM**, ano 19, ed. 90, n. 5, p. 82-87, set./out. 2013.

ESPINOZA, F. S.; HIRANO, A. S. As dimensões de avaliação dos atributos importantes na compra de condicionadores de ar: um estudo aplicado. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 97-117, out./dez. 2003.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2013**. 2013. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%20Elria_2013.pdf>. Acesso em: 24/08/2014.

FIEBIG, E. A.; FREITAS, E. C. Canais de atendimento, satisfação e lucratividade de clientes em serviços: um caso bancário. **REAd**, Porto Alegre, v. 17, ed. 70, n. 3, p. 742-775, set./dez. 2011.

FRISCHTAK, C. R. Automação bancária e mudança na produtividade: a experiência brasileira. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 197-240, ago. 1992.

FROEMMING, L. M. S. **Encontro de serviços de uma instituição de ensino superior**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2002.

FURASTÉ, P. A. **Normas técnicas para o trabalho científico**: explicitação das normas da ABNT. 17. ed. Porto Alegre: Dáctilo-Plus, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GRÖNROOS, C. **From marketing mix to relationship marketing**: towards a paradigm shift in marketing. 1994. Disponível em: <<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1358140832.7461Gmroos1994from4PtoRM.pdf>>. Acesso em: 30/03/2014.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRÖNROOS, C. **Relationship marketing**: challenges for the organization. 1999. Disponível em: <https://www.iei.liu.se/fek/frist/722g60/gruppernas_artiklar_och_presentationer/1.173451/Gmroos-challengesfortheorganization.pdf>. Acesso em: 10/04/2014.

GUMMENSSON, E. **Making relationship marketing operational**. 1994. Disponível em: <<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360927112.7138relationship%20mark39.pdf>>. Acesso em: 30/03/2014.

HERNANDEZ, J. M. C. Porque algumas pessoas compram mais que outras pela internet: o papel do conhecimento e do risco percebido. **Gestão.Org**, v. 2, n. 2, p. 98-111, maio/ago. 2004.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Services marketing**: concepts, strategies e cases. 2010. Disponível em: <<http://202.74.245.22:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/304/Services%20Marketing%3A%20Concepts,%20Strategies,%20%26%20Cases?sequence=1>>. Acesso em: 30/03/2014.

KAUFFMANN, S.; MARCHETTI, R. Z. Canais de atendimento bancário e satisfação do cliente: um estudo em bancos de varejo. In: 3º ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, Curitiba, 14 a 16 de maio de 2008.

KLEIN, M.; MAYER, C. **Mobile banking and financial inclusion**: the regulatory lessons. 2011. Disponível em: <<http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-5664>>. Acesso em: 30/03/2014.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

LAS CASAS, A. L.; PINHEIRO, W. L. Esqueça o que você vai comprar, pense em como será atendido. **Revista ESPM**, ano 19, ed. 90, n. 5, p. 161-165, set./out. 2013.

LOPES, J. C.; ROSSETTI, J. P. **Economia monetária**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTHEW, L. et al. **Self-service technologies**: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. 2000. Disponível em: <<http://www.ida.liu.se/~steho/und/htdd01/3383341.pdf>>. Acesso em: 30/03/2014.

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

MORGADO, M. G. **Comportamento do consumidor on-line**: perfil, uso da internet e atitudes. 2003. 159p. Tese (Doutorado em Administração), Curso de Pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2003.

NOBREGA, K. C. As 10 dicas de ouro dos serviços. **Revista ESPM**, ano 19, ed. 90, n. 5, p. 60-65, set./out. 2013.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. Canais de atendimento eletrônicos alternativos: motivações e barreiras. In: IV SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING, VI CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DA ESPM, São Paulo, 14 e 15 de outubro de 2009.

OLIVEIRA, R. A. C. **O internet banking e os hábitos de uso entre os clientes pessoa física**: atributos e resistência. 2000. Dissertação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

OLIVEIRA, S. L. I. A importância do contexto nos primeiros estudos de marketing no início do século XX. **Integração**, ano XV, n. 58, p. 211-218, jul./set. 2009.

OLIVEIRA, S.; REZENDE, M. S.; BRITO, J. Saberes e estratégias dos operadores de telemarketing frente às adversidades do trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 31, n. 114, p. 125-134, 2006.

PIRES, P. J.; COSTA, F. B. A. O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do autoatendimento em bancos. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 59-67, jan./abr. 2001.

PIRES, P. J.; MARCHETTI, R. Z. O perfil dos usuários de caixa-automáticos em agências bancárias na cidade de Curitiba. **RAC**, v. 1, n. 3, p. 57-76, set./dez. 1997.

POHJOLA, M. **New economy in growth and development**. 2002. Disponível em: <http://archive.unu.edu/hq/library/Collection/PDF_files/WIDER/WIDERdp200267.pdf>. Acesso em: 30/03/2014.

PROENÇA, J. F.; SILVA, M. M. Os efeitos da desmaterialização das relações bancárias devido ao uso do internet banking e do marketing relacional. **Revista Brasileira e Portuguesa de Gestão**, p. 98-102, out./dez. 2007, jan./mar. 2008.

REA, L.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000. p. 262.

RIBEIRO, A. H. P.; GRISI, C. C. H.; SALIBY, P. E. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 31-41, jan./mar. 1999.

ROSA, F. **Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos**. 2001. Tese, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ROXO, G. Bancos, ubiquidade e cloud computing. **Business Review Brasil**, v. 89, n. 7, jul. 2011.

SARMA, M. **Index of financial inclusion**. 2010. Disponível em: <http://www.jnu.ac.in/sis/citd/DiscussionPapers/DP05_2010.pdf>. Acesso em: 30/06/2014.

SEGER, C. **Canais alternativos de atendimento no Banco do Brasil: aspectos de resistência, confiabilidade e segurança na percepção dos clientes pessoa física da agência de Dom Feliciano**. 2007. Especialização, Curso de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SHAH, D.; KUMAR, V. O lado ruim da venda cruzada. **Harvard Business Review Brasil**, v. 90, n. 12, dez. 2012.

SHAW, E. H.; JONES, D. G. B. **A history of schools of marketing thought**. 2009. Disponível em: <http://www.researchgate.net/profile/Eric_Shaw2/publication/235361213_A_history_of_schools_of_marketing_thought/links/53f4fc580cf22be01c3eff87.pdf>. Acesso em: 30/03/2014.

SHAW, E. H.; TAMILIA, R. D. **Robert Bartels and the history of marketing thought**. 2001. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.391.6452&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 20/03/2014.

SHETH, J. N.; KELLSTADT, C. H. **The future of relationship marketing**. 2002. Disponível em: <The Future of Relationship Marketing>. Acesso em: 30/03/2014.

SHIH, Y. Y.; FANG, K. **The use of a decomposed theory of planned behavior to study internet banking in Taiwan.** 2004. Disponível em: <<http://ir.nctu.edu.tw/bitstream/11536/27251/1/000222845900003.pdf>>. Acesso em: 30/03/2014.

SHOSTACK, G. L. **Breaking free from product marketing.** 1977. Disponível em: <[http://belzludovic.free.fr/nolwenn/Shostack%20-%20Breaking%20free%20from%20product%20marketing%20\(cit%C3%A9%20265\)%20-%201977.pdf](http://belzludovic.free.fr/nolwenn/Shostack%20-%20Breaking%20free%20from%20product%20marketing%20(cit%C3%A9%20265)%20-%201977.pdf)>. Acesso em: 30/03/2014.

SINGER, P. **Aprender economia.** 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995. 183p.

SOUZA, E. B. Processos, pessoas e ambiente físico: o trio que pode acabar com o seu espetáculo. **Revista ESPM**, ano 19, ed. 90, n. 5, p. 77-80, set./out. 2013.

SPILLER, E. S. et al. **Gestão de serviços e marketing interno.** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

SZULCSEWSKI, C. J. Os novos rumos do famoso “foco no cliente”. **Revista ESPM**, ano 19, ed. 90, n. 5, p. 123-126, set./out. 2013.

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

WEBSTER Jr., F. **The changing role of marketing in the corporation.** 1992. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1251983?sid=21105293229181&uid=4&uid=3737664&uid=2>>. Acesso em: 30/03/2014.

WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. **Scholarly research in marketing:** exploring the “4 eras” of thought development. 2003. Disponível em: <<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1358096852.3086Scholarly%20Research%20in%20Marketing.pdf>>. Acesso em: 30/03/2014.

ZACHARIAS, M. L. B.; FIGUEIREDO, K. F.; ALMEIDA, V. M. C. **Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários.** 2008. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482008000200002.pdf>. Acesso em: 10/01/2015.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa

**URI – UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI
E DAS MISSÕES – URI – CAMPUS DE SANTO ÂNGELO/RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO PROFISSIONAL**

Mestranda: Paloma Elisa Zingler Silva

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE FATORES DETERMINANTES PARA ESCOLHA DE CANAIS DE ATENDIMENTO EM SERVIÇOS BANCÁRIOS

Solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário de pesquisa, cujos dados serão utilizados, exclusivamente, em minha pesquisa de Mestrado, ficando garantido o seu anonimato.

Instruções:

- Não coloque o seu nome no formulário.
- Para cada situação, marque com “X” somente em “um” dos cinco graus de pontuação, de acordo com a seguinte escala conceitual.

1 Nenhum Nada	2 Pouco(a)	3 Razoavel(mente)	4 Bastante	5 Total(mente) Muito
--	-----------------------------	--------------------------	-----------------------------	---------------------------------------

Expresse sua opinião sobre cada situação questionada.

Questões		Pontuação				
		1	2	3	4	5
1.	Quais canais de atendimento você utiliza em qual intensidade:					
	1.1 Agência IUAG	—	—	—	—	—
	1.2 ATM (terminal de autoatendimento) IUATM	—	—	—	—	—
	1.3 Telefone IUTEL	—	—	—	—	—
	1.4 Internet IUINT	—	—	—	—	—
	1.5 Outro (lotérica, mobile banking): IUOUT _____	—	—	—	—	—
2.	Com que intensidade cada um dos seguintes canais de atendimento efetivamente atende as suas expectativas:					
	2.1 Agência IAEAG	—	—	—	—	—
	2.2 ATM (terminal de autoatendimento) IAEATM	—	—	—	—	—
	2.3 Telefone IAETEL	—	—	—	—	—

Questões		Pontuação				
		1	2	3	4	5
	2.4 Internet IAEINT	—	—	—	—	—
	2.5 Outro (lotérica, mobile banking): IAEOU _____	—	—	—	—	—
3.	Você conhece todas as transações que podem ser realizadas em cada canal:					
	3.1 Agência CTRAG	—	—	—	—	—
	3.2 ATM (terminal de autoatendimento) CTRATM	—	—	—	—	—
	3.3 Telefone CTRTEL	—	—	—	—	—
	3.4 Internet CTRINT	—	—	—	—	—
	3.5 Outro (lotérica, mobile banking): CTROUT _____	—	—	—	—	—
4.	Qual canal de atendimento você estaria disposto(a) a conhecer melhor:					
	4.1 Agência DCMAG	—	—	—	—	—
	4.2 ATM (terminal de autoatendimento) DCMATM	—	—	—	—	—
	4.3 Telefone DCMTEL	—	—	—	—	—
	4.4 Internet DCMINT	—	—	—	—	—
	4.5 Outro (lotérica, mobile banking): DCMOUT _____	—	—	—	—	—
5.	Qual é o grau de confiança que você tem em cada canal:					
	5.1 Agência GCAG	—	—	—	—	—
	5.2 ATM (terminal de autoatendimento) GCATM	—	—	—	—	—
	5.3 Telefone GCTEL	—	—	—	—	—
	5.4 Internet GCINT	—	—	—	—	—
	5.5 Outro (lotérica, mobile banking): GCOU _____	—	—	—	—	—
6.	O quanto você considera que o atendimento em cada canal efetivamente soluciona a sua demanda:					
	6.1 Agência ADAG	—	—	—	—	—
	6.2 ATM (terminal de autoatendimento) ADATM	—	—	—	—	—
	6.3 Telefone ADTEL	—	—	—	—	—
	6.4 Internet ADINT	—	—	—	—	—
	6.5 Outro (lotérica, mobile banking): ADOU _____	—	—	—	—	—

7. Quais os principais motivos relacionados à escolha de cada canal de atendimento, escolha três opções e marque com um (X) as alternativas escolhidas.

7.1 Agência: MEAG

- (1) Conforto e dinamismo
- (2) Conveniência e rapidez
- (3) Agilidade e outros
- (4) Transparência e praticidade
- (5) Credibilidade e segurança

7.2 ATM (terminal de autoatendimento): MEATM

- (1) Transparência e outros
- (2) Conveniência e dinamismo
- (3) Conforto e credibilidade
- (4) Rapidez e segurança
- (5) Agilidade e praticidade

7.3 Telefone: METEL

- (1) Transparência e outros
- (2) Segurança e dinamismo
- (3) Conveniência e credibilidade
- (4) Agilidade e rapidez
- (5) Praticidade e conforto

7.4 Internet: MEINT

- (1) Transparência e outros
- (2) Segurança e conveniência
- (3) Credibilidade e dinamismo
- (4) Rapidez e agilidade
- (5) Conforto e praticidade

7.5 Outro (lotérica, mobile banking): MEOUT

- (1) Outros
- (2) Rapidez, dinamismo e conforto
- (3) Praticidade e conveniência
- (4) Agilidade e segurança
- (5) Credibilidade e transparência

Para finalizar, faça o favor de fornecer alguns dados complementares:

Gênero: GENERO

(1) Masculino (2) Feminino

Faixa etária: IDADE

(1) Menor de 20 anos (2) De 20 a 40 anos (3) De 41 a 60 anos (4) Mais de 60 anos

Escolaridade: ESCOL

(1) Ensino médio (2) Superior incompleto (3) Superior (4) Pós-Graduação

Estado civil: ECIVIL

(1) Solteiro (2) Casado (3) Viúvo (4) Divorciado/separado (5) União estável

Cargo atual (opcional): PROFIS

(1) Profissional da zona rural
(2) Profissional da educação
(3) Profissional do setor público
(4) Profissionais voltados às empresas privadas
(5) Demais áreas de trabalho

Tempo de serviço na instituição: ABANCO

(1) 1 ano a 5 anos
(2) 6 anos a 10 anos
(3) 11 anos a 15 anos
(4) 16 anos a 20 anos
(5) 21 anos a 32 anos

Tempo de serviço no cargo: APROF

(1) 1 ano a 5 anos
(2) 6 anos a 10 anos
(3) 11 anos a 15 anos
(4) 16 anos a 20 anos
(5) 21 anos a 60 anos

Obrigada pela cooperação!

APÊNDICE B – Representação Numérica das Respostas às Perguntas dos Questionários Submetidos aos Clientes de uma Agência Bancária (Questionário de Pesquisa “A” – Da Pergunta 1 a 3 – Todas as Respostas das Perguntas na Escala Likert)

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
IUAG	IUATM	IUTEL	IUINT	IUOUT	IAEAG	IAEATM	IAETEL	IAEINT	IAEOUT	CTRAG	CTRATM	CTRTEL	CTRINT	CTROUT
5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	1	1
3	5	3	1	1	5	5	1	1	1	3	4	3	1	1
5	4	3	1	1	5	4	3	1	1	3	3	3	3	1
3	4	1	5	1	5	1	1	5	1	4	3	3	5	1
5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1
5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1
2	5	5	2	1	3	3	4	4	1	3	5	5	3	1
5	3	3	3	1	5	3	3	3	1	5	3	3	3	1
3	4	5	4	1	3	3	5	3	1	3	3	5	3	1
5	2	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1
3	4	3	5	1	4	4	3	3	1	3	4	4	5	1
4	5	1	1	1	5	2	5	1	1	4	5	1	1	1
5	1	1	5	1	5	1	1	5	1	5	5	3	5	1
3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	4	1	1	1
1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1
1	5	1	1	1	5	5	1	1	1	2	2	1	1	1
4	5	1	1	1	5	5	1	1	1	3	3	1	1	1
5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1
5	5	1	1	1	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1
5	4	4	4	1	5	4	4	4	1	3	4	4	4	1
5	1	3	5	1	5	1	5	5	1	5	3	3	5	1
5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	3	3	1	1	1
5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	1	1
5	4	3	3	1	5	4	3	3	1	4	3	1	1	1
5	2	1	1	1	5	1	3	1	1	1	5	1	1	1
3	3	1	5	5	2	2	2	5	5	3	3	2	5	5
5	5	1	1	1	5	5	3	1	1	5	4	2	1	1
5	4	1	1	1	5	5	1	1	1	3	3	1	1	1
5	4	4	5	1	5	4	5	4	1	3	3	3	3	1
4	3	5	2	1	5	5	5	4	1	3	3	3	3	1
5	2	2	1	1	5	1	1	1	1	4	2	2	2	1
4	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	3	3	3	1
4	3	5	1	1	4	3	4	1	1	3	3	3	3	1
5	5	4	1	1	4	4	3	3	1	3	3	3	3	1
5	5	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
5	4	3	1	1	5	3	3	2	1	3	3	3	3	1
3	3	5	4	1	5	5	5	1	1	1	2	3	1	1
3	2	2	5	1	3	2	3	5	1	3	4	4	3	1
5	1	4	3	2	5	1	5	5	5	2	5	3	5	5
1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1
4	4	3	3	1	3	3	3	2	1	4	3	4	3	1

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
IUAG	IUATM	IUTEL	IUINT	IUOUT	IAEAG	IAEATM	IAETEL	IAEINT	IAEOUT	CTRAG	CTRATM	CTRTEL	CTRINT	CTROUT
5	4	2	1	1	4	4	1	1	1	4	2	1	1	1
3	4	5	5	1	3	4	4	5	1	4	3	2	4	1
5	4	2	2	1	4	4	1	2	1	4	3	3	3	1
3	4	3	5	1	4	3	3	4	1	4	4	2	4	1
5	4	3	3	1	5	4	2	1	1	4	4	3	4	1
3	3	2	2	1	4	4	2	2	1	4	4	3	3	1
5	5	1	1	1	4	4	1	1	1	3	3	3	3	1
5	5	1	1	1	4	4	1	1	1	5	5	1	1	1
4	5	1	2	2	5	4	2	3	3	3	3	3	3	3
2	2	1	1	1	4	2	4	1	1	4	2	1	1	1
5	1	1	1	5	3	1	1	1	5	4	1	1	1	5
2	4	1	1	1	5	4	1	3	1	1	1	1	2	1
3	5	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4	4
4	5	5	5	1	4	4	4	4	1	5	3	4	4	1
4	4	2	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	2	2
3	4	1	1	1	3	4	4	1	1	3	3	3	3	1
2	5	1	5	2	4	4	1	4	1	3	2	1	5	1
1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	3	3	3	3	1
5	5	1	2	1	3	4	1	4	1	3	3	1	3	1
2	5	1	1	1	3	5	1	1	1	3	3	1	1	1
4	5	2	1	1	5	5	1	1	1	3	3	1	1	1
4	5	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2	5	1	1	1	4	5	1	1	1	2	5	1	1	1
5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	1	5	1	1	1
5	4	1	1	1	5	3	1	1	1	2	2	1	1	1
2	5	1	1	1	5	5	1	1	1	4	4	1	1	1
2	3	2	1	1	5	4	4	1	1	3	3	3	1	1
2	5	1	1	1	4	3	1	1	1	1	3	1	1	1
1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	2	1	1	1
2	5	1	5	1	5	5	1	5	1	5	5	5	5	1
5	2	1	5	1	4	4	1	5	1	3	3	3	4	1
5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1
5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	4	4	1	1	1
5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1
2	5	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	5	1	1
4	5	1	1	1	5	5	1	1	1	3	5	1	1	1
5	5	3	1	1	5	5	5	1	1	4	5	3	1	1
5	1	1	4	1	5	3	1	5	1	3	3	1	5	1
1	5	3	5	1	1	5	2	5	1	5	4	1	5	1
2	5	5	1	1	3	5	4	5	1	5	4	3	5	1
3	4	1	5	1	5	5	1	4	1	4	4	4	4	1
4	5	2	4	1	4	5	3	5	1	5	5	5	4	1
5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	3	3	1	1	1
1	5	1	1	1	1	3	1	1	1	5	3	1	1	1
5	3	1	1	1	3	4	1	1	1	3	3	1	1	1

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
IUAG	IUATM	IUTEL	IUINT	IUOUT	IAEAG	IAEATM	IAETEL	IAEINT	IAEOUT	CTRAG	CTRATM	CTRTEL	CTRINT	CTROUT
1	3	5	1	1	3	5	3	3	1	1	1	1	1	1
1	5	1	1	1	4	3	1	1	1	3	2	1	1	1
1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	3	3	3	3	3
5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3
4	4	4	1	1	5	4	4	4	4	5	4	4	1	1
2	1	5	5	1	5	5	5	5	5	3	3	3	5	1
5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	4	4	1	1	1
1	3	1	5	1	5	4	1	5	1	5	4	1	5	1
1	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1
5	3	1	1	1	5	5	1	1	1	3	4	1	1	1
5	3	1	4	1	5	5	1	5	1	5	6	1	4	1
5	1	4	1	1	5	1	5	1	1	5	1	5	1	1
1	1	3	4	4	1	1	5	4	5	1	1	4	5	5
5	1	1	1	5	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1
3	5	4	1	1	1	1	2	4	1	3	1	3	1	1
2	1	1	5	1	5	1	5	5	1	4	2	3	4	4
1	4	5	5	1	5	5	5	3	3	5	5	1	5	5
2	5	3	5	1	5	5	3	5	1	5	5	5	5	2
4	1	3	1	1	4	1	3	2	1	3	2	3	2	1
4	2	4	3	1	5	4	5	4	1	3	4	4	3	1
4	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	1	1
5	5	1	5	1	5	5	1	5	1	3	5	1	3	1
5	1	3	1	1	5	1	3	5	1	5	3	3	1	1
3	2	2	1	1	3	2	3	4	1	2	2	2	1	1
1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1
2	2	4	1	1	5	5	1	5	1	4	5	1	5	1
5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	4	3	1	1
1	4	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1
4	4	2	1	1	5	4	3	2	2	4	4	4	4	3
5	5	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4	3	1	1
5	3	1	1	1	4	1	5	4	3	2	4	1	1	1
2	2	3	3	1	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5
3	4	2	5	1	3	4	2	5	1	3	3	1	4	1
2	4	2	3	2	2	4	2	2	2	4	5	2	2	2
4	4	3	2	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	1	4	1	5	4	4	4	1	5	5	4	5	3
4	4	2	5	1	5	4	2	4	1	3	4	2	4	1
4	4	2	2	1	4	4	2	4	1	4	4	3	4	1
5	5	2	4	1	5	5	3	4	1	5	5	5	5	1
5	4	3	4	1	5	4	3	4	1	4	5	4	5	1
3	5	1	5	1	3	5	2	5	2	5	5	3	5	2
4	4	1	1	1	4	4	1	1	1	4	4	1	1	1

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE C – Representação Numérica das Respostas às Perguntas dos Questionários Submetidos aos Clientes de uma Agência Bancária (Questionário de Pesquisa “A” – Da Pergunta 4 a 6 – Todas as Respostas das Perguntas na Escala Likert)

4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5
DCMAG	DCMATM	DCMTEL	DCMINT	DCMOUT	GCAG	GCATM	GCTEL	GCINT	GCOUT	ADAG	ADATM	ADTEL	ADINT	ADOUT
5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1
5	5	1	1	1	5	4	1	1	1	5	4	1	1	1
1	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1
4	4	4	5	1	5	5	5	5	1	5	5	3	5	1
3	3	3	5	1	4	4	1	1	1	4	4	1	1	1
5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1
1	1	1	5	1	3	5	5	3	1	3	3	5	3	1
1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	4	4	5	4	1
1	1	1	5	1	5	5	1	1	1	5	1	1	1	1
1	1	1	5	1	4	4	3	5	1	3	5	4	5	1
5	1	1	1	1	5	5	1	1	1	5	4	5	1	1
1	1	1	1	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1
5	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1
1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	5	4	1	1	1
1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1
5	5	1	1	1	5	3	1	1	1	5	5	1	1	1
1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	5	3	1	1	1
1	1	1	1	5	5	3	1	1	1	5	3	1	1	1
4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
1	1	1	1	1	5	3	5	5	1	3	3	3	3	1
5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1
1	1	5	1	1	5	5	5	1	5	5	5	5	1	1
1	1	1	3	1	5	3	2	2	1	5	4	3	3	1
1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1
1	1	1	5	5	5	4	1	4	4	5	2	2	5	5
5	1	1	1	1	5	3	1	1	1	5	5	1	1	1
5	1	1	1	1	5	5	2	2	1	5	5	1	1	1
5	5	5	5	1	5	4	5	4	1	5	3	3	3	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	1
5	2	2	2	2	5	3	3	3	3	5	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5
5	1	1	1	1	5	3	3	3	1	5	3	3	3	1
4	4	4	1	1	4	4	4	1	1	4	5	4	1	1
5	5	5	5	5	3	5	3	3	1	5	4	4	4	1
1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	4	4	1	1	1
1	1	1	5	1	5	4	4	4	1	5	3	3	3	1
1	1	1	1	1	4	4	3	3	1	5	5	1	1	1
5	2	5	5	1	5	4	3	4	1	5	3	3	5	1
1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1
4	4	4	4	1	4	3	2	3	1	4	3	2	5	1

4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5
DCMAG	DCMATM	DCMTEL	DCMINT	DCMOUT	GCAG	GCATM	GCTEL	GCINT	GCOUT	ADAG	ADATM	ADTEL	ADINT	ADOUT
3	4	4	5	1	5	3	2	2	1	5	3	3	2	1
4	4	3	4	1	5	4	2	4	1	4	4	2	4	1
4	4	4	5	1	5	4	4	4	1	5	4	3	3	1
3	4	4	5	1	5	4	3	4	1	5	4	3	4	1
3	3	4	4	1	4	4	3	3	1	5	4	2	2	1
4	3	3	3	1	4	3	3	4	1	4	4	3	4	1
5	5	1	1	1	4	4	1	1	1	4	4	1	1	1
1	1	1	1	1	4	4	3	3	1	5	3	3	3	1
1	1	1	1	1	5	4	3	2	2	5	3	1	2	2
1	2	1	1	1	4	4	1	1	1	4	5	1	4	1
5	5	1	5	1	5	3	1	1	5	3	1	1	1	5
4	3	1	4	1	5	3	1	3	1	4	5	1	3	1
4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	5	4	2	4	4
5	1	1	1	1	5	5	3	3	1	5	5	5	5	1
4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	4	4	3	2	1
1	5	1	1	1	3	5	3	2	1	5	4	3	1	1
1	1	1	1	1	5	5	3	4	1	5	5	1	5	1
3	3	3	3	1	4	4	1	1	1	5	5	1	1	1
1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1
5	5	1	5	1	5	3	1	1	1	5	4	1	5	1
3	3	1	3	1	4	4	1	1	1	4	5	1	1	1
1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1
2	5	4	3	1	5	4	3	2	1	4	5	3	2	1
3	5	5	5	1	4	4	1	1	1	4	4	1	1	1
5	5	1	1	1	4	4	1	1	1	5	5	1	1	1
4	4	4	3	1	4	3	3	3	1	5	4	1	1	1
1	5	1	1	1	4	4	1	1	1	5	5	1	1	1
4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	4	4	4	4	1
1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	4	4	1	1	1
1	4	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1
1	5	1	1	1	5	5	5	5	1	4	4	4	4	1
5	5	5	5	1	4	4	3	3	1	4	4	4	4	1
4	1	1	1	1	5	5	5	1	1	5	5	1	1	1
1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1
5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1
1	1	1	5	1	5	5	5	1	1	5	5	5	1	1
5	5	5	5	5	5	3	1	1	1	5	3	1	1	1
5	5	5	1	1	4	5	5	1	1	3	5	1	1	1
5	5	5	4	1	5	5	1	3	1	4	3	1	4	1
5	2	5	5	1	5	5	5	3	1	5	5	3	3	1
1	3	4	3	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3
1	2	5	2	1	5	3	3	3	1	4	3	3	3	1
2	2	4	5	1	4	5	4	4	1	3	4	4	4	1
1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	5	5	1	1	1
1	5	1	1	1	4	5	1	1	1	3	5	1	1	1
5	5	1	1	1	4	4	1	1	1	3	4	1	1	1

4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5
DCMAG	DCMATM	DCMTEL	DCMINT	DCMOUT	GCAG	GCATM	GCTEL	GCINT	GCOUT	ADAG	ADATM	ADTEL	ADINT	ADOUT
5	5	3	3	1	2	2	1	1	1	3	3	1	1	1
5	5	1	5	1	3	3	1	1	1	3	3	1	3	1
1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1
5	5	1	5	1	5	5	1	5	1	5	3	3	3	3
1	1	1	1	1	5	4	4	1	1	5	4	4	1	1
1	1	1	1	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1
1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	2	2	1	1	1
1	5	1	5	1	5	4	2	5	1	5	5	3	5	1
1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1
3	3	1	1	1	4	3	1	1	1	3	3	1	1	1
5	2	1	5	2	5	4	1	4	1	3	4	1	4	5
5	1	1	1	1	5	5	5	5	1	5	1	5	1	1
1	3	3	4	4	1	3	4	4	5	1	1	4	3	5
1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	1	1	5
5	1	1	1	4	5	3	4	1	1	3	1	5	5	1
2	2	2	4	3	5	4	4	4	5	5	2	2	5	2
3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	4
4	3	3	4	1	4	3	4	4	1	5	3	5	5	1
1	4	4	5	1	5	4	4	4	5	5	5	5	5	1
1	1	1	3	1	5	1	1	1	1	4	1	1	1	1
1	1	1	5	1	5	5	1	3	1	5	3	1	3	1
5	5	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	4	2	1	1	1	4	1	1	2	1
1	1	3	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1
5	5	5	5	1	5	5	1	5	1	5	5	1	5	1
5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1
5	5	3	4	1	5	5	5	1	1	5	4	2	1	1
4	4	3	3	1	5	4	3	1	1	5	4	3	1	1
1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	2	1	5	5	5
3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	5	5	3	4	4	2	4	5	4	4	3	4	3
5	4	4	5	1	4	4	2	2	2	4	4	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	2	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1
4	4	1	3	1	5	4	1	3	1	5	3	1	3	1
5	5	5	5	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1
3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	5	4	3	4	1
3	5	3	5	3	5	5	5	3	1	5	5	3	5	3
2	2	1	4	1	5	4	2	2	1	5	4	1	1	1

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE D – Representação Numérica das Respostas às Perguntas dos Questionários Submetidos aos Clientes de uma Agência Bancária (Questionário de Pesquisa “A” – Da Pergunta 7 a dados complementares – Todas as Respostas das Perguntas na Escala Likert)

7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	Dados complementares						
MEAG	MEATM	METEL	MEINT	MEOUT	ABANCO	APROF	PROFIS	GÊNERO	IDADE	ESCOL	ECIVIL
5	3	5	5	1	1	2	3	2	3	3	2
5	3	5	5	1	1	1	5	2	2	3	2
5	3	5	5	1	1	2	4	1	3	2	3
5	3	5	5	1	2	1	4	1	2	3	1
2	3	1	1	1	1	5	4	2	3	3	2
5	3	5	5	1	1	2	5	2	2	3	5
5	5	5	5	1	2	2	3	1	3	3	2
5	5	5	5	1	1	1	5	2	2	2	1
5	5	5	5	1	1	1	5	1	2	2	1
5	3	5	5	1	1	1	5	2	2	2	2
5	5	5	4	1	1	1	5	1	2	2	2
5	5	5	1	1	2	2	4	1	2	3	1
5	4	5	2	1	1	1	5	2	2	1	5
5	5	1	1	1	2	3	5	1	2	3	2
5	5	1	1	1	3	3	5	1	3	3	2
5	4	1	1	1	2	3	4	2	3	1	3
5	4	1	1	1	1	1	5	1	3	2	1
5	4	1	1	1	2	1	5	2	3	1	1
3	4	1	1	1	3	1	5	2	2	1	2
5	5	4	3	5	3	5	1	1	3	1	2
5	5	4	3	1	1	1	3	1	3	2	2
5	5	1	1	1	1	1	5	2	2	1	1
5	4	1	1	1	5	5	4	1	4	1	3
5	4	5	5	1	2	2	1	2	2	4	2
5	5	4	1	5	1	1	1	2	4	4	2
5	5	3	5	5	1	1	2	1	1	2	1
5	3	5	1	1	5	5	4	2	4	1	3
5	5	5	1	1	2	2	4	2	4	1	3
4	1	4	5	1	2	5	2	1	3	4	1
4	5	4	5	1	2	1	2	1	2	4	1
4	3	1	1	1	2	2	4	1	4	1	3
5	5	5	3	3	1	1	3	2	2	4	1
5	3	5	4	1	3	5	1	1	4	1	2
4	5	5	1	1	2	2	5	1	3	1	4
4	3	5	5	1	1	1	5	1	2	2	1
5	5	4	1	1	1	1	5	1	2	2	1
5	5	3	5	5	1	2	5	2	2	1	1
5	4	1	1	1	2	4	5	2	2	1	2
5	5	5	5	5	2	2	3	1	3	2	2
5	5	5	5	3	1	2	3	1	2	1	1
1	1	3	1	1	2	3	3	2	3	1	2
5	3	5	5	4	4	4	5	2	3	1	4

7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	Dados complementares						
MEAG	MEATM	METEL	MEINT	MEOUT	ABANCO	APROF	PROFIS	GÊNERO	IDADE	ESCOL	ECIVIL
5	5	5	5	1	1	1	5	1	2	1	2
5	5	4	4	5	1	1	5	2	2	2	1
4	5	5	5	5	1	1	5	2	2	1	1
4	5	4	4	2	1	1	5	1	2	3	2
5	5	5	5	5	2	2	5	2	2	1	2
5	4	5	5	4	3	3	5	2	3	2	2
4	1	1	1	1	4	2	4	1	4	2	2
3	4	1	1	1	1	1	5	2	2	2	1
5	5	3	4	4	4	4	4	1	3	4	2
5	4	1	4	1	4	1	5	2	3	1	2
5	5	1	1	1	2	1	5	2	3	1	1
5	1	1	5	1	2	2	3	1	2	3	1
5	5	4	5	4	3	3	3	2	2	3	5
5	5	1	5	1	1	1	2	2	2	2	1
4	5	5	5	1	3	1	3	2	2	3	2
5	4	4	5	1	4	1	5	1	3	4	1
5	5	1	5	1	2	2	5	2	3	2	4
4	5	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1
4	1	1	1	1	1	5	5	1	3	2	1
5	4	1	5	1	1	1	5	2	3	1	2
5	5	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
5	4	1	1	1	5	4	5	2	3	3	4
5	4	4	1	1	1	1	2	2	2	2	1
1	5	1	1	1	3	5	5	1	3	3	2
3	5	1	1	1	3	5	5	1	3	3	4
5	5	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1
4	3	1	1	1	3	5	5	2	3	1	4
5	5	5	5	5	3	1	1	2	3	2	1
5	5	3	3	5	3	1	5	2	2	1	2
5	4	3	3	5	1	5	3	1	3	1	2
5	5	3	3	5	2	3	5	2	3	3	2
5	5	5	5	5	4	1	5	1	2	1	2
5	3	1	1	1	2	2	4	1	4	1	4
5	4	1	1	1	4	4	4	2	4	1	4
5	5	1	1	1	4	1	4	1	3	1	2
5	4	1	1	1	4	3	4	2	3	1	2
5	4	1	1	1	1	2	5	2	2	1	2
5	5	4	1	1	5	5	4	2	4	1	2
5	5	1	5	1	1	1	2	2	2	2	1
5	5	3	3	1	3	1	5	2	2	3	2
5	5	4	5	5	4	3	3	1	3	3	3
5	5	5	5	5	1	1	3	1	2	4	2
5	5	3	5	5	3	2	1	1	3	3	2
5	5	1	1	1	1	1	5	1	2	1	2
4	5	1	1	1	1	1	3	1	4	1	5
1	5	1	1	1	1	5	5	1	3	1	2

APÊNDICE E – Saída Original da Matriz de Correlação de Todas as Respostas Dicotômicas e na Escala Likert, Referentes às Perguntas do Questionário Submetido aos Clientes de uma Agência Bancária (IUAG a DMATM)

	IUAG	IUATM	IUTEL	IUINT	IUOUT	IAEAG	IAEATM	IAETE L	IAEINT	IAEOUT	CTRAG	CTRATM	CTRTEL	CTRINT	CTROUT	DCMAG	DMATM
IUAG	1,000																
IUATM	-,124	1,000															
IUTEL	-,086	-,074	1,000														
IUINT	-,211	-,115	,282**	1,000													
IUOUT	-,056	-,116	-,055	,182	1,000												
IAEAG	,477**	-,086	-,017	-,062	-,113	1,000											
IAEATM	-,163	,644**	,052	,024	-,145	,159	1,000										
IAETEL	-,083	-,149	,685**	,362**	,073	-,019	-,095	1,000									
IAEINT	-,204	-,141	,367**	,760**	,142	-,100	-,022	,375**	1,000								
IAEOUT	-,074	-,150	,090	,160	,668**	-,058	-,055	,287**	,258**	1,000							
CTRAG	,174	,116	,136	,203	-,086	,280**	,153	,120	,218**	,027	1,000						
CTRATM	,083	,359**	,080	,215	-,056	,233**	,479**	,123	,221	,095	,426**	1,000					
CTRTEL	-,001	-,024	,547**	,389**	,006	,071	,017	,585**	,400**	,180	,313**	,263**	1,000				
CTRINT	-,169	-,104	,320**	,770**	,189	-,046	,040	,319**	,780**	,253**	,249**	,266**	,522**	1,000			
CTROUT	-,157	-,085	,036	,255**	,559**	-,094	-,012	,249**	,244**	,671**	,143	,155	,287**	,375**	1,000		
DCMAG	,214	-,026	,103	-,077	-,071	,039	,038	-,020	,005	-,107	,141	,075	,054	-,023	,072	1,000	
DMATM	-,085	,185	,079	,068	-,032	-,065	,284**	-,008	,119	-,002	,156	,222	,088	,166	,190	,513**	1,000
DCMTEL	-,084	-,004	,350**	,325**	-,008	-,054	,137	,257**	,360**	,034	,177	,223	,294**	,375**	,194	,334**	,527**
DCMINT	-,087	,015	,222	,381**	,070	-,082	,101	,112	,396**	,088	,241**	,242**	,232**	,421**	,284**	,201	,407**
DCMOUT	-,053	,072	,150	,197	,183	-,028	,067	,253**	,319**	,216	,112	,127	,264**	,310**	,424**	,142	,177
GCAG	,244**	,070	-,084	,082	,034	,445**	,068	-,128	,079	,029	,319**	,142	,047	,097	,048	,074	-,035
GCATM	-,062	,386**	-,059	,084	,015	,053	,325**	,011	,115	,127	,207	,386**	,135	,224	,217	-,062	,117
GCTEL	-,038	-,101	,447**	,454**	,058	,056	-,089	,556**	,411**	,238**	,269**	,205	,629**	,459**	,232**	-,037	,043
GCINT	-,114	-,227**	,360**	,661**	,116	,048	-,057	,305**	,633**	,093	,231**	,195	,447**	,780**	,260**	-,017	,121
GCOUT	-,007	-,161	,144	,254**	,521**	,049	-,099	,315**	,299**	,564**	,072	,110	,220	,338**	,605**	-,045	,074
ADAG	,270**	,116	,001	-,014	,001	,434**	,120	-,074	-,084	-,016	,201	,156	,005	,021	,033	,071	-,041
ADATM	-,161	,377**	,070	,077	-,120	,154	,502**	-,008	,019	-,068	,129	,312**	,066	,147	,010	,018	,186
ADTEL	-,061	-,086	,524**	,418**	,026	-,019	-,077	,579**	,470**	,208	,309**	,271**	,669**	,479**	,220	,006	,029
ADINT	-,214	-,178	,316**	,690**	,128	-,165	-,120	,373**	,734**	,118	,112	,130	,370**	,711**	,195	-,008	,064
ADOUT	-,055	-,136	,058	,275**	,598**	-,055	-,018	,236**	,335**	,640**	,094	,163	,151	,355**	,658**	-,007	,090
MEAAG	,170	-,008	,079	,019	,090	,178	-,042	,050	,100	,060	,168	,138	,122	,006	-,108	,009	-,177
MEAATM	-,009	,099	,145	,190	,092	-,106	,153	,122	,214	,093	,056	,398**	,102	,194	,064	-,006	,090
MEATEL	,002	-,155	,353**	,360**	-,005	-,001	-,203	,425**	,324**	,089	,257**	,105	,475**	,364**	,220	,084	,037
MEAINT	-,132	-,192	,376**	,464**	,096	-,110	-,160	,291**	,576**	,109	,164	-,007	,340**	,505**	,160	-,011	,087
MEAOUT	-,170	-,127	,221	,366**	,151	-,057	-,070	,310**	,417**	,263**	,134	,162	,393**	,385**	,306**	-,091	,131
ABANCO	-,001	,095	-,101	-,112	,006	,109	,179	-,027	-,133	-,035	,040	,151	,000	-,105	-,068	-,008	-,060
APROF	,051	-,050	-,112	-,128	,041	,183	,090	-,060	-,142	,019	-,124	,027	-,088	-,154	-,104	-,103	-,190
PROFIS	,057	,051	-,153	-,270**	-,055	-,157	-,102	-,269**	-,299**	-,156	-,085	-,117	-,186	-,246**	-,170	-,072	,016
GENERO	,052	,057	,010	,038	-,029	,259**	,174	-,016	-,075	-,005	,294**	,087	-,079	-,085	,022	-,048	-,002
IDADE	,106	-,060	-,211	-,208	,023	,077	-,026	-,063	-,218	-,028	-,018	-,025	-,079	-,227**	-,157	-,042	-,135
ESCOL	-,203	,060	,144	,365**	,073	,053	,164	,263**	,350**	,154	,103	,242**	,221	,390**	,219	-,005	,097
ECIVIL	-,017	-,053	-,106	-,123	-,028	,032	,045	-,197	-,180	-,078	,053	,028	-,195	-,138	-,105	-,059	-,091

Fonte: Elaboração própria.

