

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Eusébio João Both**

**PERFIL DE CLIENTES DE BANCOS DO SEGMENTO EMPRESARIAL  
– REGIÃO VALE DO RIO DOS SINOS**

**Porto Alegre  
2007**

**Eusébio João Both**

**PERFIL DE CLIENTES DE BANCOS DO SEGMENTO EMPRESARIAL  
– REGIÃO VALE DO RIO DOS SINOS**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.**

**Orientador: Prof. Luiz Antonio Slongo**

**Porto Alegre**

**2007**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Banco do Brasil S.A. e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por terem me oportunizado esta experiência, até neste momento impar, de poder realizar um curso desta magnitude à distância.

Ao meu tutor Ms. Fabiano Larentis, agradeço pela disponibilidade, e aos colegas do Banco do Brasil, pelo auxílio na concretização deste trabalho. Por fim, aos que compreenderam a minha ausência nos períodos que necessitei me dedicar a este curso.

## RESUMO

Este trabalho buscou identificar o perfil dos clientes do segmento empresarial ao se relacionarem com as instituições financeiras sediadas na região do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul - Brasil. Objetivou conhecer a visão, necessidades, atributos valorizados ou não por estes clientes no relacionamento com os bancos, para após verificar a sintonia do Banco do Brasil em relação a estas perspectivas. Para tanto, foi utilizada a metodologia de pesquisa com abordagem quantitativa, com amostragem probabilística estratificada proporcional de 31 empresas de diferentes segmentos e municípios que compõe esta região, tendo a pretensão de extrapolar os resultados para toda população. Constatou-se que o perfil de relacionamento do cliente empresarial desta região é pautado pela confiança, economicidade e anseio de rapidez no atendimento de suas demandas. Identificaram-se algumas discrepâncias entre expectativas do cliente e o que é apresentado pelos bancos, entre elas o conhecimento do negócio da empresa e a agilidade no atendimento. Ao final do trabalho se constatou o atingimento da maior parte dos objetivos propostos, fazendo-se menção a continuidade do estudo.

Palavras chave: pesquisa de marketing, segmentação, comportamento do comprador organizacional, perfil de clientes, atendimento bancário e planejamento estratégico.

## **ABSTRACT**

This project was developed to identify the profile of the enterprise segment customers of the financial institutions located in the Rio dos Sinos Valley, state of Rio Grande do Sul, Brazil. Its objective was to find out the point-of-view, needs and attributes that are or are not valued by these customers in their relationship with banks and, after that, verify if Banco do Brasil S.A. is tuned with those expectations. In order to reach this objective, the methodology of research with quantitative boarding was used, with a probabilistic stratified sampling of 31 companies of different segments and cities of this region, being able to draw inferences about the whole population. This project concluded that the profile of the relationship of the corporate customer of this region is based on confidence, low cost and expectation of quick responses for its demands. Some differences between the customers' expectative and what the banks actually do were identified, such like the knowledge of the customer's business and the agility of the attendance. In the end of this project it is evidenced that most of the proposed objectives were reached and it's mentioned that this study may be continued.

Key words: marketing research, segmentation, behavior of the organizational customer, customer profile, bank attendance and strategic planning.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Alicerces do marketing de relacionamento.....                                       | 16 |
| Figura 2 - As cinco forças que impulsionam a concorrência.....                                 | 19 |
| Figura 3 - Usos de levantamentos.....  | 26 |
| Figura 4 – Mapa Mundial.....   | 28 |
| Figura 5 – Mapa do Brasil.....   | 28 |
| Figura 6 – Mapa do Rio Grande do Sul.....  | 28 |
| Figura 7 – Segmentos empresariais pesquisados.....   | 29 |
| Figura 8 – Municípios abrangidos pela pesquisa.....  | 29 |
| Figura 9 – Conhecimento do negócio da empresa pelo banco.....                                  | 33 |
| Figura 10 – Rapidez no atendimento (Q3 v Q4).....  | 34 |
| Figura 11 – Rapidez no atendimento (Q3 v Q5) .....   | 35 |
| Figura 12 – Rapidez no atendimento (Q4 v Q5) .....   | 36 |
| Figura 13 – Qualidade no atendimento versus taxas e tarifas.....                               | 37 |
| Figura 14 – Qualidade no atendimento versus preços.....  | 38 |
| Figura 15 – Atendimento e produtos/serviços versus preço.....                                  | 39 |
| Figura 16 – Qualidade no atendimento versus nível de conhecimento dos funcionários.....        | 40 |
| Figura 17 –Segmentação bancária versus nível de conhecimento dos funcionários                  | 41 |
| Figura 18 – Segmentação bancária versus inovações tecnológicas.....                            | 42 |
| Figura 19 – Forma de relacionamento.....   | 43 |
| Figura 20 – Gráfico comparativo entre os atributos 1, 5 e 9 (limítrofes e intermediário) ..... | 48 |
| Figura 21 – Principais motivos que levam um cliente a trocar de banco.....                     | 50 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Respostas sobre os três primeiros atributos bancários.....             | 45 |
| Tabela 2 – Respostas sobre os três atributos bancários intermediários.....        | 46 |
| Tabela 3 – Respostas sobre os três últimos atributos bancários.....               | 47 |
| Tabela 4 - Principais motivos que levam um cliente empresarial a trocar de banco. | 49 |

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>                          | <b>09</b> |
| <b>2</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>               | <b>12</b> |
| 2.1      | MARKETING.....                                  | 12        |
| 2.1.1    | <b>Conceitos de marketing.....</b>              | <b>12</b> |
| 2.1.2    | <b>Administração de marketing.....</b>          | <b>13</b> |
| 2.1.3    | <b>Pesquisa de marketing.....</b>               | <b>14</b> |
| 2.1.4    | <b>Marketing de relacionamento.....</b>         | <b>15</b> |
| 2.1.5    | <b>Marketing de serviços.....</b>               | <b>16</b> |
| 2.1.6    | <b>Marketing aplicado a bancos.....</b>         | <b>17</b> |
| 2.2      | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....                   | 18        |
| 2.2.1    | <b>Análise do ambiente competitivo.....</b>     | <b>18</b> |
| 2.2.2    | <b>Estratégias competitivas genéricas .....</b> | <b>20</b> |
| 2.3      | SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO DE MERCADO.....    | 21        |
| 2.3.1    | <b>Segmentação de mercado.....</b>              | <b>21</b> |
| 2.3.1.1  | Histórico.....                                  | 21        |
| 2.3.1.2  | Conceitos de segmentação.....                   | 22        |
| 2.3.1.3  | Requisitos para a segmentação.....              | 22        |
| 2.3.1.4  | Segmentação de mercados industriais.....        | 23        |
| 2.3.2    | <b>Posicionamento.....</b>                      | <b>23</b> |
| 2.3.2.1  | Conceitos de posicionamento.....                | 23        |
| 2.4      | COMPORTAMENTO DE COMPRA ORGANIZACIONAL.....     | 24        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA.....</b>                         | <b>25</b> |
| 3.1      | INTRODUÇÃO.....                                 | 25        |
| 3.2      | ETAPAS DO TRABALHO.....                         | 26        |
| 3.2.1    | <b>Coleta de dados.....</b>                     | <b>26</b> |
| 3.2.1.1  | Seleção da amostra.....                         | 26        |
| 3.2.1.2  | Procedimentos de coleta.....                    | 30        |
| 3.2.2    | <b>Análise dos dados.....</b>                   | <b>31</b> |
| 3.2.2.1  | Procedimentos de codificação.....               | 31        |
| 3.2.2.2  | Técnicas de análise.....                        | 31        |
| <b>4</b> | <b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>              | <b>32</b> |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 4.1      | DIMENSÃO 1 – CONHECIMENTO DO NEGÓCIO DA EMPRESA PELO BANCO.....                                      | 33        |
| 4.2      | DIMENSÃO 2 – RAPIDEZ NO ATENDIMENTO.....   | 34        |
| 4.3      | DIMENSÃO 3 – QUALIDADE NO ATENDIMENTO, TAXAS, TARIFAS E PREÇOS.....                                  | 37        |
| 4.4      | DIMENSÃO 4 – QUALIDADE NO ATENDIMENTO VERSUS NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS.....             | 40        |
| 4.5      | DIMENSÃO 5 – SEGMENTAÇÃO BANCÁRIA, NÍVEL DOS FUNCIONÁRIOS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.....                | 41        |
| 4.6      | DIMENSÃO 6 – FORMA DE RELACIONAMENTO.....  | 43        |
| 4.7      | DIMENSÃO 7 – ATRIBUTOS QUE OS CLIENTES MAIS VALORIZAM EM UM BANCO.....                               | 44        |
| 4.8      | DIMENSÃO – MOTIVOS PARA TROCA DE BANCO.....  | 49        |
| <b>5</b> | <b>CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....</b>   | <b>51</b> |
| 5.1      | CONCLUSÕES.....  | 51        |
| 5.2      | LIMITAÇÕES.....  | 53        |
| 5.3      | RECOMENDAÇÃO.....  | 53        |
| 5.4      | SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....  | 53        |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>54</b> |
|          | <b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS.....</b>  | <b>56</b> |
|          | <b>ANEXO B – PLANILHA DE CÁLCULO DA AMOSTRA.....</b>   | <b>58</b> |
|          | <b>ANEXO C – PLANILHA DE CONSOLIDAÇÃO DE DADOS (DA PERGUNTA 1 ATÉ A 13 DO QUESTIONÁRIO).....</b>     | <b>59</b> |
|          | <b>ANEXO D – PLANILHA DE CONSOLIDAÇÃO DE DADOS (DAS DUAS ÚLTIMAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO).....</b> | <b>61</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Os clientes empresariais freqüentemente reclamavam do atendimento recebido pelos bancos. Em certas situações eram atendidos por funcionários não capacitados para suas exigências, em outras, mesmo com o atendimento de funcionários capacitados, faltava uma estrutura bancária mais direcionada para este segmento. Pensando nisto, o Banco do Brasil, entre outros bancos, implantou a segmentação do atendimento através de pilares (varejo, atacado e governo). Dentro do pilar atacado ainda ocorreu a divisão entre empresarial e corporate. No segmento empresarial normalmente se coloca uma agência em determinado pólo regional, que em certos casos pode ser um “cluster”, ou seja, empresas interligadas que atuam num mesmo setor de fornecedores especializados, provedores de serviços e instituições associadas, tendo em comum, além da localização, a contribuição para o desenvolvimento de produtos dessa região.

Estas mudanças são ainda recentes e os funcionários que trabalham em determinados segmentos (no caso deste trabalho o empresarial) ainda carecem de certas informações. Isso porque normalmente os levantamentos que existem sobre perfil de clientes são muito amplos, e não se consegue utilizá-los sem que ocorra uma boa interpretação ou filtragem, para após serem aplicados.

Notoriamente, existe um diálogo entre os funcionários do banco no sentido de identificar as aspirações dos clientes, o que mais valorizam, no que há deficiência, o que não oferecemos e a concorrência oferece. A partir disto, procura-se melhorar e até propor mudanças aos escalões superiores. No entanto, as constatações são muito insipientes e muitas vezes isoladas, ou seja, em alguns casos considera-se que determinado problema de dois ou mais clientes pode ser estendido à maioria, sendo que muitas vezes isto não é verdadeiro; em outras situações se constata determinado problema com um único cliente, mas que pode ser o problema da maioria, e não se percebe isto.

Existem poucos levantamentos regionais sobre o perfil de clientes, e estes na maioria das vezes, se referem ao comportamento de pessoas físicas ou de pequenas empresas. Especificamente estudos que falam do relacionamento de

empresas médias com as instituições financeiras, são encontrados só em nível Estadual. Existem até estudos muito bons, mas que não vão de encontro com os objetivos a que esta pesquisa se propõe.

Pela falta de conhecimentos mais específicos sobre os clientes, torna-se importante uma pesquisa mais restrita, ou seja, identificar o perfil dos clientes empresariais da região do Vale do Rio dos Sinos no relacionamento com os bancos. Este trabalho não busca o conhecimento de dados do perfil como porte da empresa, tempo de atuação no mercado, atividade produtiva, situação financeira e patrimonial, pois os bancos já possuem informações suficientes a este respeito. O que se procura identificar na pesquisa, é o perfil de atuação destes clientes ao se relacionarem com as instituições financeiras. Conhecido o perfil, o trabalho diário do funcionário tenderá a ser mais focado e as oportunidades negociais serão mais bem percebidas.

A partir da delimitação do tema surgem os seguintes problemas para pesquisa:

a) O que os clientes empresariais da região esperam dos bancos em termos de atendimento?

b) Qual é a impressão gerada aos clientes empresariais da região sobre as mudanças ocorridas nos últimos anos no sistema financeiro, como segmentação e avanços tecnológicos?

c) Quais os principais motivos de um cliente empresarial desta região se tornar fiel com certa instituição financeira?

d) Por que existem clientes empresariais desta região que migram suas operações de um banco para outro com alta freqüência?

As questões enunciadas anteriormente nos remetem a definição de um objetivo geral, qual seja, identificar o perfil dos clientes de bancos do segmento empresarial estabelecidos na região do Vale do Rio dos Sinos.

Acessoriamente surgem objetivos específicos como:

a) Verificar qual é a visão e as necessidades dos clientes empresariais desta região em relação ao atendimento do sistema financeiro;

b) Identificar quais são os atributos que os clientes empresariais desta região mais valorizam em uma instituição financeira;

c) Identificar quais são os principais motivos que levam os clientes empresariais desta região a migrarem operações de um banco para outro;

d) Verificar se as ações do Banco do Brasil estão em sintonia com o perfil de clientes levantado na região.

A necessidade deste estudo pode ser justificada sobre diferentes aspectos. No ambiente de trabalho do Banco do Brasil, os funcionários são instigados a cada vez mais produzir melhores resultados para a corporação como um todo, e para isto, são instituídas metas e elaborados orçamentos. Paralelamente a este fator interno, existe a realidade dos clientes, que buscam normalmente uma instituição que confira um atendimento e custo que esteja dentro de suas expectativas. Considerando que os clientes público alvo estão delimitados regionalmente, e dentro de uma realidade que difere um pouco da que é apresentada no âmbito Estadual, e em muito da Nacional, necessita-se de um estudo mais focado.

O estudo tem caráter de pesquisa descritiva quantitativa à medida que faz levantamentos dos seus clientes público alvo, com a pretensão de extrapolar os dados obtidos na amostra em estudo para determinada população. Serão etapas da pesquisa a definição da amostra, o desenvolvimento de questionário, o pré-teste do questionário, a aplicação do questionário, a consolidação dos dados, a análise dos dados e a conclusão. A análise e interpretação dos dados serão a partir de métodos estatísticos como frequência, percentual, média, moda, desvio-padrão e correlação, paralelamente ao uso de tabelas e gráficos.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O capítulo um é o da introdução onde está a contextualização, a definição e delimitação do tema, a identificação dos problemas de pesquisa, a definição dos objetivos geral e específicos, a justificativa para o trabalho e o sumário do método de pesquisa. No capítulo dois encontra-se a fundamentação teórica base para elaboração do trabalho. No capítulo três está detalhada a metodologia de pesquisa utilizada. No capítulo quatro é apresentada a análise dos resultados. No capítulo cinco estão descritas as contribuições e conclusões, ressaltando as limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros para dar continuidade a este.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 MARKETING**

Conforme Churchill e Peter (2000, p.21), “existem vários tipos de marketing com ou sem fins lucrativos, tais como marketing de produtos, serviços, pessoas, lugares, causas e organizações”. Ainda conforme estes autores, o marketing possui três orientações tradicionais: para a produção, vendas e marketing. A orientação para produção, está baseada em produzir bens e serviços eficientemente, dando informações aos clientes sobre eles na esperança que os comprem. A orientação para vendas, basea-se na produção de bens e serviços e instigar os clientes a comprá-los. Na orientação para o marketing, existe a preocupação em descobrir o que realmente os clientes precisam e desejam, para depois produzir os bens e serviços e oferecê-los a eles.

Para Kotler (2003) existem duas idéias freqüentes, porém equivocadas, sobre o marketing: marketing é vender e marketing é um departamento. Para ele, as vendas e o departamento de marketing são apenas partes do marketing, o qual tem um sentido muito mais amplo.

#### **2.1.1 Conceitos de marketing**

De acordo com a American Marketing Association (AMA), marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Segundo Kotler e Armstrong (1993, p. 7), “o conceito de marketing postula que, para se alcançar os objetivos organizacionais, é necessário determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar as satisfações desejadas de maneira mais efetiva e eficiente do que seus concorrentes.”

Atualmente já existem autores que defendem um marketing mais social, conforme Kotler e Armstrong (2003), a empresa deveria proporcionar a satisfação do

consumidor e o bem-estar da sociedade a longo prazo, a fim de alcançar seus objetivos e cumprir com suas responsabilidades.

Para Kotler (2003, p.155), o marketing tem sido definido por diversos observadores como a arte de conquistar e manter clientes. “Devemos ampliar essa definição para: Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. Concordo com esta definição mais ampla e considera a mais adequada para a atualidade.

### **2.1.2 Administração de marketing**

Os profissionais de marketing precisam se engajar para desenvolver o processo de administração de marketing, o qual consiste em analisar as oportunidades de mercado, selecionar mercados-alvo, desenvolver o *mix* (detalhado no próximo item “c”) de marketing e monitorar o trabalho de mercado.

Segundo Kotler (2003) a administração de marketing consiste em cinco passos básicos:

- a) pesquisa de mercado;
- b) segmentação, definição de público-alvo e posicionamento;
- c) *mix* de marketing (popularmente conhecido como os quatro Ps, ou seja, produto, preço, praça e promoção);
- d) implementação;
- e) controle: obter feedback e avaliar resultados, além de revisar e melhorar passos anteriores.

Kotler (2003) salienta, que marketing eficaz começa com a pesquisa. A pesquisa em um mercado vai revelar vários segmentos, que consistem em compradores com diferentes necessidades. A empresa sensata definiria para si, apenas aqueles segmentos (ou público-alvo) que pudesse atender com a mais alta eficiência. Para cada segmento definido como alvo a empresa terá que posicionar, seus produtos/serviços, de modo que os clientes-alvo possam perceber como essas ofertas diferem daquelas dos concorrentes. A partir de então a empresa desenvolve,

no nível tático, o *mix* de marketing. Ela então implementa seu *mix* de marketing, e por fim, utiliza medidas de controle para monitorar e avaliar resultados e melhorar sua estratégia (segmentação, definição de público alvo e posicionamento) e sua tática (*mix* de marketing).

Para Kotler e Armstrong (2003), a empresa deve estudar cuidadosamente os consumidores e o ambiente, evitando ameaças e explorando as oportunidades. O consumidor é o centro do processo de administração de marketing. Este processo consiste em analisar as oportunidades de marketing, selecionar os mercados alvo, desenvolver o *mix* de marketing e gerenciar o esforço de marketing. Para os autores cada um destes passos compreende:

a) analisar as oportunidades de mercado: pesquisa de mercado e sistemas de informação, mercados consumidores e mercados institucionais;

b) seleção dos mercados-alvo: mensuração e previsão da demanda, segmentação do mercado, definição do alvo e posicionamento;

c) desenvolvimento do *mix* de marketing (os “quatro Ps”): produto, preço, praça (distribuição) e promoção;

d) gerenciamento do esforço de marketing: análise dos concorrentes e estratégias competitivas de marketing; planejamento, implementação, organização e controle dos programas de marketing.

### **2.1.3 Pesquisa de marketing**

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), a empresa nem sempre pode esperar que as informações cheguem às suas mãos, necessitando fazer estudos formais de situações específicas. A pesquisa de mercado é um instrumento utilizado principalmente para identificar e definir oportunidades e problemas. Normalmente segue quatro passos: definição do problema e dos objetivos da pesquisa, desenvolvimento do plano de pesquisa, implementação do plano de pesquisa e interpretação e apresentação dos resultados.

Churchill e Peter (2000), consideram que a pesquisa de marketing gera informações vitais para os profissionais de marketing, que vão muito além de dados e estatísticas, ela apresenta informações úteis que apresenta tendências e relações.

Sobre pesquisa de marketing, Samara e Barros (2002, p.6) definem:

A pesquisa de marketing consiste em projetos formais que visam à obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas relacionadas ao marketing de produtos e serviços.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005), uma pesquisa de marketing deve contemplar os seguintes estágios: definição do problema, pesquisa exploratória, pesquisa quantitativa e análise e interpretação.

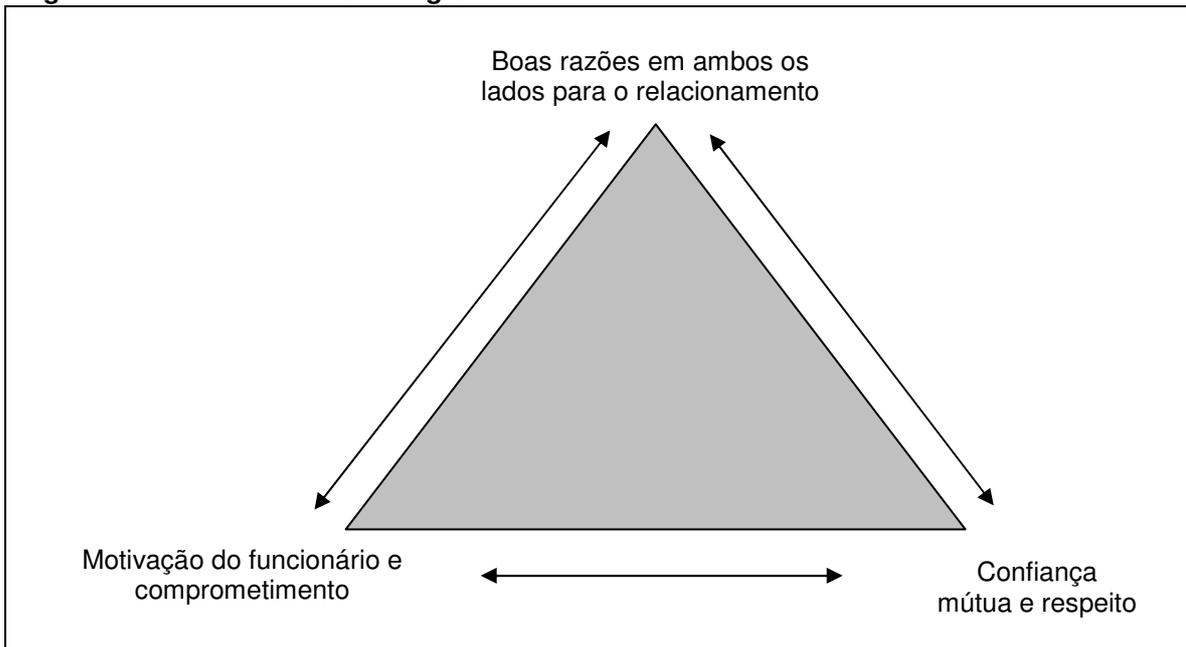
#### **2.1.4 Marketing de relacionamento**

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005, p.334), “o foco do marketing de relacionamento está na construção de relação e laços entre a organização e seus clientes para melhorar o nível de feedback e, em última análise, aumentar as chances de obter a fidelidade do cliente”. Para eles, existem organizações de serviços financeiros que na tentativa de criar um relacionamento com clientes individuais, parecem ingênuas ao supor que o cliente perceberá valor, automaticamente, por ter um gerente exclusivo.

Hooley, Saunders e Piercy (2005) remetem para um relacionamento baseado em três pedras fundamentais (figura 1). A primeira se refere à importância que sempre fique claro o que cada parte recebe ou receberá com este relacionamento. A segunda fala sobre a necessidade da confiança mútua e do respeito, devendo estar preparado para compartilhar informações muitas vezes estratégicas. E a terceira diz respeito ao funcionário compreender seu papel na construção do relacionamento, estando comprometido e motivado a desempenhá-lo corretamente.

Segundo Tavares (2000), para se ter um bom relacionamento com um cliente e fidelizá-lo, existem questões como qualidade e diferença, que são básicas e se complementam. Para ele a qualidade simplesmente encanta o cliente, sendo mais facilmente percebida quando as coisas são realizadas bem mas de forma diferente, antes que os outros o façam.

**Figura 1 - Alicerces do marketing de relacionamento**



Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2005, p.336)

### 2.1.5 Marketing de serviços

Cada vez mais os “serviços” se tornam representativos na economia mundial, o que não é diferente no Brasil.

Churchill e Peter (2000) consideram que já vivemos em uma “economia de serviços”, em que o marketing de serviços ocupa um papel cada vez maior em relação aos bens tangíveis. Para eles o setor de serviços cresceu por duas razões, em primeiro lugar, pelo aumento da demanda dos consumidores e compradores, e em segundo lugar, pelo fato das novas tecnologias terem tornado os serviços mais acessíveis.

Para Churchill e Peter (2000), a diferenciação entre bens e serviços fica clara ao se citar as seguintes características sobre os serviços:

- a) a relação com os clientes normalmente é contínua;
- b) são perecíveis, devendo ser usados no momento que são oferecidos;
- c) são intangíveis, não podendo ser tocados;
- d) são inseparáveis da pessoa que os presta;

- e) o cliente pode estar a par da produção de serviços;
- f) tendência de não serem uniformes.

Quando se fala de *mix* de marketing, os “quatro Ps” de Kotler e Armstrong (2003) citados anteriormente, recebem uma variação de acordo com a maioria dos autores sobre o assunto. Segundo eles ocorre o acréscimo de mais quatro “Ps” compondo então os “oito Ps” do *mix* de marketing de serviços: produtos, preço, praça (de local, de distribuição), promoção (de comunicação), pessoas (pessoas envolvidas no processo), processo (ciclos do serviço), produtividade (desempenho) e *physical structure* (estrutura física).

### **2.1.6 Marketing aplicado a bancos**

O marketing bancário pode ser considerado como uma variação do marketing de serviços.

Para Neto e Porto (2006), os serviços financeiros diferem de outras empresas de serviços pelas seguintes peculiaridades:

- a) dupla relação: ao captarem e emprestarem recursos, os bancos possuem como clientes fornecedores e consumidores;
- b) elevada regulamentação: que ocorre para proteger, para zelar por sua segurança, solvência e eficácia do sistema financeiro;
- c) relação estável com o cliente: por ser normalmente a comunicação entre banco e cliente habitual e contínua;
- d) risco elevado: pelo fato da atividade bancária estar relacionada à manipulação de dinheiro;
- e) inexistência de patente: na atividade bancária não existe proteção da propriedade industrial. Novos produtos e serviços lançados no mercado são rapidamente imitados, dificultando a diferenciação entre bancos.

Ainda de acordo com Neto e Porto (2006), a formulação de estratégias de marketing em bancos tem como objetivo a criação de valor para o acionista e o cliente. O ponto de partida é a compreensão da indústria bancária para depois

buscar o desenvolvimento do banco. Este desenvolvimento passa pela identificação de estratégias que vão permitir ao banco a conquista de vantagem competitiva e, conseqüentemente, a criação de valor.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005), o planejamento estratégico tenta responder três perguntas básicas:

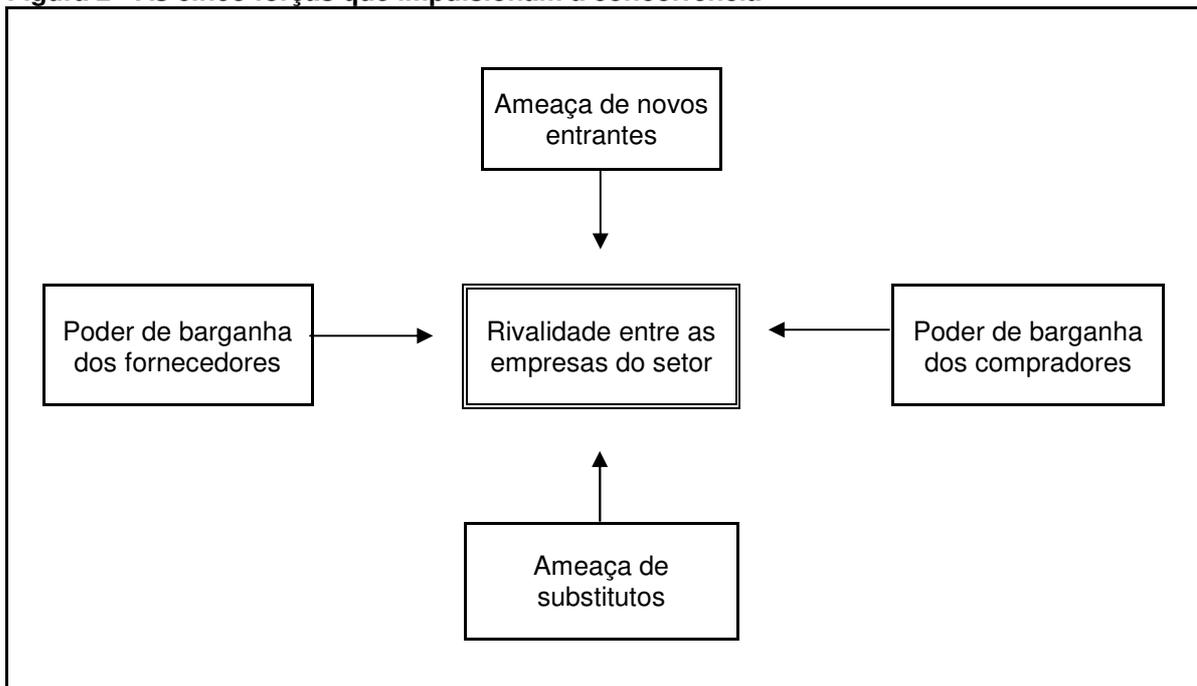
- a) o que a empresa está fazendo agora?
- b) o que está acontecendo no ambiente?
- c) o que a empresa deveria estar fazendo?

Hooley (2005, p.24), complementa dizendo que “a estratégia preocupa-se principalmente com eficácia (fazer as coisas certas) em vez de com a eficiência (fazer as coisas da maneira certa)”. Ele considera que precisamos nos afastar às vezes das preocupações atuais sobre procurar melhorar o que se faz agora, e questionar o que realmente você faz.

### 2.2.1 Análise do ambiente competitivo

Porter (1999, p.22) sugere a existência de cinco forças principais que moldam a concorrência no nível de unidades estratégicas de negócio (figura 2).

**Figura 2 - As cinco forças que impulsionam a concorrência**



Fonte: adaptação de Porter (1998, p. 22)

Hooley, Saunders e Piercy (2005), detalham cada uma destas forças da seguinte forma:

a) rivalidade entre as empresas existentes: os atuais participantes são a principal fonte de concorrência em qualquer setor. Provavelmente a rivalidade entre os setores será mais intensa quando os concorrentes que operam estão mais ou menos equilibrados em termos de tamanho e/ou participação de mercado, durante períodos de baixo crescimento do mercado, as barreiras de saída são altas, a diferenciação entre produtos é baixa e os custos fixos são relativamente altos;

b) ameaça de novos entrantes: além de monitorar os atuais concorrentes é necessário considerar o potencial do surgimento de novos entrantes. Estas ameaças podem ser importantes quando os custos de entrada são pequenos, os canais de distribuição existentes ou novos estão disponíveis, é previsto pouca retaliação por parte dos concorrentes estabelecidos, a diferenciação é mínima e a quando há lacunas no mercado não atendidas pelas organizações atuais;

c) ameaça de substitutos: a substituição poderá vir de novos entrantes ou de empresas existentes que estão fazendo as mesmas coisas de maneiras diferentes, usando tecnologias existentes no setor ou tentando revolucionar o mercado com

grandes avanços. Os substitutos podem aumentar o nível de competição ao tornar obsoletas as tecnologias existentes ou por meio da melhoria incremental do produto;

d) poder de barganha dos fornecedores: quando os fornecedores e/ou clientes possuem mais poder do que as empresas do setor, a concorrência por estes fornecedores ou clientes escassos tende a ser muito intensa. Este poder é evidenciado quando os fornecedores estão mais concentrados do que os compradores, os custos envolvidos na troca de fornecedores são altos e as ofertas dos fornecedores são muito diferenciadas;

e) poder de barganha dos compradores: os clientes ou compradores de determinado setor também podem afetar o grau de concorrência quando eles são mais concentrados do que os vendedores, há fontes alternativas de fornecimento prontamente disponíveis e os custos para o comprador devido à mudança de fornecedores são baixos.

### **2.2.2 Estratégias competitivas genéricas**

De acordo com Porter (1999), quando se enfrenta as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria.

a) liderança no custo total: esta posição dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição;

b) diferenciação: criar um produto ou serviço que seja considerado único no âmbito de toda a indústria;

c) enfoque: de um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Considera-se que a empresa consegue atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

## 2.3 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO DE MERCADO

### 2.3.1 Segmentação de mercado

#### 2.3.1.1 Histórico

Após a segunda guerra mundial as empresas começaram a perceber que existia no mercado uma diversidade de necessidades e desejos, preferindo não reagir a essas diferenças inicialmente. Continuavam a tratar os consumidores de forma parecida e os produtos possuíam um padrão com poucas diferenças reais. Logo a competição pelos mercados se tornou mais acirrada e conforme Siqueira (2000), foi neste momento que surgiu o conceito de marketing e em consequência a noção de segmentação de mercado.

O conceito de marketing chocava-se com o conceito de ênfase na produção. Segundo Siqueira (2000, p.16), “enquanto este último, [produção], dirigia suas atenções para o produto, o primeiro, [marketing], orientava-se para o mercado, à busca de necessidades e desejos não satisfeitos”.

Para Grisi (1986), a partir do momento que o foco deixou de ser o produto, e as necessidades e desejos das pessoas eram amplas, surgiu a necessidade de segmentar o mercado.

De acordo com Grisi (1986), o objetivo da segmentação de mercado é a determinação de diferenças significativas entre grupos de compradores, separando-os em conjuntos diferenciados, de maneira a possibilitar à empresa a seleção daqueles nos quais pareça mais conveniente concentrar seus esforços, robustecendo com isso a competitividade da firma em relação às suas concorrentes.

Siqueira (1999), considera que as contribuições da segmentação de mercado ao marketing são várias, estendendo-se tanto aos aspectos estratégicos como aos operacionais, pois cada empresa em particular não consegue mais atender a expectativa de todo o mercado consumidor de forma geral.

### 2.3.1.2 Conceitos de segmentação

Para Kotler e Armstrong (1993, p.150), “consiste na divisão do mercado em grupos distintos de compradores que podem exigir produtos ou compostos de marketing distintos”.

De acordo com Stanton (1980), segmentação de mercado é o processo de tomar-se o mercado global, heterogêneo, de um produto e dividi-lo em diversos submercados ou segmentos, sendo que um destes tende a ser homogêneo nos seus aspectos fundamentais.

Conforme Giansesi e Corrêa (1987), a segmentação é o processo de identificação de grupos de consumidores com suficientes características em comum, de modo a tornar possíveis o projeto e a oferta de um produto ou serviço que atende às necessidades de cada grupo.

### 2.3.1.3 Requisitos para a segmentação

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005), para que ocorra a segmentação de mercado são necessárias três proposições básicas:

a) os clientes serem diferentes uns dos outros: se não forem diferentes em algum aspecto ou forem muito homogêneos não haverá necessidade nem base para a segmentação;

b) os clientes precisam poder ser separados por características mensuráveis: não resolve sabermos que os clientes são diferentes se não se possui meios para mensurar isto;

c) a necessidade de isolamento dos segmentos do restante do mercado quando os elementos não são tão distinguíveis eles não formam um alvo claro para os esforços de marketing da empresa.

#### 2.3.1.4 Segmentação de mercados industriais

Hooley, Saunders e Piercy (2005), sugerem inúmeros fatores para segmentar mercados industriais, mas que no fundo, se parecem muito com as categorias usadas no mercado de consumo, no entanto, é importante observar que a segmentação de mercado é substancialmente menos desenvolvida no marketing industrial do que no de consumo. Os fatores que eles sugerem são:

a) características básicas da empresa: tipo de setor, tamanho da empresa, localização do cliente, tecnologia da empresa, capacidades dos clientes, organização de compras, estruturas de poder, políticas de compras e aplicação do produto;

b) características atitudinais: em função da motivação básica de compra dos clientes;

c) características comportamentais: características pessoais dos compradores e o status e as quantidades do produto/marca.

#### 2.3.2 Posicionamento

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005) o posicionamento competitivo se diferencia da segmentação do mercado, em virtude do primeiro concentrar-se na maneira pela qual os clientes percebem as ofertas disponíveis no mercado, comparadas umas em relação às outras, e a segmentação de mercado estar interessada em como os profissionais de marketing identificam os grupos de clientes. Consideram que o posicionamento e a segmentação possuem conceitos distintos, porém no final eles são conectados pelas necessidades dos clientes.

##### 2.3.2.1 Conceitos de posicionamento

Posicionamento é o ato de criar as ofertas e a imagem da empresa para que essas ocupem uma posição competitiva significativa e única nas mentes dos clientes-alvo (Kotler e Armstrong, 2003).

No âmbito do marketing bancário, Neto e Porto (2006, p. 112), afirmam que o posicionamento é o processo que auxilia o banco a:

- 1) avaliar como os clientes percebem a situação (posição) do mesmo, comparativamente aos concorrentes em termos de atributos, intrínsecos ou não, dos produtos/serviços oferecidos;
- 2) orientá-lo estrategicamente na criação de uma imagem na mente dos clientes, com base na percepção dos atributos diferenciadores e do grau de ajuste desses atributos aos benefícios procurados. A pesquisa de marketing consiste em projetos formais que visam à obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas relacionadas ao marketing de produtos e serviços.

## 2.4 COMPORTAMENTO DE COMPRA ORGANIZACIONAL

Segundo Kotler e Armstrong (2003), os profissionais de marketing devem responder algumas perguntas para compreender o comportamento do comprador organizacional. Que tipos de decisões de compra os compradores organizacionais tomam? Como escolhem seus fornecedores? Quem toma as decisões? Qual é o processo de decisão de compra organizacional? Quais fatores afetam as decisões de compra? Para os autores, atividade de compra de uma organização consiste em duas partes principais: a central de compras e o processo de decisão de compra.

Para Sheth, Mittal e Newman (2001), existem quatro características nas organizações que afetam seu comportamento de compra: o tamanho da empresa, a estrutura (como número de unidades departamentais), recursos de compra (área de compras com pessoal profissional e com equipamentos adequados) e orientação de compra (como função administrativa e/ou estratégica).

Ainda conforme Sheth, Mittal e Newman (2001), em geral as organizações possuem dois estágios no momento da compra, o centro de compras e o processo decisório. No centro de compras encontramos vários papéis como: usuário, comprador, analista, influenciador, porteiros e decisor. Já no processo decisório ocorrem as seguintes etapas: avaliação da necessidade, desenvolvimento de critérios de escolha, solicitação de propostas, avaliação de fornecedores, seleção do fornecedor e cumprimento do contrato e monitoramento.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o método que foi utilizado para o desenvolvimento do trabalho e suas etapas. A pesquisa procurou responder os questionamentos e por consequência atingir seus objetivos.

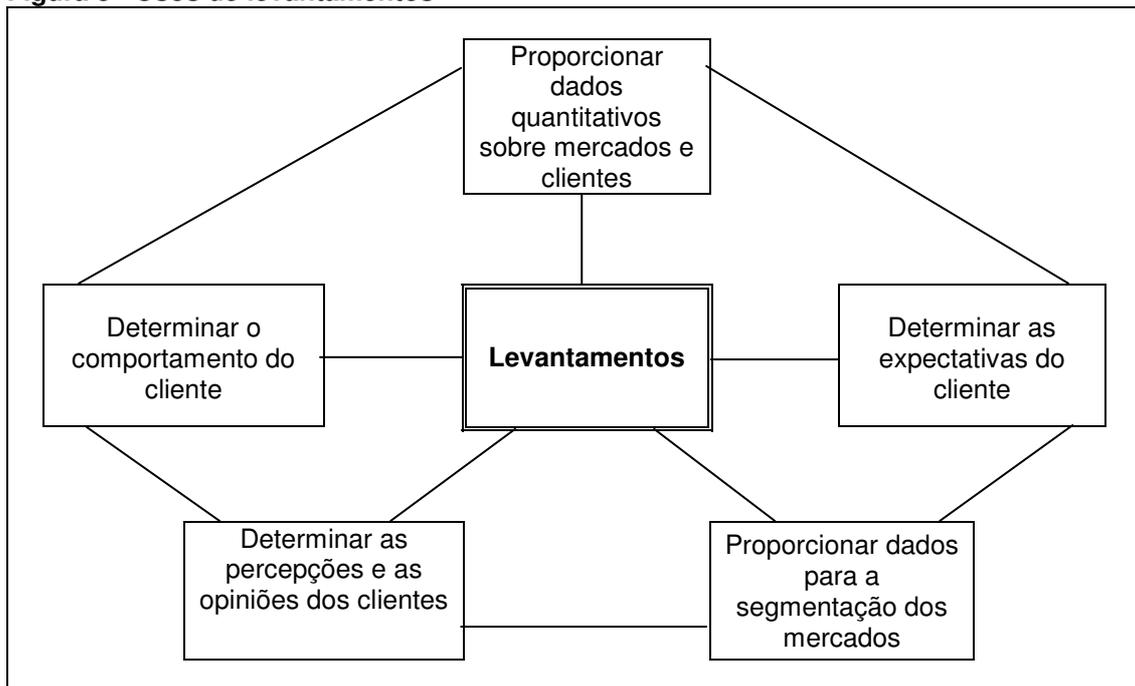
A pesquisa teve como parâmetro a busca do perfil de comportamento de clientes no relacionamento com instituições financeiras. A abrangência da pesquisa se restringe a clientes empresariais de bancos da região conhecida como Vale do Rio dos Sinos. Os clientes pesquisados são em sua maioria ligados ao setor coureiro-calçadista.

A pesquisa foi realizada com abordagem quantitativa pelo método *survey* através de amostragem probabilística estratificada proporcional, com sorteio das empresas de cada estrato (ver ANEXO B), utilizando-se questionário com perguntas fechadas e respostas pré-definidas (ver ANEXO A), mas com a possibilidade do respondente fazer ressalvas em campo para observações no final.

Este método se justifica pela necessidade de abrangência de vários municípios e setores empresariais da região, e pela pretensão de se extrapolar os resultados para a população.

De acordo com Sâmara e Barros (2002), quando se pretende extrapolar os resultados obtidos na amostra em estudo para determinada população, torna-se necessário um estudo descritivo quantitativo.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005) a figura 3 mostra os principais usos para os levantamentos com técnicas quantitativas.

**Figura 3 - Usos de levantamentos**

Fonte: Adaptado de Hooley, Saunders e Piercy (2005, p.141)

## 3.2 ETAPAS DO TRABALHO

### 3.2.1 Coleta de dados

#### 3.2.1.1 Seleção da amostra

Segundo Neto (1977), para o estabelecimento de uma amostra representativa existem algumas recomendações, entre elas o uso da estatística e a consulta a um especialista sobre o assunto em questão.

Complementando, Neto (1977) acrescenta que para se conseguir uma amostra representativa é necessária à adoção de uma amostragem probabilística estratificada, onde se dividem as populações em estratos e se especifica quantos elementos da amostra serão retirados de cada estrato.

Churchill e Peter (2000) conceituam amostragem probabilística como uma “seleção de sujeitos de tal forma que cada membro da população tenha uma chance conhecida de ser escolhido, porque a seleção é aleatória”.

Sobre o público alvo da amostra são necessárias algumas considerações.

Sobre o porte de empresa, cada banco utiliza um critério para segmentação de clientes empresariais, sendo que para abranger o maior número de instituições possíveis foram incluídas as empresas com faturamento entre R\$ 10 milhões e R\$ 200 milhões por ano. As empresas com faturamento inferior a R\$ 10 milhões foram consideradas como sendo público alvo de agências do varejo, e as com faturamento superior a R\$ 200 milhões como sendo público alvo das agências corporate, ficando ambas fora da amostragem.

Sobre a região abrangida pela amostra, se levou em conta que a maior parte dos bancos que atende o público empresarial possui agência ou plataforma na cidade de Novo Hamburgo (RS) atendendo as empresas em municípios compreendidos na região do Vale do Rio dos Sinos e algumas outras que já se encontram em municípios de regiões vizinhas como o Vale do Caí e Paranhana-Encosta da Serra, conforme demonstração da localização das regiões pela figura 6 – mapa do Estado do Rio Grande do Sul.

A amostra da pesquisa abrangeu trinta e uma empresas sediadas em treze municípios diferentes, conforme as figuras 7 e 8, sendo:

- a) 9 do segmento calçados (indústrias de calçados, tradings e comercial exportadoras);
- b) 5 do segmento couros (curtumes, indústrias de couro e de artefatos de couro);
- c) 5 do segmento componentes (componentes para calçados e outros componentes);
- d) 4 do segmento máquinas (indústrias de máquinas, formas e peças);
- e) 2 do segmento químicos (indústrias de químicos e plásticos);
- f) 6 de outros segmentos (todas as empresas não especificadas nos demais segmentos).

Dentro da região da amostra não ocorreu escolha dos municípios, sendo os treze mencionados anteriormente consequência do sorteio das empresas de cada estrato (um detalhamento maior sobre o cálculo amostral pode ser verificado no ANEXO B).

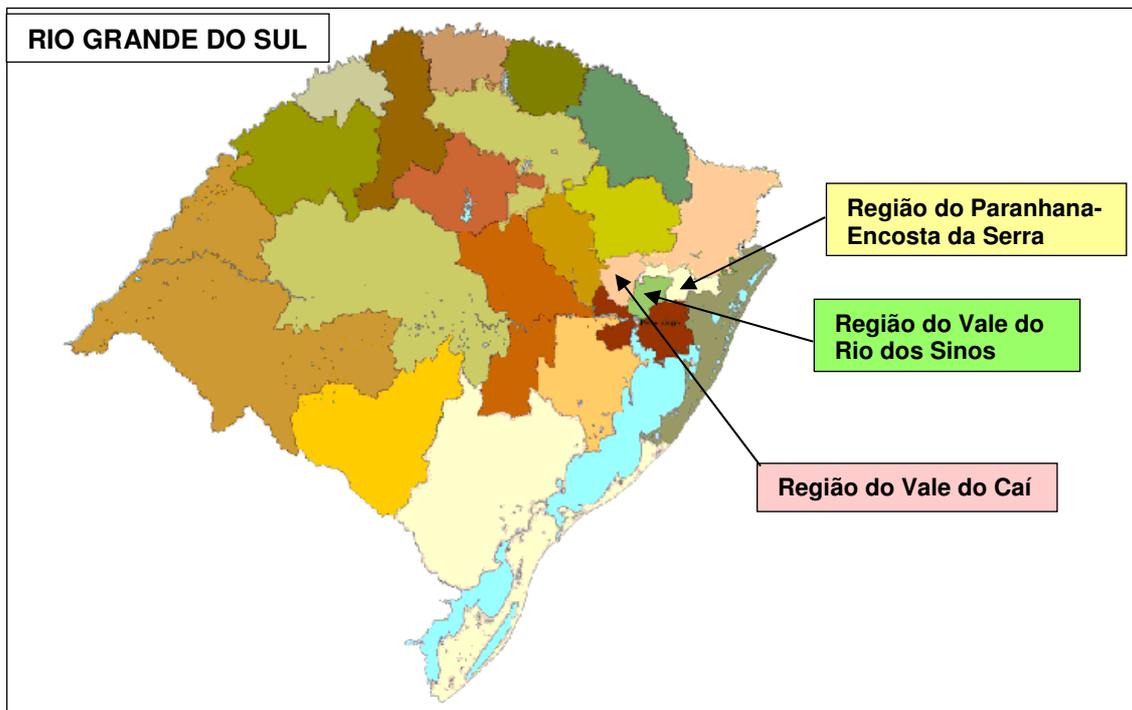
Figura 4 – Mapa Mundial



Figura 5 – Mapa do Brasil

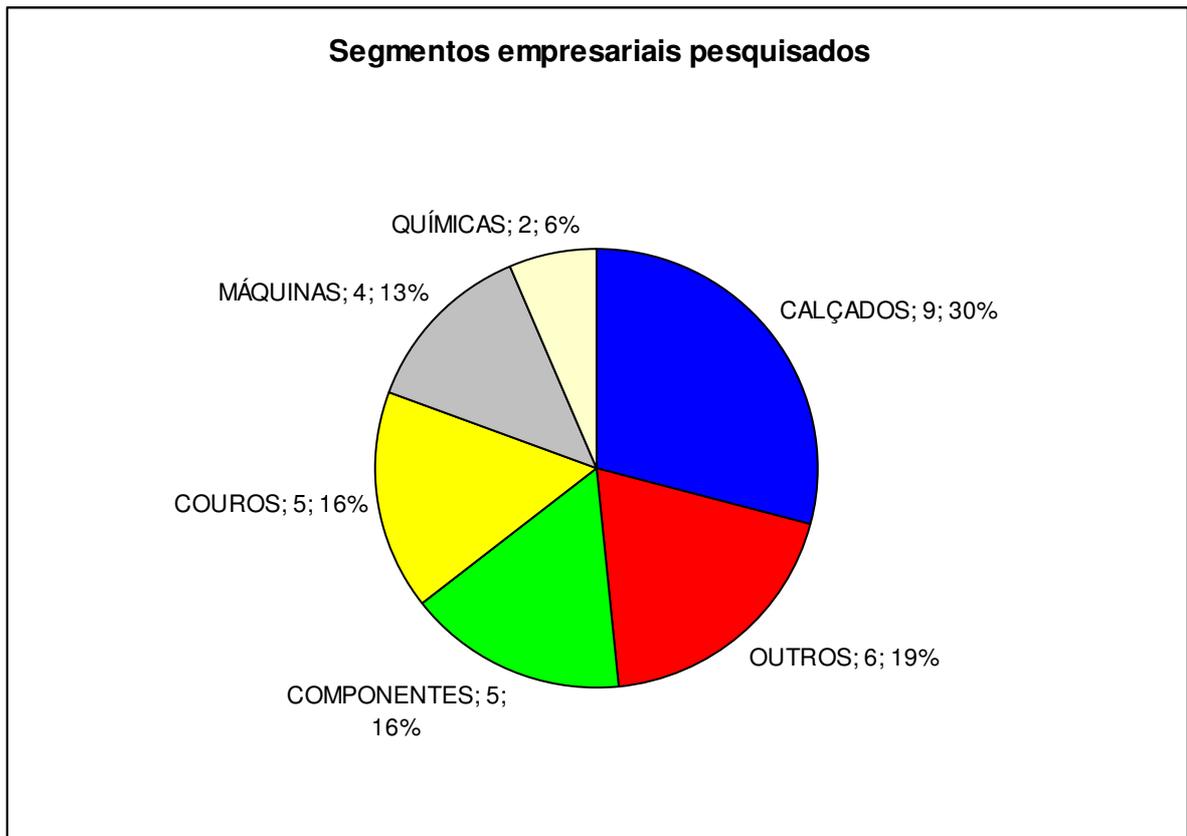


Figura 6 – Mapa do Rio Grande do Sul



Fontes (figuras 4, 5 e 6): adaptação do autor de imagens do site <http://images.google.com.br/>

**Figura 7 – Segmentos empresariais pesquisados**



**Figura 8 – Municípios abrangidos pela pesquisa**



### 3.2.1.2 Procedimentos de coleta

A coleta dos dados foi efetuada através da aplicação de um questionário (ANEXO A) constituído de treze perguntas fechadas seguidas de duas perguntas com ordem de preferência. As perguntas fechadas utilizam uma escala Likert de 1 até 10, onde respostas iguais a 1 refletem discordância total à afirmativa proposta e respostas iguais a 10 indicam concordância plena em relação à afirmativa proposta. As duas perguntas com ordem de preferência sugerem que o respondente as coloque em ordem alfabética, onde a letra “A” é sua primeira opção, a “B” a segunda opção e assim sucessivamente. Ainda nas questões de preferência, existe a possibilidade de o consultado inserir uma alternativa não contemplada pelo questionário. No final, está colocado um campo para observações livres.

Sheth, Mittal e Newman (2001), acreditam que a aplicação de um questionário, dentro de um método de pesquisa quantitativa, é útil para explicitar as crenças, opiniões, atitudes e percepções dos clientes.

Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 456), “as escalas Likert pedem uma classificação numérica, mas perguntam ao entrevistado em que medida ele concorda com as frases ou delas discorda”.

Conforme Sâmara e Barros (2002, p. 74), na escala Likert “o respondente indica o grau de concordância ou discordância de acordo com as variáveis e atitudes relacionadas ao objeto”.

A aplicação do questionário está resumida em três fases. A primeira é a de elaboração do questionário incluindo um pré-teste com quatro clientes público alvo. A segunda é a remessa do questionário através de e-mail, para todas as empresas constantes da amostra. E a terceira é o controle do retorno do questionário, através de contatos telefônicos. Como se trata de pesquisa probabilística, o controle do retorno dos questionários foi de suma importância para não descaracterizar a qualidade da amostra.

### **3.2.2 Análise dos dados**

#### **3.2.2.1 Procedimentos de codificação**

Para Sâmara e Barros (2002, p.103), “tabulação é a padronização e codificação das respostas de uma pesquisa. É a maneira ordenada de dispor os resultados numéricos para que a leitura e análise sejam facilitadas”.

Conforme Churchill e Peter (2000), o pesquisador deve codificar os dados, atribuindo símbolos ou números as respostas, e em seguida deverão ser tabulados, ou seja, o número de casos que se encaixem em cada categoria ou combinação de categorias de resposta.

Para codificação das perguntas do questionário foi utilizada a tabulação simples com a utilização da planilha Excel (ANEXOS C e D).

#### **3.2.2.2 Técnicas de análise**

“A análise de dados é a descrição do quadro de tabulação referente aos valores relevantes”, de acordo com o conceito de Samara e Barros (2002, p.103).

Ainda conforme Samara e Barros (2002), a representação gráfica dos resultados pode expor com clareza e distância, visão dos aspectos gerais, secundários e particulares do fenômeno.

Para a análise foram utilizadas fórmulas estatísticas como freqüência, média, moda, desvio-padrão e correlação, montagem de tabelas e gráficos. Considerando que foi utilizada a técnica de amostragem probabilística estratificada, para conclusões ocorre a inferência estatística. De acordo com Churchill e Peter (2000), inferência estatística é o processo de utilizar dados de uma amostra para tirar conclusões sobre uma população inteira.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise e interpretação dos dados é questão central do estudo, e tem por objetivo transformar estes dados em informações úteis para responder as questões de pesquisa, atingir os objetivos geral e específicos, dando subsídios para a conclusão do trabalho.

Para Churchill e Peter (2000), para efetuar o relatório final é necessário antes determinar o que os dados significam, avaliando se parecem lógicos e razoáveis. Pois a utilização de técnicas analíticas sofisticadas não irá impedir ocorrência de erros no processo de pesquisa.

Este capítulo se estrutura utilizando como base a solução dos objetivos propostos para este trabalho, fazendo uma análise da codificação e tabulação dos dados oriundos dos questionários, levando em consideração oito dimensões:

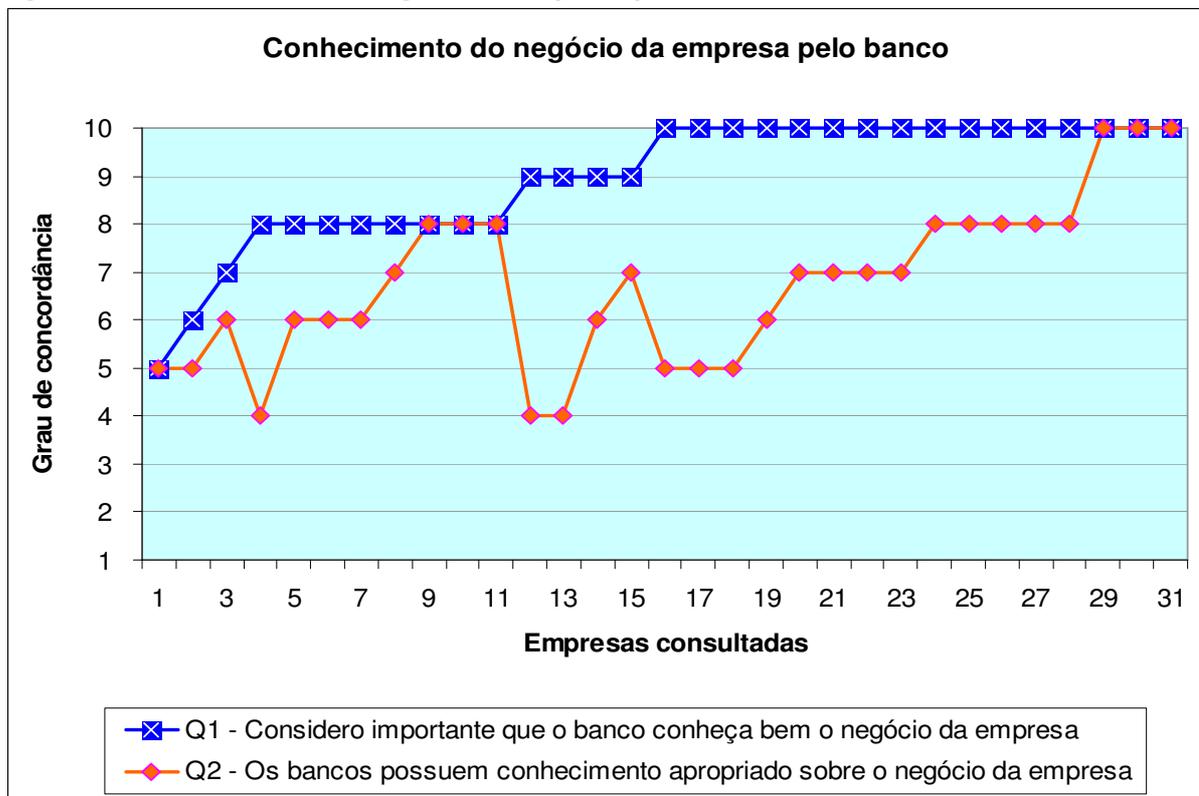
- a) dimensão 1 - Conhecimento do negócio da empresa pelo banco;
- b) dimensão 2 – Rapidez no atendimento;
- c) dimensão 3 – Qualidade no atendimento, taxas, tarifas e preços;
- d) dimensão 4 – Qualidade no atendimento versus nível de conhecimento dos funcionários;
- e) dimensão 5 – Segmentação bancária, nível dos funcionários e inovação tecnológica;
- f) dimensão 6 – Forma de relacionamento;
- g) dimensão 7 – Atributos que os clientes mais valorizam em um banco;
- h) dimensão 8 – Motivos para troca de banco.

#### 4.1 DIMENSÃO 1 – CONHECIMENTO DO NEGÓCIO DA EMPRESA PELO BANCO

O gráfico da figura 9 faz um comparativo entre a importância que os clientes atribuem a esta dimensão e o que realmente é percebido pelos mesmos.

Claramente percebe-se uma discrepância entre aquilo que a empresa espera e o que os bancos apresentam. Nenhuma empresa considera que exista banco que conheça sua empresa melhor do que deveriam, 7 empresas julgam que o grau de conhecimento é aquele esperado pela empresa, mas 24 empresas julgam que os bancos não possuem o conhecimento necessário sobre seus negócios. Esta questão torna-se mais grave ao considerarmos que mais da metade das empresas (16) atribuiu avaliação 10, ou seja, concordam plenamente que é importante que os bancos conheçam o negócio da empresa. As médias das repostas apresentadas na consolidação dos questionários refletem bem isto, os clientes possuem uma expectativa de 9,0 enquanto o que percebem é de 6,7.

**Figura 9 – Conhecimento do negócio da empresa pelo banco**



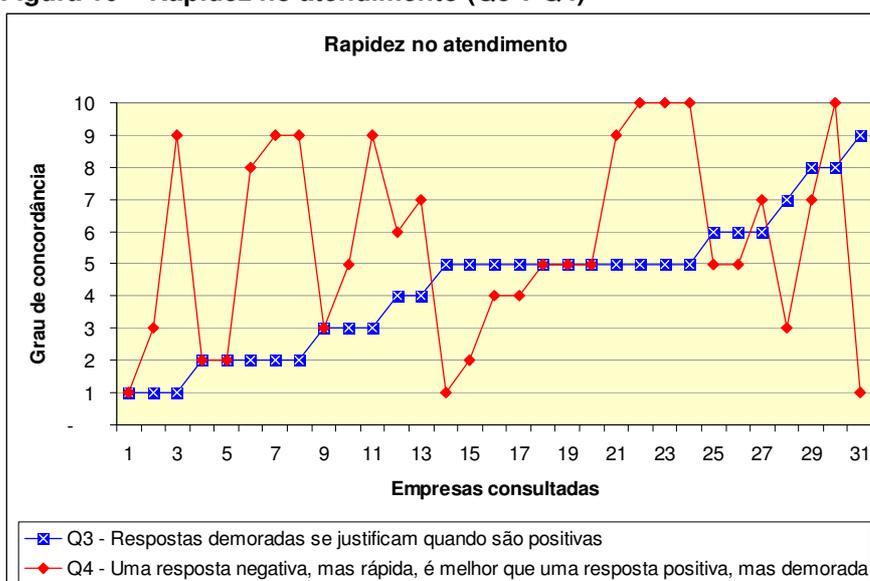
|               | Q1   | Q2   |
|---------------|------|------|
| Média         | 9,0  | 6,7  |
| Moda          | 10   | 8    |
| Desvio-Padrão | 1,33 | 1,69 |
| Correlação    | 0,38 |      |

## 4.2 DIMENSÃO 2 – RAPIDEZ NO ATENDIMENTO

Está dimensão é analisada nos próximos três gráficos (figuras 10, 11 e 12).

O gráfico da figura 10 faz uma análise comparativa das respostas da questão 4 em relação à evolução das respostas de concordância da questão 3. De forma geral, os clientes da região preferem certa rapidez na resposta de suas demandas. A pequena média de concordância em relação à questão 3, demonstra que não adianta o banco trazer a solução se ela for muito demorada. Já a média de concordância em relação à questão 4 é maior, refletindo que muitos clientes gostam que seja fornecida uma resposta rápida mesmo sendo negativa. O desvio-padrão apresentado nestas duas questões, especialmente na questão 4, demonstra a necessidade de grande cautela para se auferir conclusões sobre esta dimensão. De qualquer forma, pode-se dizer com segurança, que os clientes de forma geral não gostam de repostas demoradas mesmo sendo positivas. Sendo que as respostas rápidas mesmo que negativas são bem recebidas por um grande número de clientes, cabe salientar que a pesquisa demonstrou que existe um número considerável de clientes não receptivo a esta prática. Dependerá sobremaneira do conhecimento que o funcionário do banco tem da empresa para adotar a estratégia certa.

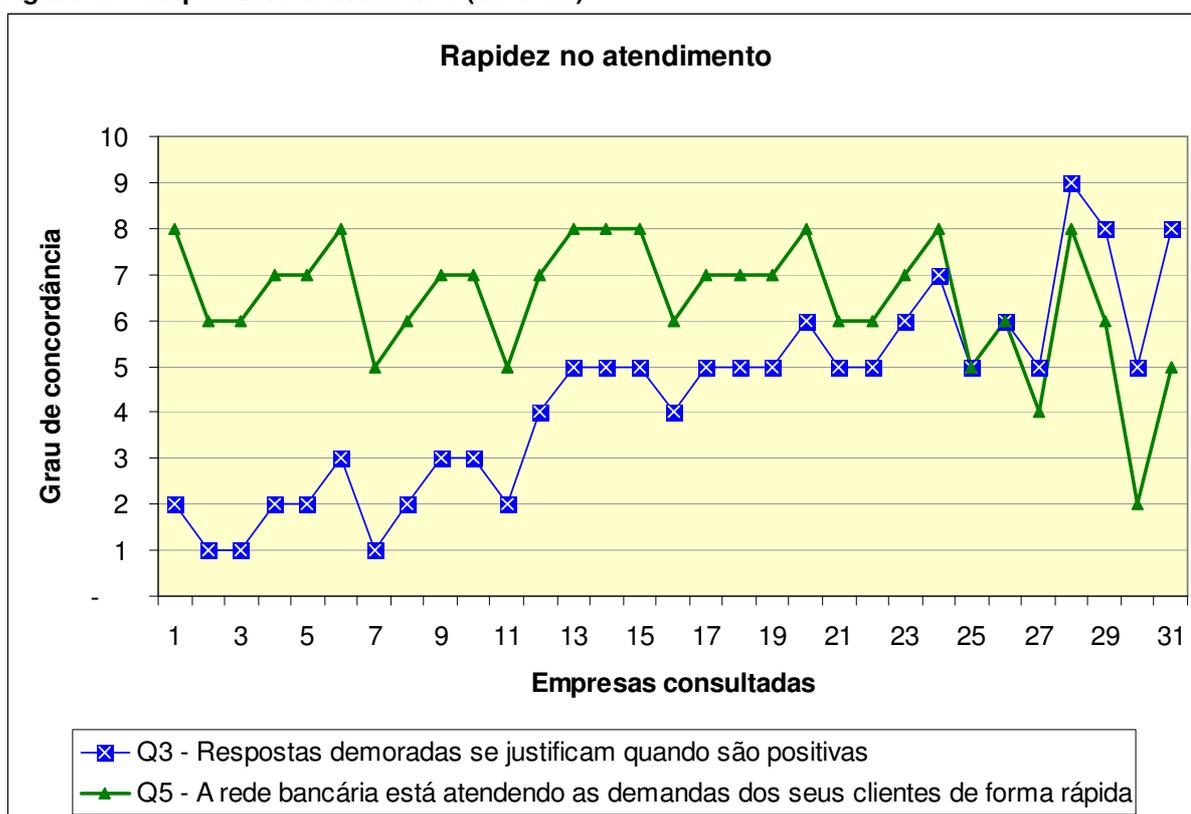
**Figura 10 – Rapidez no atendimento (Q3 v Q4)**



|               | Q3   | Q4   |
|---------------|------|------|
| Média         | 4,4  | 5,7  |
| Moda          | 5    | 5    |
| Desvio Padrão | 2,12 | 3,04 |
| Correlação    | 0,01 |      |

O gráfico da figura 11 faz um comparativo do distanciamento das respostas das questões 3 e 5. Esta análise corrobora a anterior, demonstrando que a maioria dos clientes já possui uma percepção melhor da rapidez do atendimento, sendo admitido em poucos casos respostas demoradas mesmo que positivas. Cabe uma reflexão especial sobre a questão 5, onde foi apresentada uma média de concordância de 6,5, o que significa uma percepção de rapidez de atendimento apenas regular. Esta questão pode ser considerada como conclusiva, a despeito do baixo desvio padrão (1,39), ou seja, as repostas ficam bem próximas da média, não sendo computado nenhum grau de concordância acima de 8 e somente dois com grau de discordância abaixo de 5.

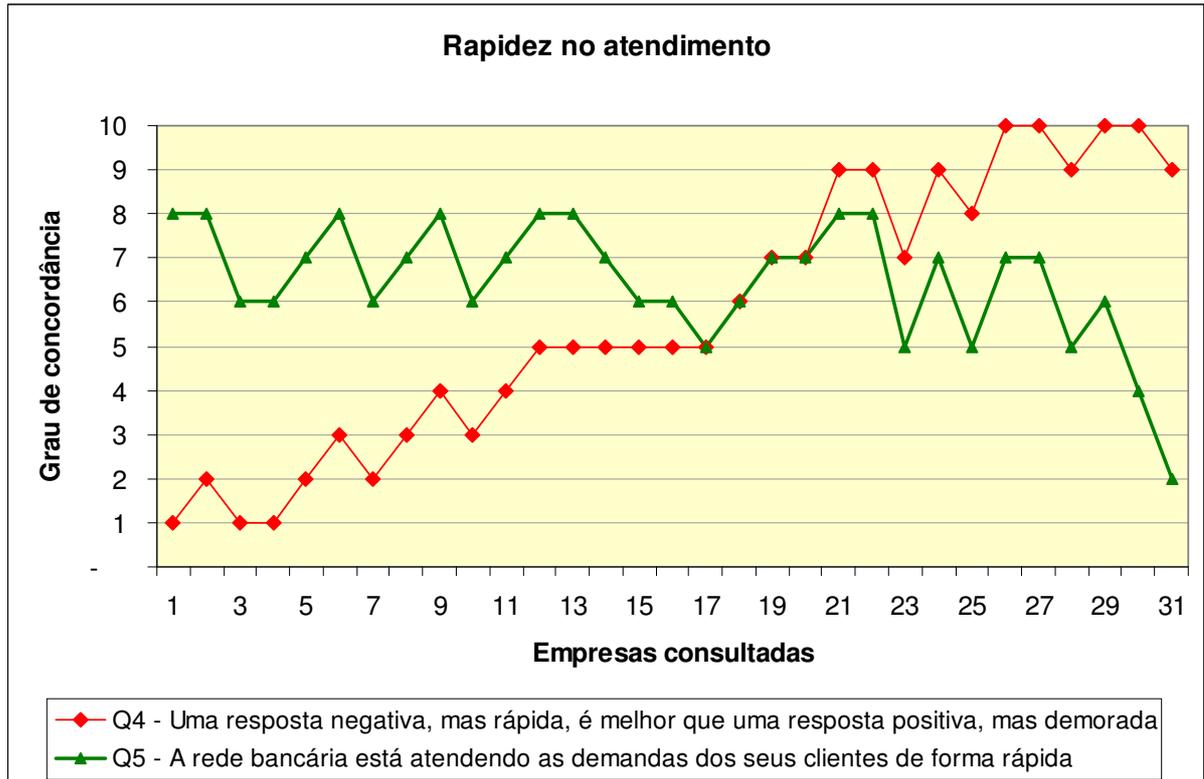
Figura 11 – Rapidez no atendimento (Q3 v Q5)



|               | Q3   | Q5   |
|---------------|------|------|
| Média         | 4,4  | 6,5  |
| Moda          | 5    | 7    |
| Desvio-padrão | 2,12 | 1,39 |
| Correlação    | 0,09 |      |

No próximo gráfico (figura 12), ao se fazer uma análise comparativa do descolamento entre as respostas das questões 4 e 5, verifica-se uma tendência de maior receptividade de respostas rápidas mesmo que negativas, à medida que ocorre uma pequena redução na concordância sobre a rapidez do atendimento prestado pelos bancos da região atualmente.

**Figura 12– Rapidez no atendimento (Q4 v Q5)**



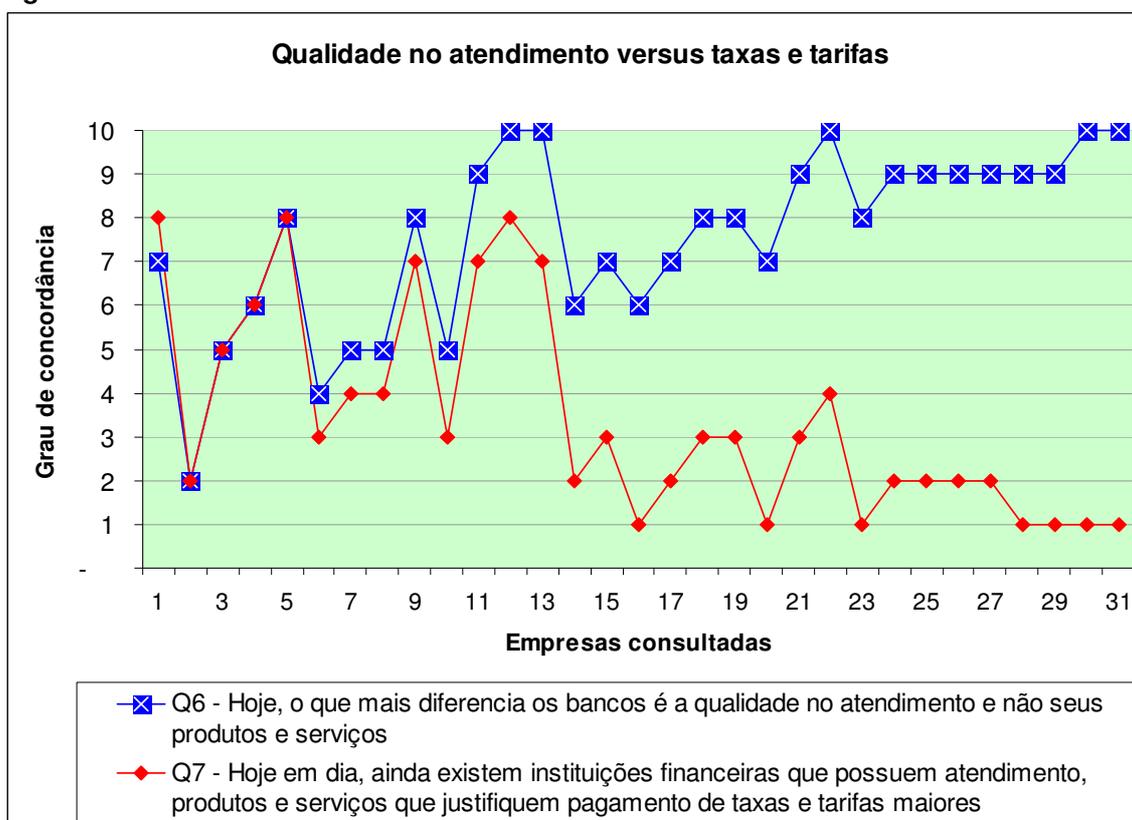
|               | <b>Q4</b>     | <b>Q5</b>   |
|---------------|---------------|-------------|
| Média         | <b>5,7</b>    | <b>6,5</b>  |
| Moda          | <b>5</b>      | <b>7</b>    |
| Desvio-padrão | <b>3,04</b>   | <b>1,39</b> |
| Correlação    | <b>(0,29)</b> |             |

### 4.3 DIMENSÃO 3 – QUALIDADE NO ATENDIMENTO, TAXAS, TARIFAS E PREÇOS

A análise do distanciamento entre as respostas das questões 6 e 7, considerando respectivamente as médias de 7,5 e 3,5, e modas de 9 e 2, remete a uma conclusão difícil. Por um lado, os clientes consideram a qualidade do atendimento como um dos principais (talvez o principal) itens de diferenciação dos bancos atualmente. Porém, a grande maioria que tem esta concepção não quer pagar mais para ter este atendimento. A questão 7 ainda evidencia que existe uma minoria que está disposta a pagar mais por um atendimento melhor, com 6 repostas com boa concordância.

Uma terceira questão poderia ser formulada para um melhor entendimento desta dimensão, acrescentando na questão 6 o item taxas e tarifas.

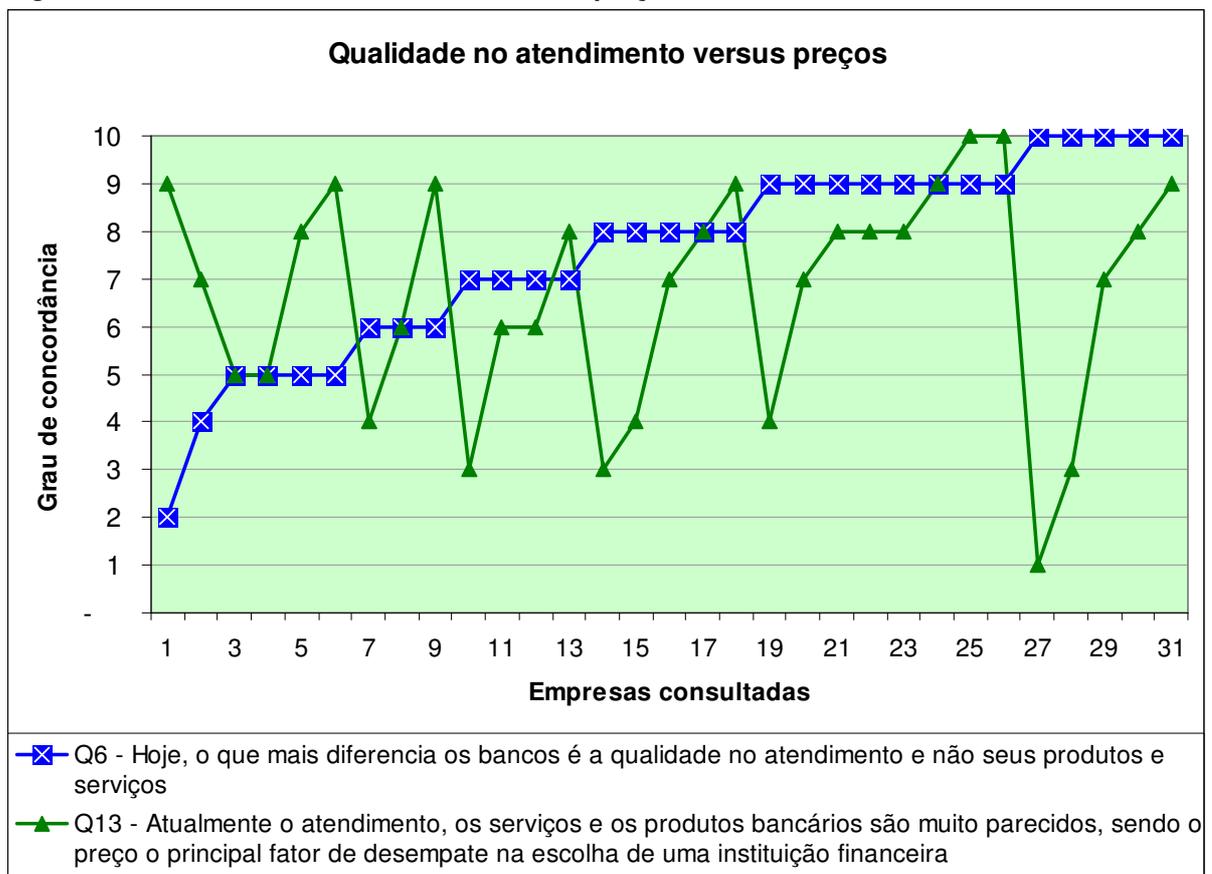
**Figura 13– Qualidade no atendimento versus taxas e tarifas**



|               | Q6   | Q7   |
|---------------|------|------|
| Média         | 7,5  | 3,5  |
| Moda          | 9    | 2    |
| Desvio-padrão | 2,05 | 2,36 |
| Correlação    | 0,04 |      |

O gráfico da figura 14 mostra a oscilação das repostas da questão 13 à medida que ocorre um aumento da concordância sobre a questão 6. percebe-se que existe um certo conflito na resposta de vários clientes, com um número considerável de consultados atribuindo graus de concordância elevados para as duas questões. Todavia, quando os clientes da região necessitam diferenciar ou escolher um banco, existe uma média de concordância um pouco superior em relação à qualidade do atendimento (7,5) contra a perspectiva preço (6,7).

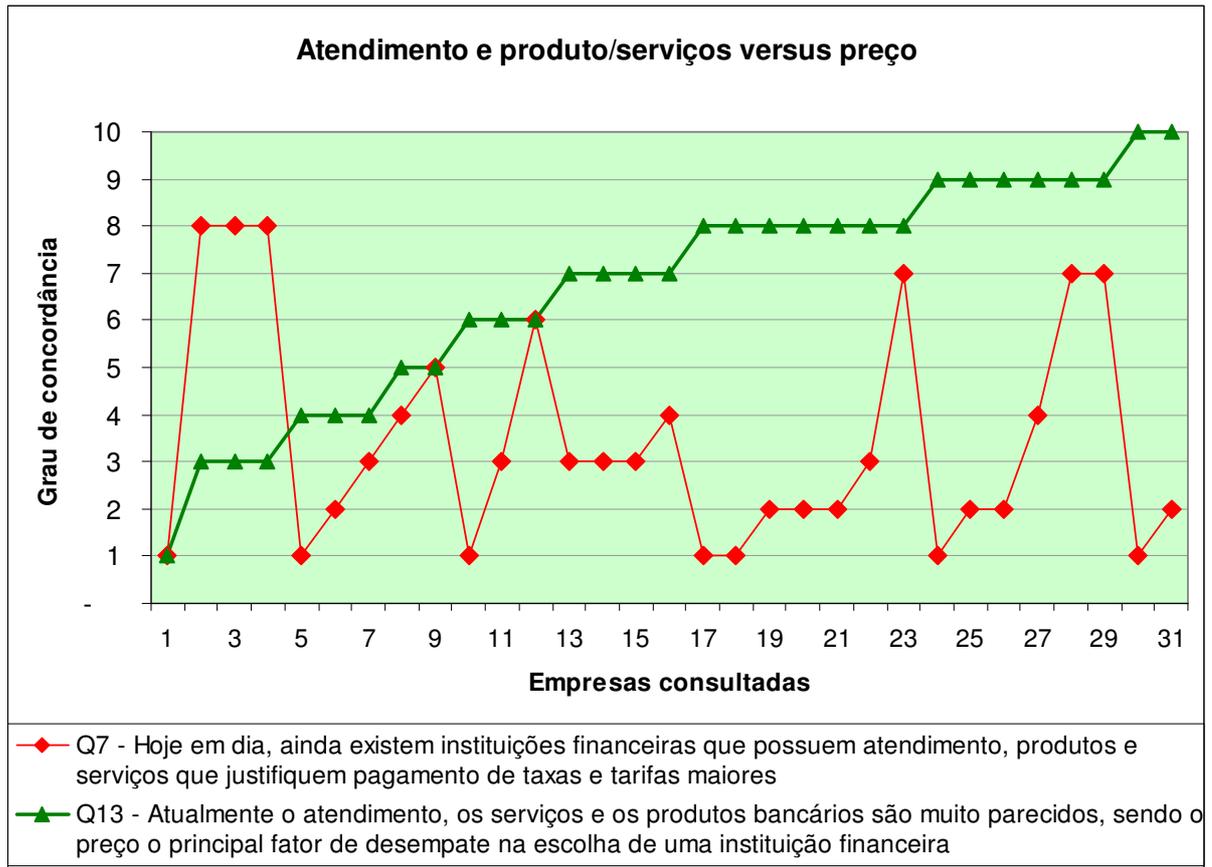
Figura 14 – Qualidade no atendimento versus preços



|               | Q6     | Q13  |
|---------------|--------|------|
| Média         | 7,5    | 6,7  |
| Moda          | 9      | 8    |
| Desvio-padrão | 2,05   | 2,37 |
| Correlação    | (0,07) |      |

O comparativo entre as questões 7 e 13, demonstrado no próximo gráfico, evidencia que a maioria dos clientes tem uma visão de que as instituições financeiras da região estão niveladas considerando o preço como um grande fator de desempate.

Figura 15 – Atendimento e produtos/serviços versus preço

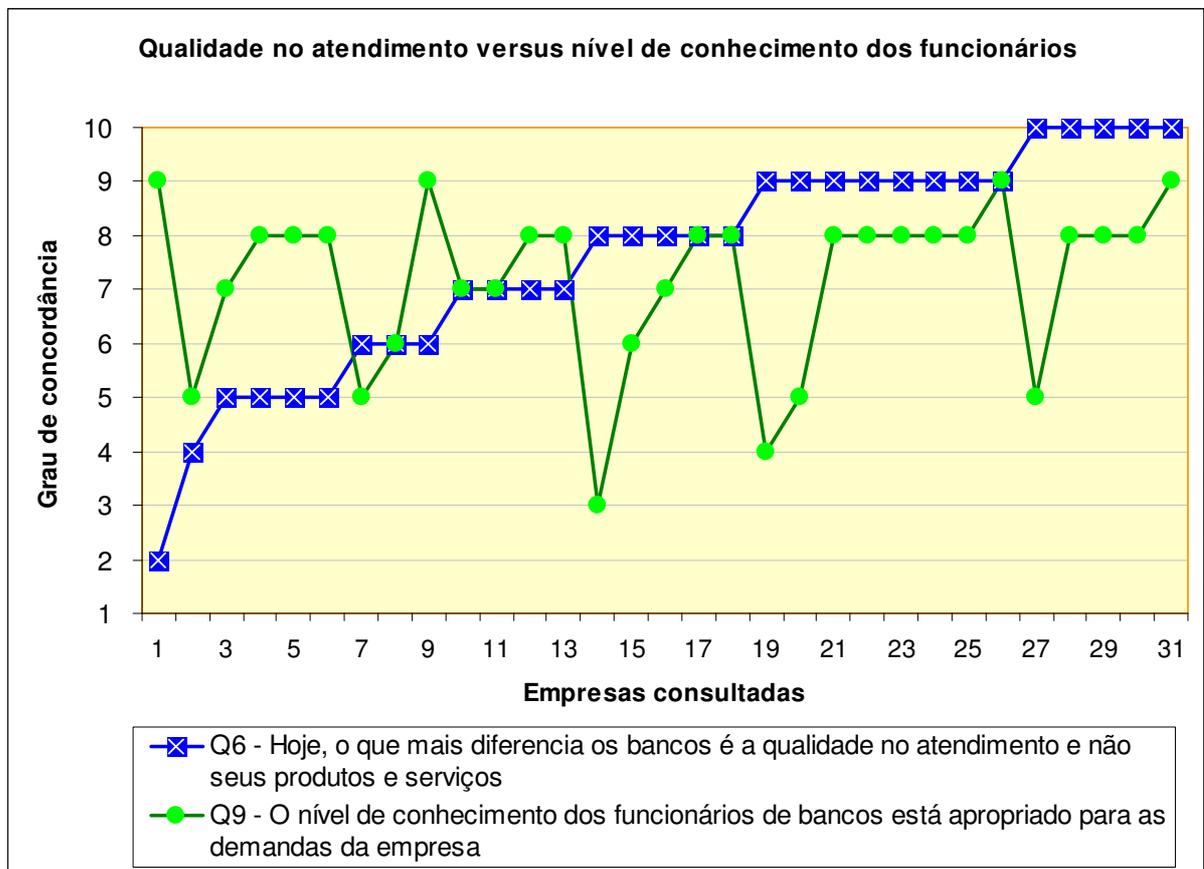


|               | Q7     | Q13  |
|---------------|--------|------|
| Média         | 3,5    | 6,7  |
| Moda          | 1      | 8    |
| Desvio-padrão | 2,36   | 2,37 |
| Correlação    | (0,26) |      |

#### 4.4 DIMENSÃO 4 – QUALIDADE NO ATENDIMENTO VERSUS NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

O comparativo efetuado no gráfico da figura 16 também é de difícil compreensão. Nota-se que enquanto as respostas de concordância com a qualidade de atendimento dos bancos aumentam, não ocorre variação significativa da percepção que os clientes têm sobre o nível de conhecimento dos funcionários dos bancos.

Figura 16 – Qualidade no atendimento versus nível de conhecimento dos funcionários

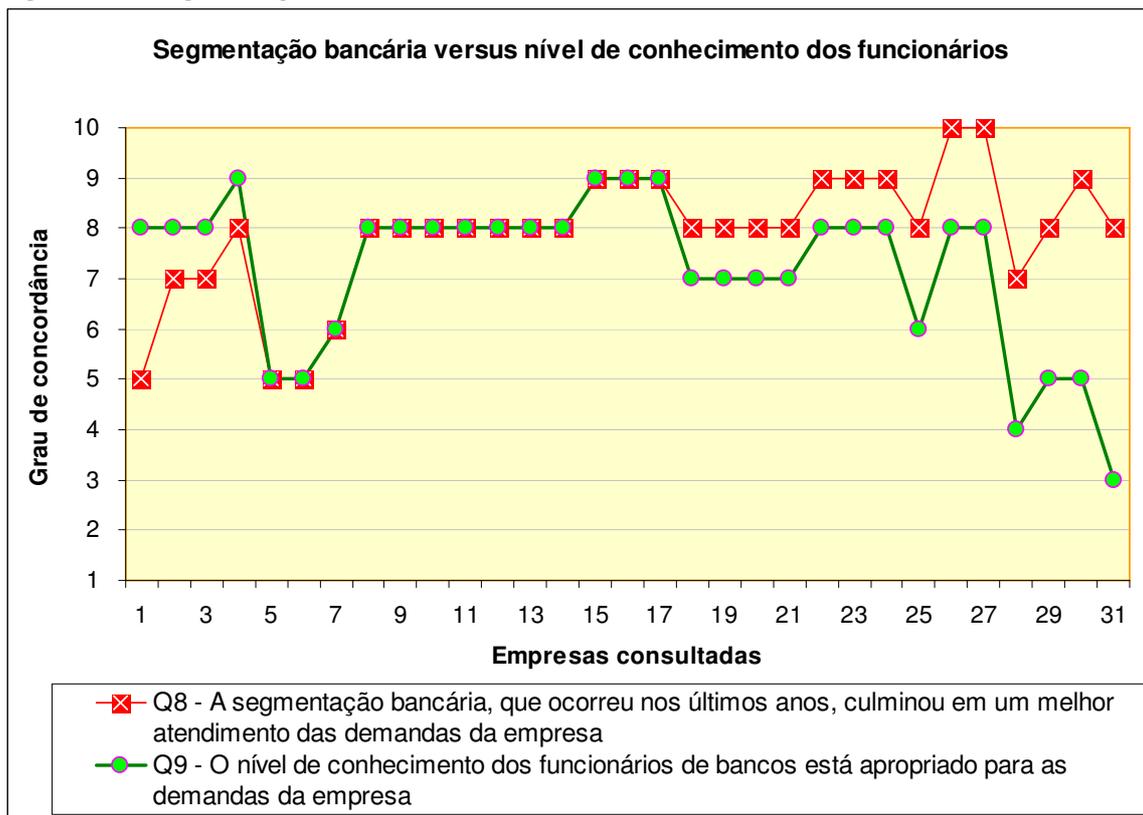


|               | Q6     | Q9   |
|---------------|--------|------|
| Média         | 7,5    | 7,2  |
| Moda          | 9      | 8    |
| Desvio-padrão | 2,05   | 1,56 |
| Correlação    | (0,02) |      |

#### 4.5 DIMENSÃO 5 – SEGMENTAÇÃO BANCÁRIA, NÍVEL DOS FUNCIONÁRIOS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.

Analisando o gráfico da figura 17, nota-se que ocorre pouco descolamento nas repostas (índice correlação de 0,40), inclusive com 13 empresas concebendo a mesma concordância para os dois aspectos. Isto demonstra que a satisfação com a segmentação bancária e com o nível de conhecimento dos funcionários dos bancos não pode ser dissociada. A média de 7,9 para a questão sobre segmentação bancária, demonstra que houve sucesso na implantação desta forma diferenciada de atendimento pelos bancos nessa região. A média de 7,2 na questão que trata do nível de conhecimento dos funcionários de bancos da região, pode ser considerada aceitável.

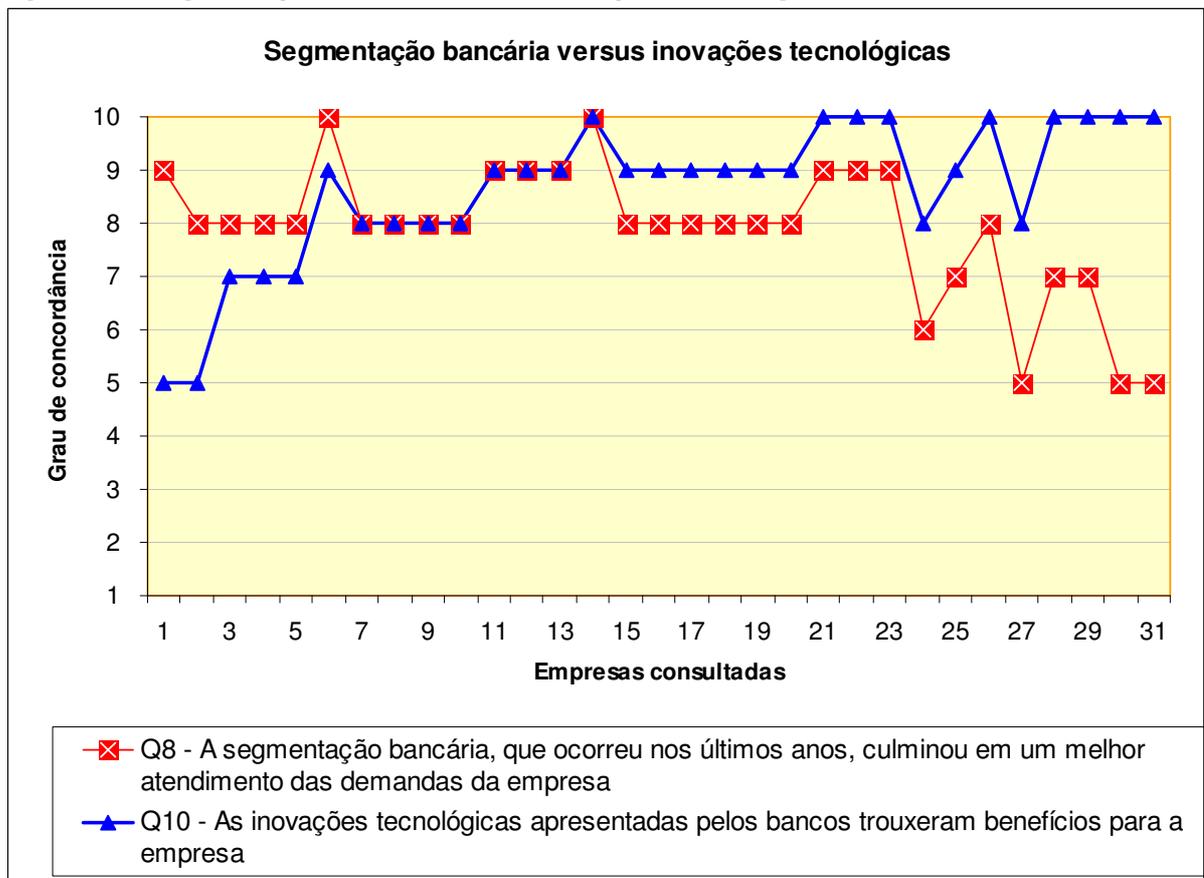
Figura 17 – Segmentação bancária versus nível de conhecimento dos funcionários



|               | Q8   | Q9   |
|---------------|------|------|
| Média         | 7,9  | 7,2  |
| Moda          | 8    | 8    |
| Desvio-padrão | 1,27 | 1,56 |
| Correlação    | 0,40 |      |

O gráfico da figura 18 faz um comparativo do distanciamento entre as questões 8 e 9. Percebe-se que não existe correlação entre a satisfação com a segmentação bancária e as inovações tecnológicas. Chama atenção o grau de concordância dos clientes em relação aos benefícios das inovações tecnológicas, o que reflete uma grande aceitação dos serviços eletrônicos e da abertura para novas soluções bancárias.

**Figura 18 – Segmentação bancária versus inovações tecnológicas**

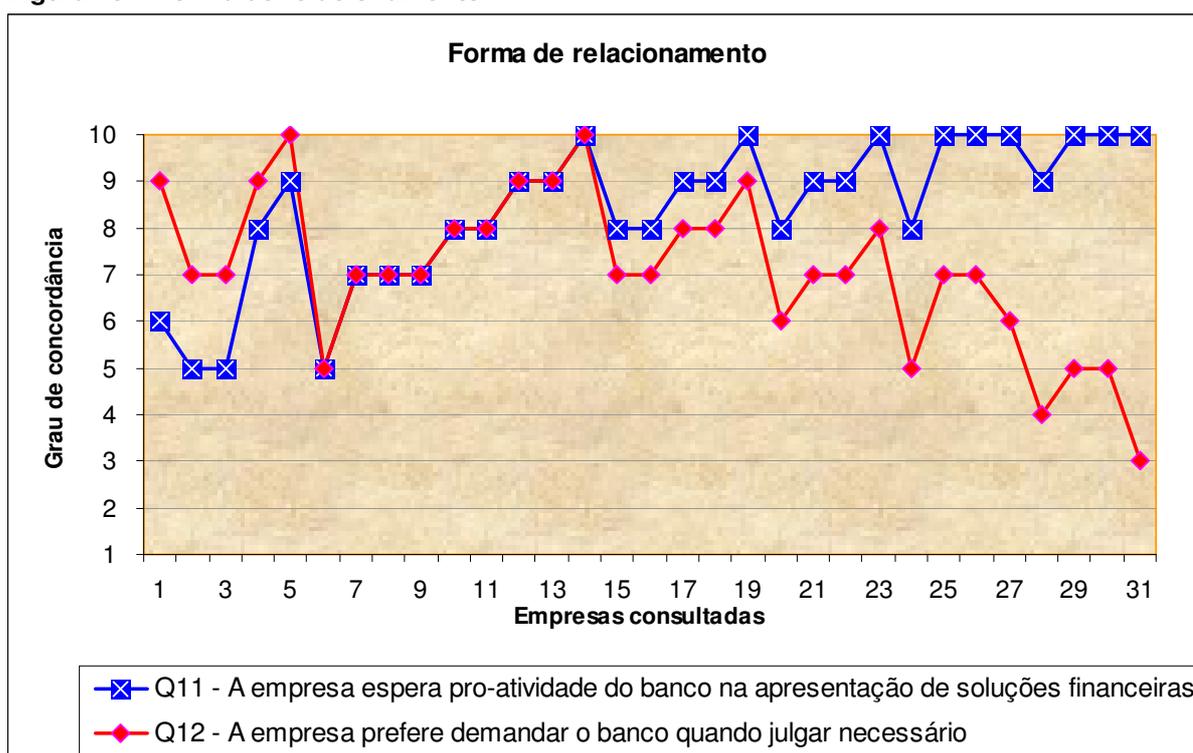


|               | Q8     | Q10  |
|---------------|--------|------|
| Média         | 7,9    | 8,6  |
| Moda          | 8      | 9    |
| Desvio-padrão | 1,27   | 1,36 |
| Correlação    | (0,06) |      |

#### 4.6 DIMENSÃO 6 – FORMA DE RELACIONAMENTO

Na figura 19 o gráfico apresenta o descolamento entre as respostas das questões 11 e 12. O índice de correlação é quase nulo (0,01), demonstrando que não existe um padrão de comportamento quando se analisam estes dois itens. Destaca-se o elevado grau de concordância dos clientes quanto à necessidade de pró-atividade dos bancos, com média de 8,4 e moda de 10. No entanto, existe uma quantidade considerável de clientes que quer demandar o banco mesmo querendo sua pró-atividade. A quantidade de clientes que concordam mais com a preferência de demandar o banco em relação à aceitação de sua pró-atividade são poucos, apenas 5. De forma geral o cliente quer um banco atuante, mas também quer se sentir a vontade para deliberá-lo.

Figura 19 – Forma de relacionamento



|               | Q11  | Q12  |
|---------------|------|------|
| Média         | 8,4  | 7,1  |
| Moda          | 10   | 7    |
| Desvio-padrão | 1,56 | 1,69 |
| Correlação    | 0,01 |      |

#### 4.7 DIMENSÃO 7 – ATRIBUTOS QUE OS CLIENTES MAIS VALORIZAM EM UM BANCO

A penúltima pergunta do questionário tem por objetivo identificar quais são as características ou atributos que os clientes mais valorizam nos bancos.

Ao se observar as respostas deste questionamento na tabela 1, podem-se fazer as seguintes afirmações:

A confiança que os bancos transmitem aos seus clientes é o atributo mais valorizado. Ela é a primeira colocada como melhor atributo, e também primeira colocada como segundo melhor atributo.

Merece destaque também a valorização que os clientes conferem ao atributo taxas e tarifas competitivas, ficando na segunda posição nos dois primeiros atributos.

Tabela 1 – respostas sobre os três primeiros atributos bancários

**Atributos que os clientes empresariais mais valorizam nos bancos da região**

| <b>1° Atributo</b>                | <b>Frequência</b> | <b>%</b>   |
|-----------------------------------|-------------------|------------|
| Confiança                         | 10                | 32         |
| Taxas e tarifas competitivas      | 7                 | 23         |
| Rapidez                           | 6                 | 19         |
| Atendimento personalizado         | 4                 | 13         |
| Segurança                         | 4                 | 13         |
| Inovação                          | -                 | -          |
| Marca                             | -                 | -          |
| Outro                             | -                 | -          |
| Quantidade de produtos e serviços | -                 | -          |
| Rede de atendimento               | -                 | -          |
| <b>Total</b>                      | <b>31</b>         | <b>100</b> |

| <b>2° Atributo</b>                | <b>Frequência</b> | <b>%</b>   |
|-----------------------------------|-------------------|------------|
| Confiança                         | 9                 | 29         |
| Taxas e tarifas competitivas      | 8                 | 26         |
| Atendimento personalizado         | 5                 | 16         |
| Segurança                         | 5                 | 16         |
| Rapidez                           | 2                 | 6          |
| Quantidade de produtos e serviços | 1                 | 3          |
| Rede de atendimento               | 1                 | 3          |
| Inovação                          | -                 | -          |
| Marca                             | -                 | -          |
| Outro                             | -                 | -          |
| <b>Total</b>                      | <b>31</b>         | <b>100</b> |

| <b>3° Atributo</b>                | <b>Frequência</b> | <b>%</b>   |
|-----------------------------------|-------------------|------------|
| Taxas e tarifas competitivas      | 8                 | 26         |
| Atendimento personalizado         | 7                 | 23         |
| Rapidez                           | 6                 | 19         |
| Confiança                         | 3                 | 10         |
| Segurança                         | 3                 | 10         |
| Inovação                          | 2                 | 6          |
| Quantidade de produtos e serviços | 1                 | 3          |
| Rede de atendimento               | 1                 | 3          |
| Marca                             | -                 | -          |
| Outro                             | -                 | -          |
| <b>Total</b>                      | <b>31</b>         | <b>100</b> |

Observa-se pela tabela 2 que atributos como rapidez, quantidade de produtos/serviços, segurança e inovação, são atributos de valorização intermediária, mas que merecem atenção das instituições financeiras da região.

**Tabela 2 – respostas sobre os três atributos bancários intermediários**

| <b>Atributos de valorização intermediária pelos clientes empresariais da região</b> |                   |          |
|---|-------------------|----------|
| <b>4º Atributo</b>  | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |
| Quantidade de produtos e serviços   | 7                 | 23       |
| Rapidez   | 6                 | 19       |
| Confiança   | 5                 | 16       |
| Inovação  | 3                 | 10       |
| Rede de atendimento   | 3                 | 10       |
| Taxas e tarifas competitivas  | 3                 | 10       |
| Segurança   | 2                 | 6        |
| Atendimento personalizado   | 1                 | 3        |
| Marca   | 1                 | 3        |
| Outro   | -                 | -        |
| Total   | 31                | 100      |
| <b>5º Atributo</b>  | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |
| Inovação  | 8                 | 26       |
| Atendimento personalizado   | 6                 | 19       |
| Rapidez   | 6                 | 19       |
| Rede de atendimento   | 4                 | 13       |
| Segurança   | 4                 | 13       |
| Confiança   | 2                 | 6        |
| Quantidade de produtos e serviços   | 1                 | 3        |
| Marca   | -                 | -        |
| Outro   | -                 | -        |
| Taxas e tarifas competitivas  | -                 | -        |
| Total   | 31                | 100      |
| <b>6º Atributo</b>  | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |
| Inovação  | 9                 | 29       |
| Segurança   | 6                 | 19       |
| Quantidade de produtos e serviços   | 5                 | 16       |
| Rapidez   | 4                 | 13       |
| Atendimento personalizado   | 2                 | 6        |
| Rede de atendimento   | 2                 | 6        |
| Taxas e tarifas competitivas  | 2                 | 6        |
| Confiança   | 1                 | 3        |
| Marca   | -                 | -        |
| Outro   | -                 | -        |
| Total   | 31                | 100      |

Ao se analisar a tabela 3, constata-se que existem dois atributos sobre os quais os clientes não depositam muita importância, são eles rede de atendimento e marca. Existe quase um consenso entre os clientes consultados, de que a marca é o item de menor importância entre os 9 apresentados no questionário.

**Tabela 3 – respostas sobre os três últimos atributos bancários**

| <b>Atributos de menor valorização pela ordem de preferência dos clientes empresariais da região</b> |                   |          |
|---|-------------------|----------|
| <b>7º Atributo</b>  | <b>Freqüência</b> | <b>%</b> |
| Quantidade de produtos e serviços   | 7                 | 23       |
| Rede de atendimento   | 7                 | 23       |
| Inovação  | 6                 | 19       |
| Atendimento personalizado   | 5                 | 16       |
| Segurança   | 5                 | 16       |
| Marca   | 1                 | 3        |
| Confiança   | -                 | -        |
| Outro   | -                 | -        |
| Rapidez   | -                 | -        |
| Taxas e tarifas competitivas  | -                 | -        |
| Total   | 31                | 100      |

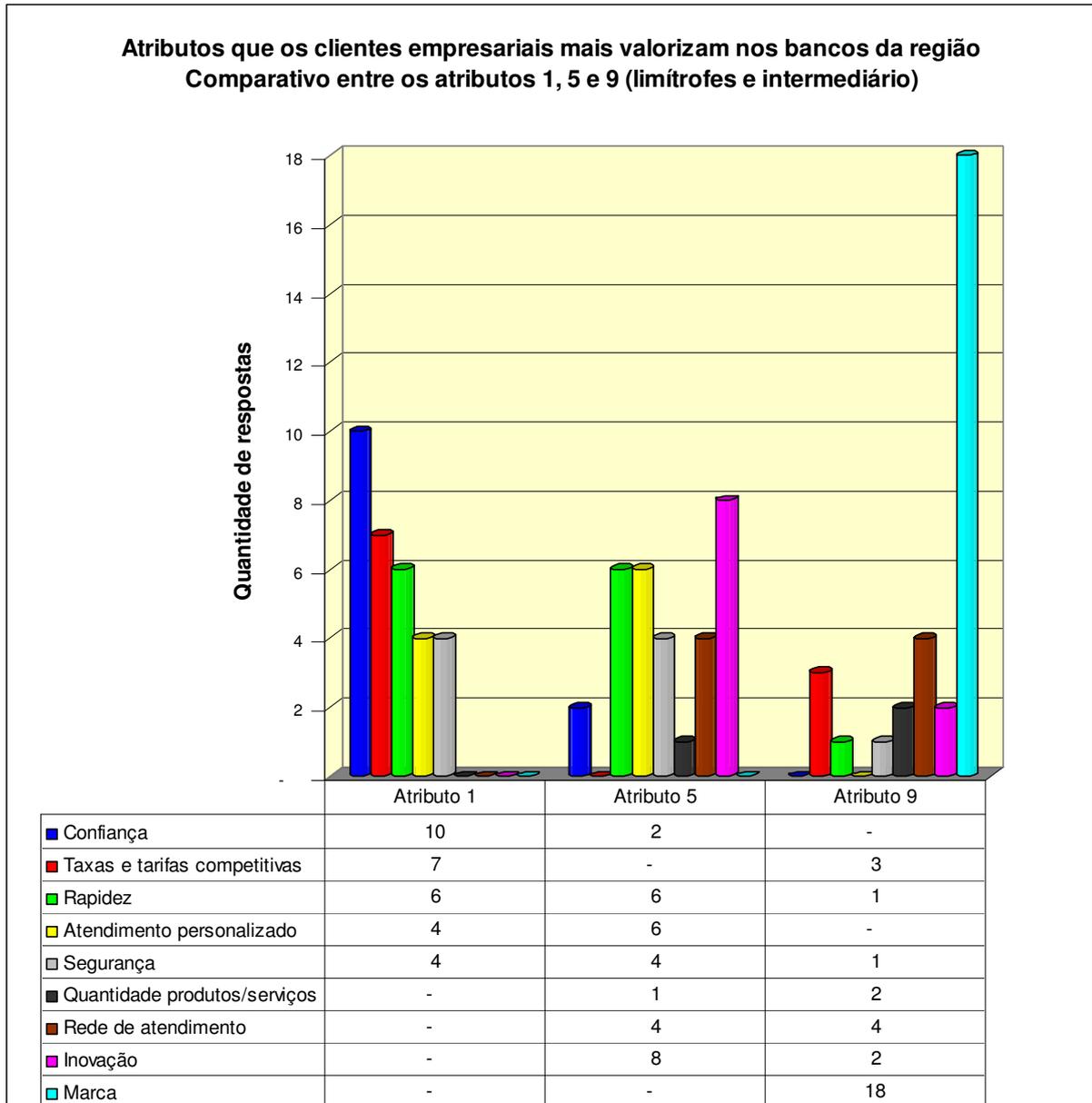
| <b>8º Atributo</b>                | <b>Freqüência</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------------|-------------------|----------|
| Marca                             | 11                | 35       |
| Rede de atendimento               | 9                 | 29       |
| Quantidade de produtos e serviços | 7                 | 23       |
| Atendimento personalizado         | 1                 | 3        |
| Confiança                         | 1                 | 3        |
| Inovação                          | 1                 | 3        |
| Segurança                         | 1                 | 3        |
| Outro                             | -                 | -        |
| Rapidez                           | -                 | -        |
| Taxas e tarifas competitivas      | -                 | -        |
| Total                             | 31                | 100      |

| <b>9º Atributo</b>                | <b>Freqüência</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------------|-------------------|----------|
| Marca                             | 18                | 58       |
| Rede de atendimento               | 4                 | 13       |
| Taxas e tarifas competitivas      | 3                 | 10       |
| Inovação                          | 2                 | 6        |
| Quantidade de produtos e serviços | 2                 | 6        |
| Rapidez                           | 1                 | 3        |
| Segurança                         | 1                 | 3        |
| Atendimento personalizado         | -                 | -        |
| Confiança                         | -                 | -        |
| Outro                             | -                 | -        |
| Total                             | 31                | 100      |

A visualização do gráfico da figura 20, corrobora as observações já efetuadas sobre a dimensão 7.

**Figura 20 – Gráfico comparativo entre os atributos 1, 5 e 9 (limitrofes e intermediário)**



#### 4.8 DIMENSÃO – MOTIVOS PARA TROCA DE BANCO

A tabela 4 mostra a consolidação das respostas da última pergunta do questionário.

**Tabela 4 - Principais motivos que levam um cliente empresarial a trocar de banco**

| <b>Principais motivos que levam um cliente empresarial a trocar de banco</b> |                   |          |
|--|-------------------|----------|
| <b>1º Motivo</b>   | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |
| Taxas e tarifas elevadas   | 12                | 39       |
| Demora no atendimento das demandas   | 10                | 32       |
| Dúvidas sobre a perpetuidade do banco  | 7                 | 23       |
| Imposição de recursos tecnológicos   | 1                 | 3        |
| Mudanças freqüentes dos atendentes s/devida transição                        | 1                 | 3        |
| Outro  | -                 | -        |
| Total  | 31                | 100      |

| <b>2º Motivo</b>                                      | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |
|---|-------------------|----------|
| Taxas e tarifas elevadas                              | 13                | 42       |
| Demora no atendimento das demandas                    | 12                | 39       |
| Mudanças freqüentes dos atendentes s/devida transição | 4                 | 13       |
| Dúvidas sobre a perpetuidade do banco                 | 2                 | 6        |
| Imposição de recursos tecnológicos                    | -                 | -        |
| Outro   | -                 | -        |
| Total   | 31                | 100      |

| <b>3º Motivo</b>                                      | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |
|---|-------------------|----------|
| Mudanças freqüentes dos atendentes s/devida transição | 10                | 32       |
| Dúvidas sobre a perpetuidade do banco                 | 8                 | 26       |
| Demora no atendimento das demandas                    | 5                 | 16       |
| Imposição de recursos tecnológicos                    | 4                 | 13       |
| Taxas e tarifas elevadas                              | 3                 | 10       |
| Outro   | 1                 | 3        |
| Total   | 31                | 100      |

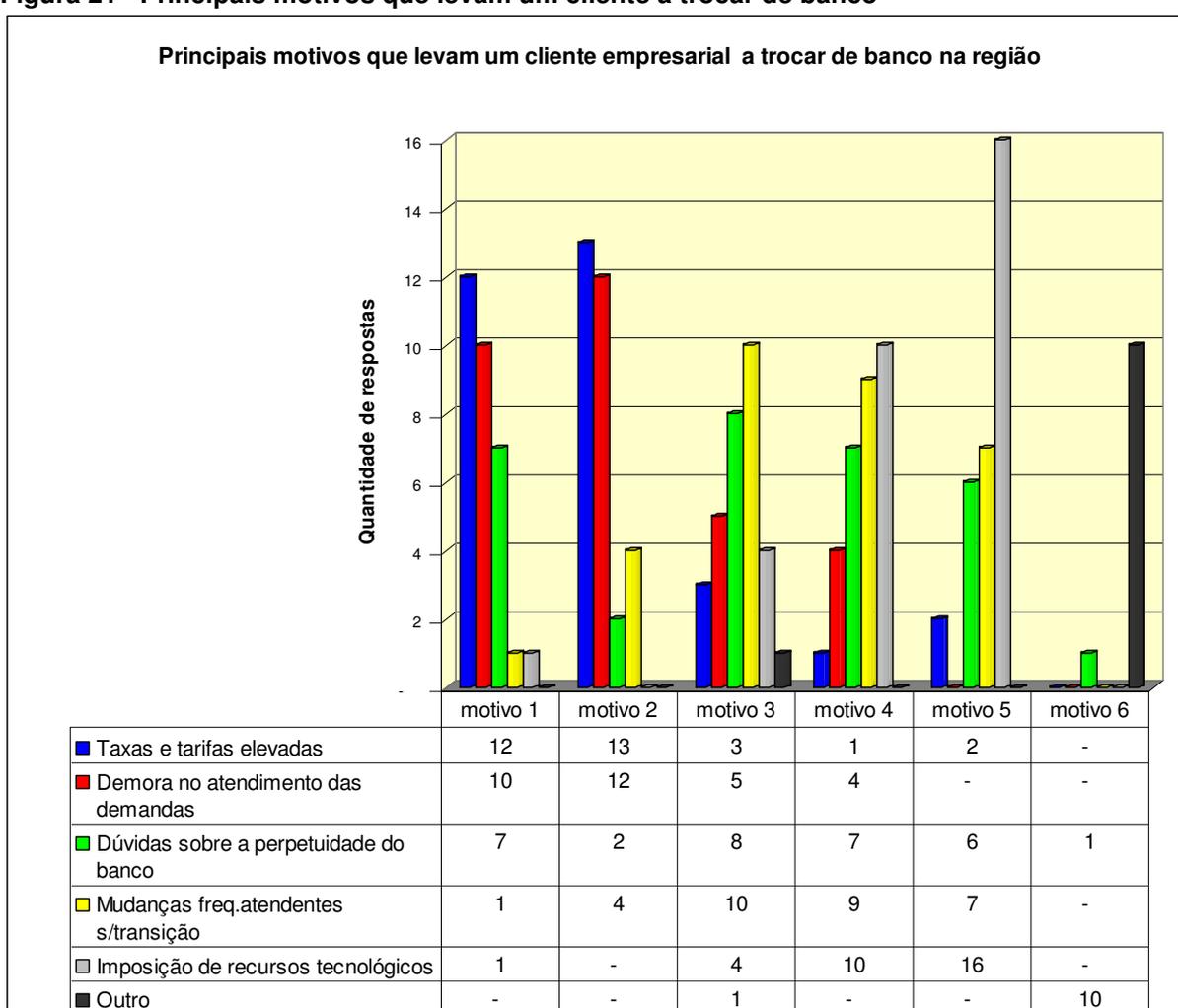
| <b>4º Motivo</b>                                      | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |
|---|-------------------|----------|
| Imposição de recursos tecnológicos                    | 10                | 32       |
| Mudanças freqüentes dos atendentes s/devida transição | 9                 | 29       |
| Dúvidas sobre a perpetuidade do banco                 | 7                 | 23       |
| Demora no atendimento das demandas                    | 4                 | 13       |
| Taxas e tarifas elevadas                              | 1                 | 3        |
| Outro   | -                 | -        |
| Total   | 31                | 100      |

| <b>5º e Último Motivo</b>                             | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |
|---|-------------------|----------|
| Imposição de recursos tecnológicos                    | 16                | 52       |
| Mudanças freqüentes dos atendentes s/devida transição | 7                 | 23       |
| Dúvidas sobre a perpetuidade do banco                 | 6                 | 19       |
| Taxas e tarifas elevadas                              | 2                 | 6        |
| Demora no atendimento das demandas                    | -                 | -        |
| Outro   | -                 | -        |
| Total   | 31                | 100      |

Pela observância da tabela 4 e do gráfico da figura 21 verifica-se que os motivos de troca de bancos referentes a taxas e tarifas elevadas e demora no atendimento das demandas, são preponderantes. Em contrapartida, o motivo imposição de recursos tecnológicos, é aceito pela grande maioria dos clientes pesquisados sem que isto os leve a trocar de banco. Dúvidas sobre a perpetuidade do banco e mudanças freqüentes dos atendentes sem a devida transição podem influir na decisão de troca de instituição financeira, porém de forma menos contundente.

**Figura 21– Principais motivos que levam um cliente a trocar de banco**



Conforme os autores citados anteriormente, Churchill e Peter (2000), consideram que a pesquisa de marketing gera informações vitais para os profissionais, que vão muito além de dados e estatísticas, ela apresenta informações úteis que apresenta tendências e relações. Estas tendências e relações puderam ser mais bem percebidas com o desenvolvimento deste trabalho.

## 5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

O trabalho investigou o perfil dos clientes empresariais no relacionamento com as instituições financeiras do segmento empresarial, no âmbito da região do Vale do Rio dos Sinos.

### 5.1 CONCLUSÕES

Segundo as ponderações de Hooley (2005), o ambiente e a forma de fazer negócios estão mudando, as estratégias que serão bem sucedidas no futuro estarão baseadas na criação de uma adequação entre as exigências do mercado selecionado e os recursos da organização, ou seja, sua habilidade para satisfazer àquelas exigências. A organização na qual trabalhamos, precisa cada vez mais examinar como pode usar seu conjunto atual de capacidades e ativos em diferentes mercados ou como irá combinar suas capacidades existentes de formas inovadoras para criar novas oportunidades.

A idéia colocada acima por Hooley, já é percebida na região que é público alvo deste trabalho. Clientes se tornando cada vez mais exigentes, esperando muito além de produtos e serviços melhores, querendo no caso soluções financeiras com qualidade ao se relacionarem com os bancos.

A partir da pesquisa efetuada junto a 31 clientes do segmento empresarial da região, obtiveram-se vários resultados, contribuindo para atingir em grande parte os objetivos geral e específicos do trabalho.

O trabalho demonstrou que as empresas da região possuem uma visão boa sobre as instituições financeiras que as atendem, precisando melhorar um pouco em cada ponto pesquisado, com maior ênfase para necessidade dos bancos conhecerem melhor o negócio da empresa, que conforme a concepção do cliente é de suma importância.

Destacou-se a importância que as empresas conferem ao aspecto confiança. Segundo eles o atributo mais valorizado no relacionamento com uma instituição financeira.

Constatou-se também, que são motivos principais para possível troca de instituição financeira, os custos financeiros de operações e serviços praticados, seguido da falta de rapidez na solução das demandas.

Percebe-se que a instituição do Banco do Brasil S.A. está em sintonia com a maior parte das expectativas dos clientes da região. Os seus produtos e serviços genericamente não possuem precificação fora do que é praticado no mercado, os seus funcionários primam pela clareza no relacionamento transmitindo confiança e existe a busca constante de aprimoramento do corpo funcional. Algo que ainda precisa ser melhorado dentro da instituição, é a rapidez de atendimento, aspecto já constatado em outras oportunidades, e que agora se torna mais urgente sua melhora em função da importância que os clientes conferiram a este quesito. Sobre o grau de conhecimento do Banco do Brasil sobre os negócios das empresas, ficam dúvidas, pois a pesquisa demonstrou que as instituições financeiras de forma geral não possuem conhecimento adequado, mas não se sabe se o banco está igual, pior ou melhor que a concorrência neste quesito.

Pode-se sintetizar o perfil das empresas da região quando em contato com instituições financeiras, da seguinte forma: são em sua maioria clientes que buscam parceiros de confiança, com qualidade e rapidez no atendimento, dificilmente dispostos a pagar mais por estas condições. O sistema financeiro da região, constituído há muitos anos com variado número de instituições, faz com que os clientes empresariais não possuam uma ligação tão forte à marca dos bancos, sendo a confiança uma construção mais voltada ao relacionamento entre pessoas do que a instituição em si. A disposição dos clientes em não se manterem fiéis à determinada instituição, quando não respeitados os critérios de valor de mercado e rapidez nas soluções, é consequência natural do mundo globalizado e em especial da crise que o setor coureiro-calçadista (onde a maior parte dos clientes empresariais da região está inserido) ainda atravessa, mas já com sinais de recuperação.

Com as conclusões acima expostas pode-se confirmar que os objetivos geral e específicos foram atendidos em grande parte.

## 5.2 LIMITAÇÕES

Esta pesquisa por ser de autoria de um funcionário do Banco do Brasil, e à medida que o público-alvo dos questionários sabia disto, pode ter influenciado na resposta de alguns, principalmente em relação aos aspectos relacionados a custos financeiros.

Outra questão importante é o tamanho da amostra, que mesmo representando 10% do universo, poderia ter sido superior as 31 empresas consultadas, o que tornaria mais segura a extrapolação dos resultados para toda a população. No entanto, considerando o tamanho da amostra, a distribuição ser normal, apenas um desvio-padrão e grau de confiança pretendido de 95%, a margem de erro calculada da pesquisa ficou em de 3,5 pontos percentuais, o que pode ser considerado aceitável.

## 5.3 RECOMENDAÇÃO

Recomenda-se a continuidade dos programas de aprimoramento dos funcionários do Banco do Brasil, que trabalham com o segmento empresarial, e estimula-se a sinergia de esforços, para encontrar soluções que tornem o atendimento em nível local, e por consequência nacional, mais eficiente e eficaz do que já demonstra ser.

## 5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Tornam-se importantes estudos de caso que corroborem as conclusões encontradas neste trabalho e/ou outra pesquisa de caráter quantitativo, que verifique de forma mais precisa, a aderência que o Banco do Brasil tem em relação às expectativas dos clientes da região.

## REFERÊNCIAS

CHURCHILL, G.A.; PETER J.P. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COSTA, R.T.; SANKOVSKY, S. **Nem só de marketing**. São Paulo: Conex, 2005.

GIANESI, I.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRISI, C.H. **Contribuições ao estudo das técnicas de segmentação de mercado**: uma análise de dados sobre apostadores da Loteria Federal. 1986. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1986.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N.F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 13. ed. São Paulo: Futura, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1993.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 2003.

LASSEN, I. **A qualidade da prestação de serviços de uma instituição financeira considerando a percepção de seus clientes e gerentes**. 2004. 124 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Caxias do Sul, 2004.

LEBOEUF, M. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Harbra, 1996.

MATTOS, A. M., SOARES, M. F. e FRAGA, T. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. 2007. 54 f. Trabalho Acadêmico – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

NETO, A. A., PORTO, R. B. **Gestão de marketing**. Brasília: Inepad, 2006.

NETO, P.L.O.C. **Estatística**. São Paulo: Edgar Blücher, 1977.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SAMARA, B.S.; BARROS, J.C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SHETH, J.N.; MITTAL, B.; NEWMANN, B.I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SIQUEIRA, A.C.B. **Segmentação de mercados industriais**. São Paulo: Atlas, 2000.

STANTON, W.T. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

TAVARES, C. **A mágica do marketing**. 10. ed. São Paulo: Navegar, 2000.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

### QUESTIONÁRIO

Trabalho de Monografia do Curso de Especialização em Negócios Financeiros

Instituição: UFRGS

Aluno: Eusébio João Both (51 9878-1642 ou 3584-4204, ejboth@bb.com.br)

Sugiro que as repostas sejam enviadas para o e-mail [pesquisa4@terra.com.br](mailto:pesquisa4@terra.com.br), onde outro colega irá consolidar as informações de todos os questionários, guardando o SIGILO da pesquisa.

Para responder as questões, considere a visão da EMPRESA em relação ao sistema bancário.

Ao responder as primeiras 13 questões considere a escala de 1 a 10, e quanto mais próximo de 1 for a resposta, MENOR será a sua concordância com a questão apresentada. Por outro, quanto mais próximo de 10, MAIOR será sua concordância com a questão.

| 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                          | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----------------------------|---|---|---|---|----------------------------|---|---|---|----|
| <i>Discordo totalmente</i> |   |   |   |   | <i>Concordo plenamente</i> |   |   |   |    |

1) Considero importante que o banco conheça bem o negócio da empresa.

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) 8( ) 9( ) 10( )

2) Os bancos possuem conhecimento apropriado sobre o negócio da empresa.

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) 8( ) 9( ) 10( )

3) Respostas demoradas se justificam quando são positivas.

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) 8( ) 9( ) 10( )

4) Uma resposta negativa, mas rápida, é melhor que uma resposta positiva, mas demorada.

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) 8( ) 9( ) 10( )

5) A rede bancária está atendendo as demandas dos seus clientes de forma rápida.

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) 8( ) 9( ) 10( )

6) Hoje, o que mais diferencia os bancos é a qualidade no atendimento e não seus produtos e serviços.

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) 8( ) 9( ) 10( )

7) Hoje em dia, ainda existem instituições financeiras que possuem atendimento, produtos e serviços que justifiquem pagamento de taxas e tarifas maiores.

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) 8( ) 9( ) 10( )

8) A segmentação bancária, que ocorreu nos últimos anos, culminou em um melhor atendimento das demandas da empresa.

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) 8( ) 9( ) 10( )

9) O nível de conhecimento dos funcionários de bancos está apropriado para as demandas da empresa.

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) 8( ) 9( ) 10( )

10) As inovações tecnológicas apresentadas pelos bancos trouxeram benefícios para a empresa.

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) 8( ) 9( ) 10( )

11) A empresa espera pro-atividade do banco na apresentação de soluções financeiras.

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) 8( ) 9( ) 10( )

12) A empresa prefere demandar o banco quando julgar necessário.

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) 8( ) 9( ) 10( )

13) Atualmente o atendimento, os serviços e os produtos bancários são muito parecidos, sendo o preço o principal fator de desempate na escolha de uma instituição financeira.

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( ) 6( ) 7( ) 8( ) 9( ) 10( )

- continuação - **ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS**

Nas questões abaixo coloque em ordem alfabética as suas opiniões.

|  |  |
|--|--|
| <p>Quais são as características que a empresa mais valoriza em um banco:</p> <p>A        ( ) atendimento personalizado</p> <p>B        ( ) confiança</p> <p>C        ( ) inovação</p> <p>D        ( ) marca</p> <p>E        ( ) quantidade de produtos e serviços</p> <p>F        ( ) rapidez</p> <p>G        ( ) rede de atendimento</p> <p>H        ( ) segurança</p> <p>I        ( ) taxas e tarifas competitivas</p> <p>J        ( ) outro _____</p> | <p>Quais os principais motivos que levam uma empresa a trocar de banco:</p> <p>A        ( ) demora no atendimento das demandas</p> <p>B        ( ) dúvidas sobre a perpetuidade do banco</p> <p>C        ( ) imposição de recursos tecnológicos</p> <p>D        ( ) mudanças freqüentes dos atendentes sem a devida transição</p> <p>E        ( ) taxas e tarifas elevadas</p> <p>F        ( ) outro _____</p> |
|--|--|

Observações: \_\_\_\_\_

*Obrigado pelo seu tempo !*

## ANEXO B – PLANILHA DE CÁLCULO DA AMOSTRA

| Planilha de cálculo amostral |             |                      |       |  |       |                                       |       |
|------------------------------|-------------|----------------------|-------|--|-------|---------------------------------------|-------|
| Segmentos / estratos         |             | Universo de empresas |       | Perspectiva de amostra de 11 % do universo |       | Empresas que efetivamente responderam |       |
|                              |             | Empresas             | %     | Empresas                                   | %     | Empresas                              | %     |
| 1                            | CALÇADOS    | 97                   | 32,2  | 11   | 33,3  | 9                                     | 29,0  |
| 2                            | OUTROS      | 64                   | 21,3  | 7  | 21,2  | 6                                     | 19,4  |
| 3                            | COMPONENTES | 48                   | 15,9  | 5  | 15,2  | 5                                     | 16,1  |
| 4                            | COUROS      | 39                   | 12,9  | 4  | 12,1  | 5                                     | 16,1  |
| 5                            | MÁQUINAS    | 33                   | 11,1  | 4  | 12,1  | 4                                     | 12,9  |
| 6                            | QUÍMICOS    | 20                   | 6,6   | 2  | 6,1   | 2                                     | 6,5   |
| TOTAL                        |             | 300                  | 100,0 | 33   | 100,0 | 31                                    | 100,0 |

**Legenda:**

- 1 Indústrias de calçados, tradings e comercial exportadoras;
- 2 Todas as outras empresas não especificadas nos demais itens;
- 3 Empresas de componentes para calçados e outros componentes;
- 4 Curtumes, indústrias de couro e de artefatos de couro;
- 5 Indústrias de máquinas, de formas e de peças;
- 6 Indústrias de químicos e plásticos;

**Observações:**

- a) o universo de 300 clientes e sua estratificação, foi efetuada utilizando informações da Agência Empresarial Vale do Sinos, a qual atende os clientes público alvo desta pesquisa;
- b) a estratificação se justifica pelo fato das instituições financeiras da região já possuírem um conhecimento prévio das empresas, e por consequência saberem que cada segmento apresenta necessidades e expectativas distintas, e que os setores não são muito homogêneos;
- c) utilizou-se o conceito de grupo empresarial para definir o universo, ou seja, organizações formadas por mais de uma razão social mas com afinidades (como sócios em comum ou direção única);
- d) foi considerado como meta a quantidade de 30 amostras, que é o número mínimo recomendado para testes estatísticos paramétricos;
- e) foram enviados 33 questionários, 10% superior a meta, considerando a possibilidade de falha de retorno;
- f) a escolha das 33 empresas a serem consultadas seguiu as seguintes etapas:
  - distribuição das 300 empresas em estratos setoriais (conforme tabela acima);
  - distribuição do número de empresas a serem pesquisadas em cada estrato, seguindo o critério da proporcionalidade;
  - sorteio das empresas a serem pesquisadas em cada segmento/estrato;
- g) no final ocorreu o retorno de 31 questionários, e como os 2 não entregues eram de setores com número de respondentes mais significativos (Calçados e Outros), não houve prejuízo substancial na qualidade da amostra;
- h) considerando o tamanho da amostra (31 respondentes), a distribuição ser normal, apenas um desvio-padrão e grau de confiança pretendido de 95%, calculou-se a margem de erro da pesquisa em 3,5 pontos percentuais.

## ANEXO C – PLANILHA DE CONSOLIDAÇÃO DE DADOS (DA PERGUNTA 1 ATÉ A 13 DO QUESTIONÁRIO)

| Segmento    | Cidade               | Questões    |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|-------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|             |                      | Q1          | Q2          | Q3          | Q4          | Q5          | Q6          | Q7          | Q8          | Q9          | Q10         | Q11         | Q12         | Q13         |
| CALÇADOS    | CAMPO BOM            | 10          | 8           | 5           | 5           | 8           | 9           | 7           | 9           | 9           | 10          | 10          | 7           | 8           |
| CALÇADOS    | DOIS IRMÃOS          | 9           | 4           | 1           | 9           | 5           | 9           | 1           | 9           | 5           | 5           | 10          | 6           | 4           |
| CALÇADOS    | DOIS IRMÃOS          | 5           | 5           | 4           | 6           | 6           | 9           | 3           | 7           | 4           | 10          | 9           | 10          | 7           |
| CALÇADOS    | IGREJINHA            | 8           | 6           | 5           | 10          | 7           | 8           | 1           | 8           | 8           | 8           | 9           | 8           | 8           |
| CALÇADOS    | NOVA HARTZ           | 10          | 10          | 7           | 3           | 8           | 5           | 4           | 7           | 8           | 9           | 9           | 8           | 9           |
| CALÇADOS    | PICADA CAFÉ          | 8           | 6           | 5           | 9           | 2           | 9           | 2           | 10          | 8           | 10          | 10          | 7           | 9           |
| CALÇADOS    | SAPIRANGA            | 8           | 7           | 2           | 8           | 5           | 10          | 1           | 5           | 8           | 8           | 8           | 5           | 8           |
| CALÇADOS    | SAPIRANGA            | 9           | 6           | 4           | 7           | 7           | 7           | 3           | 8           | 8           | 9           | 9           | 4           | 6           |
| CALÇADOS    | TRÊS COROAS          | 10          | 5           | 8           | 10          | 6           | 10          | 4           | 8           | 8           | 9           | 8           | 7           | 7           |
| COMPONENTES | CAMPO BOM            | 8           | 8           | 6           | 7           | 7           | 7           | 2           | 9           | 8           | 10          | 9           | 7           | 8           |
| COMPONENTES | CAMPO BOM            | 8           | 8           | 2           | 2           | 6           | 7           | 1           | 8           | 7           | 7           | 8           | 8           | 6           |
| COMPONENTES | NOVO HAMBRUGO        | 7           | 6           | 5           | 4           | 7           | 8           | 3           | 8           | 7           | 8           | 9           | 9           | 7           |
| COMPONENTES | NOVO HAMBRUGO        | 10          | 8           | 5           | 10          | 4           | 9           | 1           | 7           | 8           | 10          | 10          | 10          | 10          |
| COMPONENTES | SÃO LEOPOLDO         | 9           | 7           | 2           | 2           | 7           | 2           | 2           | 8           | 9           | 8           | 6           | 9           | 9           |
| COUROS      | ESTÂNCIA VELHA       | 10          | 7           | 5           | 1           | 6           | 9           | 2           | 8           | 8           | 7           | 7           | 7           | 8           |
| COUROS      | ESTÂNCIA VELHA       | 10          | 7           | 5           | 4           | 8           | 6           | 2           | 9           | 9           | 9           | 5           | 7           | 4           |
| COUROS      | NOVO HAMBRUGO        | 10          | 10          | 9           | 1           | 8           | 9           | 2           | 9           | 8           | 9           | 8           | 9           | 10          |
| COUROS      | PORTÃO               | 10          | 5           | 1           | 1           | 6           | 8           | 8           | 8           | 6           | 9           | 8           | 6           | 3           |
| COUROS      | PORTÃO               | 10          | 8           | 5           | 10          | 7           | 8           | 7           | 8           | 8           | 10          | 7           | 7           | 9           |
| MÁQUINAS    | MONTENEGRO           | 10          | 7           | 5           | 5           | 6           | 5           | 5           | 8           | 7           | 7           | 10          | 5           | 5           |
| MÁQUINAS    | NOVO HAMBRUGO        | 6           | 5           | 2           | 9           | 7           | 4           | 3           | 8           | 5           | 5           | 7           | 7           | 7           |
| MÁQUINAS    | NOVO HAMBRUGO        | 8           | 8           | 5           | 2           | 8           | 5           | 4           | 8           | 8           | 8           | 9           | 7           | 5           |
| MÁQUINAS    | NOVO HAMBRUGO        | 10          | 8           | 3           | 9           | 8           | 10          | 7           | 9           | 9           | 10          | 10          | 8           | 9           |
| OUTROS      | CAMPO BOM            | 10          | 5           | 5           | 5           | 5           | 10          | 1           | 5           | 5           | 10          | 10          | 5           | 1           |
| OUTROS      | ESTÂNCIA VELHA       | 8           | 4           | 6           | 5           | 8           | 10          | 8           | 9           | 8           | 9           | 9           | 9           | 3           |
| OUTROS      | IVOTI                | 8           | 6           | 6           | 5           | 6           | 6           | 6           | 6           | 6           | 8           | 8           | 8           | 6           |
| OUTROS      | NOVO HAMBRUGO        | 10          | 6           | 3           | 5           | 7           | 8           | 3           | 8           | 3           | 9           | 8           | 7           | 4           |
| OUTROS      | SÃO LEOPOLDO         | 10          | 8           | 3           | 3           | 7           | 9           | 2           | 10          | 8           | 9           | 10          | 3           | 8           |
| OUTROS      | SÃO LEOPOLDO         | 10          | 10          | 1           | 3           | 6           | 6           | 1           | 5           | 5           | 10          | 5           | 5           | 9           |
| QUÍMICAS    | NOVO HAMBRUGO        | 9           | 4           | 8           | 7           | 5           | 7           | 8           | 8           | 7           | 9           | 5           | 7           | 3           |
| QUÍMICAS    | SÃO LEOPOLDO         | 10          | 7           | 2           | 9           | 8           | 5           | 3           | 8           | 8           | 9           | 10          | 9           | 8           |
|             | <b>Média</b>         | <b>9,0</b>  | <b>6,7</b>  | <b>4,4</b>  | <b>5,7</b>  | <b>6,5</b>  | <b>7,5</b>  | <b>3,5</b>  | <b>7,9</b>  | <b>7,2</b>  | <b>8,6</b>  | <b>8,4</b>  | <b>7,1</b>  | <b>6,7</b>  |
|             | <b>Moda</b>          | <b>10</b>   | <b>8</b>    | <b>5</b>    | <b>5</b>    | <b>7</b>    | <b>9</b>    | <b>1</b>    | <b>8</b>    | <b>8</b>    | <b>9</b>    | <b>10</b>   | <b>7</b>    | <b>8</b>    |
|             | <b>Desvio-padrão</b> | <b>1,33</b> | <b>1,69</b> | <b>2,12</b> | <b>3,04</b> | <b>1,39</b> | <b>2,05</b> | <b>2,36</b> | <b>1,27</b> | <b>1,56</b> | <b>1,36</b> | <b>1,56</b> | <b>1,69</b> | <b>2,37</b> |

- continuação - ANEXO C – PLANILHA DE CONSOLIDAÇÃO DE DADOS (DA PERGUNTA 1 ATÉ A 13 DO QUESTIONÁRIO)

| Frequência de cada resposta |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |
|-----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|
| Concordância                | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5 | Q6 | Q7 | Q8 | Q9 | Q10 | Q11 | Q12 | Q13 |
| 1                           | -  | -  | 3  | 3  | -  | -  | 7  | -  | -  | -   | -   | -   | 1   |
| 2                           | -  | -  | 5  | 3  | 1  | 1  | 7  | -  | -  | -   | -   | -   | -   |
| 3                           | -  | -  | 3  | 3  | -  | -  | 6  | -  | 1  | -   | -   | 1   | 3   |
| 4                           | -  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 3  | -  | 1  | -   | -   | 1   | 3   |
| 5                           | 1  | 5  | 11 | 6  | 4  | 4  | 1  | 3  | 4  | 2   | 3   | 4   | 2   |
| 6                           | 1  | 6  | 3  | 1  | 8  | 3  | 1  | 1  | 2  | -   | 1   | 2   | 3   |
| 7                           | 1  | 6  | 1  | 3  | 9  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3   | 3   | 11  | 4   |
| 8                           | 8  | 8  | 2  | 1  | 8  | 5  | 3  | 15 | 15 | 6   | 7   | 5   | 7   |
| 9                           | 4  | -  | 1  | 5  | -  | 8  | -  | 7  | 4  | 11  | 8   | 5   | 6   |
| 10                          | 16 | 3  | -  | 4  | -  | 5  | -  | 2  | -  | 9   | 9   | 2   | 2   |
| -                           | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   |
| Total                       | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31  | 31  | 31  | 31  |

modas       outras frequências importantes

|   | Q1   | Q2   | Q3   | Q4   | Q5   | Q6   | Q7   | Q8   | Q9   | Q10  | Q11  | Q12  | Q13  |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Nível de Significância</b>               | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 |
| <b>Desvio Padrão</b>                        | 1,33 | 1,69 | 2,12 | 3,04 | 1,39 | 2,05 | 2,36 | 1,27 | 1,56 | 1,36 | 1,56 | 1,69 | 2,37 |
| <b>Amostra</b>                              | 31   | 31   | 31   | 31   | 31   | 31   | 31   | 31   | 31   | 31   | 31   | 31   | 31   |
| <b>Margem erro (intervalo de confiança)</b> | 0,47 | 0,60 | 0,75 | 1,07 | 0,49 | 0,72 | 0,83 | 0,45 | 0,55 | 0,48 | 0,55 | 0,59 | 0,83 |



- continuação - ANEXO D – PLANILHA DE CONSOLIDAÇÃO DE DADOS (DAS DUAS ÚLTIMAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO)

| Frequência de cada resposta |       |    |    |    |    |     |    |    |    |    |    |     |     |     |     |    |    |
|-----------------------------|-------|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|----|----|
| Ordem de Preferência        |       | AP | C  | I  | M  | QPS | R  | RA | S  | TT | O  | DAD | DPB | IRT | MFA | TT | O  |
| 1                           | A     | 4  | 10 | -  | -  | -   | 6  | -  | 4  | 7  | -  | 10  | 7   | 1   | 1   | 12 | -  |
| 2                           | B     | 5  | 9  | -  | -  | 1   | 2  | 1  | 5  | 8  | -  | 12  | 2   | -   | 4   | 13 | -  |
| 3                           | C     | 7  | 3  | 2  | -  | 1   | 6  | 1  | 3  | 8  | -  | 5   | 8   | 4   | 10  | 3  | 1  |
| 4                           | D     | 1  | 5  | 3  | 1  | 7   | 6  | 3  | 2  | 3  | -  | 4   | 7   | 10  | 9   | 1  | -  |
| 5                           | E     | 6  | 2  | 8  | -  | 1   | 6  | 4  | 4  | -  | -  | -   | 6   | 16  | 7   | 2  | -  |
| 6                           | F     | 2  | 1  | 9  | -  | 5   | 4  | 2  | 6  | 2  | -  | -   | 1   | -   | -   | -  | 10 |
| 7                           | G     | 5  | -  | 6  | 1  | 7   | -  | 7  | 5  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -  | -  |
| 8                           | H     | 1  | 1  | 1  | 11 | 7   | -  | 9  | 1  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -  | -  |
| 9                           | I     | -  | -  | 2  | 18 | 2   | 1  | 4  | 1  | 3  | -  | -   | -   | -   | -   | -  | -  |
| 10                          | J     | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | 11 | -   | -   | -   | -   | -  | -  |
| -                           | X     | -  | -  | -  | -  | -   | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   | -  | -  |
|                             | Total | 31 | 31 | 31 | 31 | 31  | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31  | 31  | 31  | 31  | 31 | 31 |



modas



outras frequências importantes