



# Fatores relevantes para a fidelização de clientes no setor bancário

## *Relevant factors for customer loyalty in the banking sector*

Bárbara Vieira Junqueira Unes<sup>1</sup>   
Flávia de Castro Camioto<sup>1</sup>   
Érico Daniel Ricardi Guerreiro<sup>1</sup>

**Como citar:** Unes, B. V. J., Camioto, F. C., & Guerreiro, E. D. R. (2019). Fatores relevantes para a fidelização de clientes no setor bancário. *Gestão & Produção*, 26(2), e2828. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2828-19>

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo analisar se as estratégias adotadas pelas agências bancárias da cidade de Uberaba-MG estão direcionadas para os atributos a que os clientes realmente atribuem maior importância no momento de escolher um serviço bancário. Para isso, a pesquisa utilizou a Técnica do Incidente Crítico (TIC) e a Análise Conjunta (AC), para identificar e mensurar a importância desses atributos para os clientes, e entrevistas semiestruturadas para coletar os atributos em que os bancos investem para atrair e fidelizar os clientes. Com os resultados encontrados, verificou-se que os atributos que os clientes consideram mais importantes durante o processo de escolha são: taxas e tarifas de serviços (28,73%), qualidade do atendimento (18,07%), facilidade de acesso à agência ou caixas eletrônicos (17,42%), serviços oferecidos (16,48%), tempo de espera (14,38%), disponibilidade de agências (2,94%) e conforto do ambiente (1,99%). Portanto, conclui-se que, em geral, os atributos de fidelização adotados pelos bancos estão alinhados com o que os clientes consideram importantes, uma pequena diferença pode ser notada na ordem de importância e nos atributos disponibilidade das agências e conforto do ambiente.

**Palavras-chave:** Setor bancário; Fidelização do cliente; Técnica do incidente crítico; Análise conjunta.

**Abstract:** This article aims to analyze if the strategies adopted by the banking branches in the city of Uberaba-MG are directed to the attributes the customers assigned as more important when choosing a banking service. For this purpose, this research used the Critical Incident Technique (CIT) and the Conjoint Analysis (CA), to identify and measure how important these attributes are to the customers; and semi-constructed interviews were used to collect the attributes the banks are investing in attracting and retaining the customer's loyalty. With the results, and according to the customers, the most important attributes during a choosing process are: fees and service charges (28.37%), service quality (18.07%), ease of access to bank branches and ATMs (17.42%), provided services (16.48%), waiting time (14.38%), availability of bank branches (2.94%) and the ambience's comfort (1.99%). Therefore, in general, the loyalty's attributes adopted by the banking branches are aligned with what the customers understand as necessary; a small difference can be spotted in their order of importance and two attributes, the availability of bank branches and ambience's comfort.

**Keywords:** Banking sector; Customer's loyalty; Total recall incident; Conjoint analysis.

## 1 Introdução

A competitividade do mercado e a acessibilidade à informação têm provocado mudanças no comportamento dos consumidores que se tornam cada vez mais exigentes e menos fiéis às empresas. Para as empresas, por outro lado, captar novos clientes pode ser muito caro, o que as leva a tentar reter os clientes que já possuem.

Sendo assim, as empresas, além de atrair novos clientes, devem conquistar a lealdade dos que

têm, pois consumidores mais leais aumentam o faturamento da empresa (Paiva et al., 2009), além de configurarem um grande diferencial frente aos concorrentes (Kotler, 2011).

Do ponto de vista dos clientes, segundo Hunt et al. (2006), a teoria de marketing indica que os consumidores desenvolvem trocas relacionais com as empresas quando acreditam que os benefícios

<sup>1</sup> Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas – ICTE, Av. Doutor Randolpho Borges Júnior, 1250, CEP 38064-200, Uberaba, MG, Brasil, e-mail: barbara\_unes@hotmail.com; flaviacamioto@yahoo.com.br; ericoguerreiro@yahoo.com.br

derivados desses intercâmbios relacionais excedem os custos.

Para as instituições financeiras do Brasil, a fidelização é particularmente importante, devido ao ambiente altamente competitivo e à necessidade de crescimento constante e manutenção da participação do mercado (Albuquerque, 2003).

Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar se as estratégias adotadas pelas agências bancárias da cidade de Uberaba-MG estão direcionadas para os atributos aos quais os clientes realmente conferem maior importância no momento de escolher um serviço bancário.

Assim, busca-se responder às seguintes questões de pesquisa: Quais os atributos considerados importantes pelos clientes na escolha de um serviço bancário em Uberaba? Qual a importância relativa desses atributos para os clientes na escolha do banco? As estratégias adotadas pelos bancos para atrair os clientes em Uberaba estão direcionadas aos atributos que os clientes consideram importantes ao escolher um banco?

Para isso, o presente estudo apresenta uma análise dos dados, qualitativa e quantitativa, por meio, respectivamente, da Técnica do Incidente Crítico (TIC) e da Análise Conjunta (AC). A aplicação da TIC forneceu os atributos que os consumidores consideram importantes no processo de escolha. A AC serviu como uma ferramenta de modelagem das preferências dos consumidores, determinando a utilidade e a importância relativa dos atributos relevantes na escolha da instituição bancária. Já, à segunda pergunta, buscou-se responder confrontando os dados encontrados com a TIC e a AC com o caso de uma instituição financeira da cidade de Uberaba-MG.

A relevância deste trabalho repousa em vários fatores. A princípio, pode-se citar a evidência de que o tema é pouco explorado do ponto de vista do cliente brasileiro. Em um levantamento na base de artigos Scopus, em junho de 2017, utilizando os termos “loyalty”, “bank” e “Brazil”, apenas sete artigos foram encontrados, dos quais um se refere a bancos de olhos, e não se aplica a este tema. Fato que se antepõe à sua grande importância na literatura internacional, sendo filtrados 553 artigos quando colocados os termos “loyalty” e “bank”.

É preciso considerar também que o presente trabalho irá contribuir com informações relevantes para o planejamento de estratégias para fidelização de clientes nas instituições financeiras de uma cidade brasileira. Salienta-se, ainda, que as perguntas de pesquisa propostas neste trabalho não foram respondidas na literatura pesquisada.

A escolha da cidade de Uberaba, por sua vez, ocorreu por possuir uma economia em expansão, grande quantidade de estabelecimentos financeiros/bancos,

53 no total, e por se tratar de uma amostra de conveniência, uma vez que a pesquisa carecia de facilidade operacional e baixo custo (IBGE, 2014).

As técnicas escolhidas para identificar os atributos de valor e suas importâncias, TIC e AC, respectivamente, se mostraram técnicas bastante adequadas para esse fim em diversos estudos, dentre os quais é pertinente citar: Camioto & Rebelatto (2015), que as utilizaram para identificar atributos de valor no processo de escolha de energéticos mais limpos por empresas do Estado de São Paulo; de Dauda & Lee (2015), que analisaram o padrão de adoção da tecnologia em relação à preferência dos consumidores para potenciais serviços bancários *on-line* no setor bancário da Nigéria; de Yang (2012) que buscou explicar a influência de várias capacidades de serviço individual e sua performance nas interações com a gestão de relacionamento com clientes (CRM) no setor bancário; e o de Mishra & Bisht (2013) que apresentaram uma abordagem *bottom-up* para projetar um serviço bancário móvel, que seria aceitável e acessível para os clientes de baixa renda na Índia. Além desses trabalhos, há o de Maldonado et al. (2015) que apresentou uma técnica avançada de AC que identifica simultaneamente as preferências dos clientes e os atributos mais relevantes.

## 2 Revisão bibliográfica

### 2.1 Necessidade e satisfação do consumidor

Os avanços da tecnologia, o desenvolvimento econômico do Brasil, a globalização e o aumento da quantidade de empresas nacionais e internacionais no mercado aceleraram a concorrência em quase todos os setores (Lopes et al., 2009; Santos, 2008). Paralelamente, o crescimento na quantidade e diversidade de produtos ofertados, aliado à facilidade e rapidez de acesso aos diversos produtos e empresas, possibilitou que os clientes se tornassem cada vez mais exigentes e heterogêneos (Peppers & Rogers, 2001).

Esse fenômeno não foi isolado, pelo contrário, é comum que as necessidades dos consumidores se modifiquem continuamente e requeiram capacidade de adaptação por parte das empresas, que devem ser capazes de se adiantar à demanda, desenvolvendo produtos e serviços que antecipem os desejos dos clientes. Conforme Kotler (2011, p. 158), “As empresas bem-sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas”. Vale lembrar que os atributos têm valor no tempo, pois um atributo valorizado hoje pode ser apenas um atributo esperado no futuro, incapaz de agregar valor de destaque ao produto, ou seja, a velocidade com que a empresa é capaz de reagir às

mudanças no mercado é um fator determinante para seu sucesso. Segundo Cobra (2000), essa dinâmica também pode ser observada no setor financeiro, foco deste trabalho.

A satisfação do consumidor, vista pelo prisma do marketing, é o sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho do produto e as expectativas do cliente (Kotler, 2011). Um atributo só agrega valor ao produto, e traz satisfação ao consumidor, se ele for desejado ou inesperado ou, ainda, se a concorrência não puder oferecer algo equivalente (Albuquerque, 2003). Segundo Paiva (2010), os fatores vinculados à geração de valor são: preço, conveniência, qualidade, marca, relacionamento, retenção, confiança, satisfação, lealdade.

Com relação ao setor bancário, Zancharias et al. (2008) verificaram que a satisfação dos clientes de bancos de varejo depende, pelo menos em parte, da forma como o banco interage com o cliente e como administra esse relacionamento, seja por meio do atendimento dos gerentes, seja na forma como resolve os problemas dos clientes. Além desses aspectos, a pesquisa revelou ainda que a satisfação com os produtos e serviços oferecidos e com os caixas automáticos impactam significativamente a satisfação geral dos clientes. O trabalho de Gonçalves et al. (2012) mostrou que, além de entender os valores e necessidades dos clientes, as instituições bancárias devem avaliar a percepção que eles têm do serviço prestado pelas agências. O estudo de Dauda & Lee (2015), por sua vez, revelou que, para aumentar a eficiência e reforçar a competitividade, os bancos precisam promover serviços inteligentes e práticos, especialmente autosserviços, além de promover uma adoção universal dos serviços do sistema de *e-banking* que agreguem entretenimento ou maior comodidade aos clientes. Já o estudo de Ribeiro et al. (2010) afirma que os principais atributos responsáveis pela qualidade percebida na avaliação dos serviços bancários por seus clientes são: funcionários com conhecimento e habilidade devidos, serviços feitos corretamente na primeira vez, tarifas bancárias baratas, transparência e lealdade nas negociações, funcionários que buscam tornar o serviço mais ágil, sigilo bancário, funcionários em números apropriados (filas pequenas) e variedade de formas de acesso ao serviço.

As empresas, portanto, buscam satisfazer seus compradores porque clientes não plenamente satisfeitos mudam mais facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor. Assim, deixar os clientes mais satisfeitos é o principal requisito para a fidelidade de compra e, conseqüentemente, rentabilidade das empresas (Johnson et al., 2001). O caminho para isso é enfrentar o desafio de conhecer seus clientes e suas

necessidades, a fim de atendê-los melhor, tornando a relação com os consumidores mais próxima e duradoura (Duarte, 2003).

## 2.2 Fidelização dos clientes

Segundo Oliver (1999), a satisfação e a lealdade estão intrinsicamente ligadas, porém a satisfação não se traduz integralmente em lealdade, há outros fatores envolvidos que são igualmente importantes, por exemplo, vínculo social e determinismo social.

A lealdade é uma força presente na relação entre um comprador frequente e uma empresa (Dick & Basu, 1994). O consumidor leal é aquele que mantém frequente seu consumo (Angelo & Silveira, 2001). Para Espinoza & Larán (2004), a lealdade está relacionada a um vínculo emocional entre o cliente e a empresa, com intenção de manter o relacionamento no longo prazo. Para Dick & Basu (1994), os antecedentes cognitivos, afetivos e conativos contribuem para a lealdade, juntamente com conseqüências motivacionais, perceptivas e comportamentais.

O cliente fiel é muito importante para as empresas, visto que é uma fonte de renda constante, que não gera gastos de captação. O vínculo com a empresa se mantém enquanto houver benefícios que o cliente não encontra no mercado (Lovelock & Wright, 2006). Para Reichheld (1992), os benefícios econômicos alcançados quando uma empresa possui altos níveis de fidelidade do cliente são consideráveis: a participação no mercado e as receitas aumentam, e o custo de aquisição e o atendimento aos clientes diminuem. Bharadwaj et al. (1993) ressaltam ainda que a lealdade é uma das maiores fontes de vantagem competitiva que uma empresa do setor de serviços pode ter.

Para Moutella (2002), as atitudes que uma empresa deve possuir para conquistar a lealdade dos clientes são: tornar o primeiro contato inesquecível; facilitar a comunicação dos clientes com a empresa; desenvolver uma estratégia de comunicação com o cliente; surpreender o cliente; ouvi-lo com cuidado, carinho e respeito; tratar clientes especiais de forma especial; e investir na lealdade de funcionários.

Santos & Basso (2012) afirmam que relações mais sólidas entre cliente e empresa podem limitar o impacto das falhas de serviço e recuperação na confiança e lealdade do cliente. A qualidade dessa relação na fidelização também foi destacada no trabalho de Coelho et al. (2012). Matos et al. (2009) destacam que o custo de mudança é um antecedente significativo tanto de lealdade comportamental quanto de atitude.

Salienta-se que há uma ferramenta de suma importância para a fidelização do cliente: o marketing de relacionamento. Esta ferramenta ajudará a organização a entender quais são as necessidades de

seus clientes, para que possa satisfazê-los e torná-los fiéis à empresa.

### 2.3 Marketing de relacionamento

Kuroishi et al. (2010) afirmam que o marketing de relacionamento surgiu como um novo espaço de atuação dentro de estudos teóricos do marketing; despertou grande interesse porque tem o objetivo de promover a melhoria do desempenho das empresas através de relacionamentos de longo prazo. Dantas (2006) afirma que o diferencial competitivo da abordagem do marketing de relacionamento está na sua capacidade de conhecer o perfil do cliente e agir na direção da satisfação de seus desejos e necessidades, compreendendo suas motivações de compra e seus padrões de comportamento durante e depois da venda efetuada.

Vale salientar que, de acordo com Hunt et al. (2006), as empresas só se envolvem no marketing de relacionamento porque ele aumenta sua competitividade ao contribuir para a capacidade da empresa de produzir eficazmente/efetivamente ofertas que tenham valor para alguns segmentos de mercado. Assim, os relacionamentos têm o potencial de melhorar a posição de mercado da empresa e, por sua vez, seu desempenho financeiro.

Para Zeithaml et al. (2013) o marketing de relacionamento possui efeito cumulativo, semelhante a uma escada de quatro degraus. O primeiro degrau é a aquisição; o segundo, a satisfação do cliente; o terceiro, a retenção; e o último é o aperfeiçoamento. O objetivo é fazer o cliente subir os degraus. Para Kanagal (2009), o marketing de relacionamento envolve diversos fatores: identificação, criação, manutenção, aperfeiçoamento, modificação e rescisão das relações da empresa com os clientes, com o intuito de criar lucro para a organização e valor para os consumidores por meio de uma série de trocas.

Hunt et al. (2006) ressalta que os consumidores só entram em trocas relacionais com as empresas quando acreditam que os benefícios derivados desse relacionamento excedem os custos. Assim, um dos indicadores para medir o sucesso do marketing de relacionamento é o aumento nos níveis de satisfação do consumidor.

Hunt & Arnett (2004) associaram as estratégias bem-sucedidas do marketing de relacionamento estruturando os fundamentos explicativos da teoria. Segundo os autores, são oito os principais fatores de sucesso, entre eles os fatores relacionais, que envolvem: confiança, compromisso, cooperação, manutenção de promessas, valores compartilhados e comunicação.

Como o marketing de relacionamento é um processo contínuo, exige-se que a empresa busque a opinião de seus clientes para avaliar se suas aspirações e

necessidades vêm sendo atendidas (Ferreira & Sganzerlla, 2000).

Os trabalhos de Alves & Requena (2014) e Duarte (2003) concluíram que o marketing de relacionamento gerou um impacto positivo na fidelização de clientes em agências bancárias, e que elas devem procurar manter relações duradouras com seus clientes para não os perder.

Santos & Porto (2014), por sua vez, concluíram que a percepção do cliente de um banco de varejo ambientalmente responsável pode explicar satisfação e confiança. Por outro lado, a satisfação era mais relevante na estimativa da lealdade atitudinal do que na confiança. No entanto, nem a satisfação nem a confiança explicavam a lealdade comportamental.

Henrique & Matos (2015) concluíram que os clientes que dão mais importância ao crescimento e realização como valores pessoais são menos leais ao seu banco. Os autores observam, também, que esse efeito foi mais acentuado para as mulheres, idosos e consumidores de renda alta, apoiando o efeito moderador dessas variáveis demográficas.

Reis et al. (2011) identificaram que a idade do titular da conta, o tempo da conta, o perfil do investidor / beneficiário, a relação interna, os contratos de ativos de longo prazo, os riscos em outros bancos, a quantidade de produtos, o cancelamento do produto, o montante médio das entradas e a existência de um cliente conjunto são as variáveis que melhor identificam a propensão dos clientes para finalizar o seu relacionamento com um banco.

A fim de melhorar essas relações e descrever um serviço bancário móvel que seria aceitável e acessível para os clientes de baixa renda na Índia, Mishra & Bisht (2013) identificaram que os atributos de maior preferência com relação a esse serviço estão relacionados à segurança de um banco, juntamente com a cobertura, acessibilidade e agilidade do prestador de serviços de telecomunicações.

Finalmente, é possível montar uma síntese da teoria que orientou as análises realizadas. Conclui-se, com essa revisão, que a satisfação dos clientes ocorre a partir do reconhecimento das suas necessidades de seus desejos e possibilita a geração de valor. Essa prática deixa a relação entre cliente e fornecedor mais estreita e duradoura, tornando o cliente mais leal e gerando uma série de vantagens que se traduzem em vantagem competitiva para a empresa. O marketing de relacionamento concentra-se no estudo dessa relação e busca entender as motivações de compra e os padrões de comportamento antes e depois da venda, visando prolongar o período de trocas de experiências cumulativas. Para o setor bancário, verificou-se que algumas características pessoais podem interferir no relacionamento, mas que relações sólidas são capazes de amenizar erros cometidos. Além disso, foi possível verificar que as características

mais importantes para a satisfação dos consumidores são: a percepção do serviço prestado pelas agências, a segurança, os autosserviços, a acessibilidade, a cobertura e a celeridade.

Diante desse contexto, salienta-se a importância desta pesquisa, que pretende contribuir com este tema ao identificar fatores relevantes na escolha dos bancos por clientes em agências bancárias de Uberaba-MG, mensurar a importância relativa para os clientes no momento da escolha, além de verificar se há diferenças significativas em relação aos trabalhos citados.

### 3 Método

O presente estudo possui caráter exploratório, uma vez que busca relacionar o comportamento do consumidor na escolha de uma instituição bancária com relação às estratégias oferecidas pelos bancos para fidelizá-lo.

Dois modelos, que buscam mapear as camadas abstracionais aos diversos atributos vinculados a valor (para o cliente), vêm recebendo atenção na literatura. No modelo de valor do cliente de Rust et al. (2001), o consumidor é atraído pelo valor da marca; valor do valor (fatores que ele consegue, de alguma forma, mensurar e tangibilizar em termos econômicos); e o valor de retenção (concessão de compensações ao cliente por sua lealdade à empresa). Porém, este modelo apresenta dois empecilhos: carência de variáveis relevantes para explicar determinado construto e até mesmo a ausência de construto; e a operacionalização na identificação dos indicadores e construtos considerados como os mais importantes para o cliente. O outro modelo é o SERVQUAL, de Parasuraman et al. (1985; 1988), que possui uma escala específica para avaliação de qualidade em serviços. Entretanto, a escala desse modelo é considerada insuficiente para abranger o composto de marketing e as peculiaridades dos diversos setores de serviços (como o do serviço bancário) diante dos diferentes tipos de consumidores e ambientes físicos (Paiva et al., 2009).

Vale mencionar ainda que tais estudos foram desenvolvidos e testados em contextos diferentes do brasileiro e, de acordo com a abordagem fenomenológica, especificidades locais devem ser consideradas (Paiva et al., 2009).

Portanto, diante das limitações desses modelos, a presente pesquisa utilizou a Técnica do Incidente Crítico (TIC) e a Análise Conjunta (AC), o que permitiu operacionalizar a identificação e mensuração dos atributos considerados como os mais importantes, além de considerar as especificidades da região de Uberaba-MG e estruturar uma escala própria para o setor bancário desta cidade, uma vez que tanto a aplicação da TIC como da AC foram realizadas com pessoas que possuíam ligação com instituições financeiras de Uberaba.

Desta forma, neste trabalho, foram usados os pressupostos dos métodos de análise qualitativa e quantitativa. Para a análise qualitativa, foi utilizada a TIC para a identificação dos atributos de valor que os consumidores consideraram importantes na escolha da instituição financeira na cidade de Uberaba. Já a análise quantitativa foi realizada por meio da AC, que determinou a utilidade e importância relativa dos atributos relevantes na escolha do consumidor de Uberaba-MG. As técnicas são explicadas nos tópicos 3.1 e 3.2.

Como já mencionado, na literatura especializada, encontram-se vários trabalhos que usaram essas técnicas para identificar e mensurar a importância relativa de atributos de valor. Além dos trabalhos já citados, é possível citar o de García-Torres et al. (2016), que analisou, por meio da AC, o gosto e as preferências dos consumidores em relação à carne orgânica; e o de Wu et al. (2014) que aplicaram a AC para avaliar as preferências dos consumidores em relação a carros subcompactos. Logo, estas técnicas se mostram bastante adequadas para atingir o objetivo deste trabalho.

Para entender as estratégias e serviços que as instituições bancárias consideram importantes para conquistar e fidelizar os clientes, foram realizadas entrevistas com funcionários de agências bancárias da cidade de Uberaba-MG com o intuito de levantar os principais atributos considerados por essas instituições ao oferecer serviços, visando à fidelização do cliente. A entrevista foi realizada por meio de um questionário.

Foram entrevistadas duas instituições financeiras que concordaram em participar da pesquisa. Vale ressaltar que, nesta pesquisa, os nomes das empresas pesquisadas não foram revelados, uma vez que não houve autorização por parte delas.

Após as coletas e análise dos dados, foi realizada uma comparação entre os atributos requisitados pelos clientes e os oferecidos pelos bancos, com o intuito de verificar se os serviços prestados pelas instituições bancárias estão realmente atendendo às necessidades e expectativas dos clientes.

#### 3.1 Técnica do incidente crítico

A Técnica do Incidente Crítico (TIC) surgiu nos anos 1950 a partir da necessidade, encontrada por diversos pesquisadores, de estruturar maneiras de mensurar o comportamento humano. A abordagem dessa técnica é atribuída a Flanagan (1954), que a definiu como um conjunto de procedimentos para coletar dados observáveis, diretamente por meio do comportamento humano, a fim de solucionar problemas práticos e desenvolver amplos princípios psicológicos.

A técnica procura obter informações de clientes, observadores qualificados ou ambos a respeito de

serviços ou produtos. Segundo Castro (2006), a TIC tem como característica a clareza no aspecto das melhores e piores práticas de cada estudo, ou seja, buscam-se os extremos positivo e negativo do comportamento em análise. O cliente percebe ou reconhece um incidente como positivo ou negativo, quando questionado a respeito.

Segundo Flanagan (1954), para um incidente ser crítico, ele deve ocorrer em situações nas quais a intenção da ação é claramente identificada pelo observador e suas consequências são definidas de tal forma que não há dúvidas sobre os seus efeitos. Em outras palavras, o incidente crítico (IC) representa o desempenho organizacional sob o ponto de vista do cliente.

Este autor estabeleceu cinco passos fundamentais na aplicação dessa técnica:

- a) **Estabelecimento do objetivo geral do estudo:** definir o propósito do estudo, ou seja, uma breve declaração do objetivo da pesquisa. Nesta pesquisa, esta técnica está sendo aplicada com o objetivo de definir os atributos relevantes considerados pelos consumidores no processo de escolha de uma instituição financeira.
- b) **Desenvolvimento de um plano de coleta de dados:** planejar e especificar como os ICs relacionados com a pesquisa serão levantados. Neste artigo, para a aplicação desta técnica, foi estabelecido um roteiro de entrevista individual, por meio de um questionário, constituído da seguinte questão: “Quais fatores você considera como um atributo positivo e quais fatores você considere como um atributo negativo, durante a escolha de uma agência bancária para manter um relacionamento de longo prazo com a instituição?” Durante a realização da pesquisa, foi solicitado que o entrevistado identificasse de 5 a 10 fatores positivos e negativos que ele considerava importantes. Sendo que foi determinado que os observadores que participariam da pesquisa seriam pessoas comuns que possuíam alguma ligação com uma instituição financeira.
- c) **Coleta de dados:** definir a forma de coleta de dados e coletá-la. Para a TIC, Hayes (2003) recomenda que o número de entrevistados seja entre 10 e 20 pessoas. Este número é recomendado para que possíveis informações deficientes ou com baixa avaliação de um entrevistado seja compensada pelas informações de outro. Salienta-se que os ICs coletados devem ser específicos, ou seja, devem descrever uma única característica do serviço/produto e devem ser redigidos de tal

forma que possam ser interpretados da mesma maneira por diferentes pessoas. Eles devem descrever o prestador de serviços em termos comportamentais ou descrever o produto/serviço com adjetivos específicos. Neste trabalho, a coleta de dados foi desenvolvida por meio de entrevistas individuais com clientes de agências bancárias, que foram selecionados de forma aleatória.

- d) **Análise dos dados:** resumir e descrever os dados de tal forma que eles possam ser utilizados para efeitos práticos. Neste trabalho, a análise dos dados foi realizada com a sistematização dos dados por meio de frases representativas do evento e, em seguida, foram formulados os atributos de valor para as empresas. Para isso, os ICs coletados foram classificados, concentrando-se nos verbos e adjetivos específicos que são comuns entre determinados incidentes. Segundo Hayes (2003), esta lista contém incidentes semelhantes que devem ser agrupados. Depois de formados os grupos, escreveu-se uma frase que reflete o conteúdo dos ICs. Esta frase é chamada item de satisfação. O próximo passo consistiu no agrupamento dos itens de satisfação semelhantes para formar uma necessidade do cliente específica, que deve ser rotulada com frase ou uma única palavra (Hayes, 2003). Dessa forma, a partir dos dados obtidos, são identificadas as necessidades dos clientes ou os atributos de valor para o modelo. No presente trabalho, a classificação dos ICs em itens de satisfação, bem como o processo de identificação dos atributos de valor, foi realizada por dois pesquisadores. O primeiro pesquisador agrupou os ICs em itens de satisfação e estes em necessidades do cliente. E o segundo pesquisador alocou os ICs diretamente nas categorias de necessidade do cliente estabelecidas pelo primeiro pesquisador, pulando os itens de satisfação. Posteriormente, os resultados encontrados por cada um deles foram comparados. Tal procedimento contribuiu para diminuir possíveis erros que poderiam vir a ocorrer na definição dos atributos de valor para os clientes.
- e) **Interpretação dos dados e elaboração do relatório final do estudo:** este pode ser uma lista dos incidentes e atributos observados ou coletados nas entrevistas.

### 3.2 Análise conjunta

A análise conjunta (AC) tem como objetivo mensurar quantitativamente a preferência dos consumidores em relação aos atributos dos produtos ou serviços por meio de funções de valor parcial ou de utilidade, que descrevem o grau de utilidade que os consumidores associam aos níveis de cada atributo (IBM, 1997).

Para Malhotra (2001), a AC procura determinar a importância relativa dada aos atributos relevantes na escolha do consumidor e a utilidade que eles associam aos níveis de atributos. Os entrevistados são expostos a estímulos que combinam diferentes níveis de atributos e são levados a avaliar esses estímulos em termos de sua conveniência.

De acordo com McCullough (2002), na AC, os pesquisadores descrevem os bens e serviços por meio de um conjunto de atributos e níveis e, a partir disso, quantificam o interesse de consumo para cada produto ou serviço. Assim, a AC produz um modelo de preferência que represente o comportamento do consumidor (Malhotra, 2001).

Para isso, esta técnica baseia-se na estimativa da função utilidade por meio da percepção dos consumidores frente a estímulos obtidos na pesquisa de campo, permitindo, a partir desta função, avaliar quais os cenários que mais agradam os entrevistados e calcular a utilidade de cada atributo representativo do produto ou serviço (Castro, 2006).

A utilidade é um valor que um determinado indivíduo pode atribuir a um produto ou serviço por meio de uma combinação de fatores, sendo que este valor seja máximo para a escolha realizada dentro de um conjunto de opções (Castro, 2006).

Segundo Malhotra (2001), o modelo básico de AC é um modelo matemático que expressa a relação fundamental entre atributos e utilidade. Quando a utilidade é quantificada matematicamente por meio de uma função, permite exprimir as preferências dos usuários. Este modelo pode ser representado por:

$$U(X) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{k_i} \alpha_{ij} X_{ij} \quad (1)$$

Em que:

- $U(X)$  = utilidade global de uma alternativa;
- $\alpha_{ij}$  = contribuição de valor parcial ou utilidade associada ao  $j_{\text{ésimo}}$  nível ( $j, j = 1, 2, \dots, k_i$ ) do  $i$ -ésimo atributo ( $i, i = 1, 2, \dots, m$ );
- $k_i$  = número de níveis do atributo  $i$ ;
- $m$  = número de atributos;
- $X_{ij} = 1$  do  $j_{\text{ésimo}}$  nível do  $i_{\text{ésimo}}$  atributo está presente;
- $X_{ij} = 0$  em caso contrário.

Já a importância relativa, que demonstra a importância de cada atributo em relação a outros, é dada pela Expressão (2):

$$W_i = \frac{I_i}{\sum_{i=1}^m I_i} \quad (2)$$

Em que:  $I_i = \{\max(\alpha_{ij}) - \min(\alpha_{ij})\}$  e  $\sum_{i=1}^m W_i = 1$

De acordo com Castro (2006), em função de suas características, uma pesquisa de AC deve ser cuidadosamente planejada de modo a produzir um modelo de preferência que seja capaz de representar o comportamento do consumidor.

Segundo Hair et al. (2005), os estágios da pesquisa de AC são definidos a seguir:

- a) **Estágio 1 – Objetivos da AC:** definir o problema da pesquisa e identificar com precisão o seu objetivo. Neste trabalho, a aplicação deste método visa determinar a função utilidade (Expressão 1) que melhor represente o modelo de preferência dos consumidores na escolha de uma instituição financeira.
- b) **Estágio 2 – Projeto da AC:** definir qual método conjunto alternativo será utilizado na pesquisa, selecionar os estímulos, os atributos relevantes, quantos e quais níveis para cada atributo, como medir a preferência e coletar os dados e qual procedimento de estimação será utilizado. No estudo em questão, os atributos de utilidade ou valor foram determinados pela TIC. A abordagem utilizada para construir os estímulos foi a de perfil pleno, em que se constroem perfis plenos ou completos de marcas para todos os atributos (Malhotra, 2001). Dessa forma, a elaboração dos cartões (estímulos) de perfil pleno foi feita por meio de um planejamento fracionário especial, chamado método ortogonal ou quadros ortogonais a partir do *software* SPSS. Já a coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas pessoais e via e-mail, com a utilização de um questionário, contendo as instruções necessárias para a coleta da AC.
- c) **Estágio 3 - Suposições da AC:** apresenta os pressupostos estatísticos da AC. De acordo com Castro (2006), na AC não é necessária a realização de testes estatísticos para a normalidade, homocedasticidade e independência, que são geralmente realizadas para outras técnicas de dependência.
- d) **Estágio 4 - Estimação do modelo conjunto e avaliação do ajuste geral:** opta por uma determinada técnica de estimação, que pode ser por programas de computador ou por meio de métodos como a regressão múltipla. Para

a estimação do modelo de preferência dos consumidores, foi utilizado o *software* SPSS *Conjoint* 13.0.

- e) **Estágio 5 - Interpretação dos resultados:** a AC permite que as utilidades parciais sejam calculadas em três níveis, a saber: individual (desagregado), agregado e agregado por estrato. Nos resultados finais deste trabalho, apresentaram-se os dados agregados de saída do *software* SPSS das utilidades de cada um dos níveis de atributos e a importância relativa dos atributos, pois, deste modo, foi possível analisar os atributos considerados mais importantes para os consumidores, ao escolher uma agência bancária.
- f) **Estágio 6 – Validação dos resultados:** foi feita a validação interna para confirmar se a regra de composição selecionada é apropriada ao modelo em estudo e, também, a validação externa a fim de analisar a representatividade da amostra.

## 4 Apresentação e discussão dos resultados

A pesquisa iniciou-se com a aplicação da TIC com o objetivo de definir os atributos relevantes no processo de escolha de uma instituição financeira pelos consumidores.

Para atingir este objetivo, o presente artigo visou identificar, nesta etapa, através da elaboração de um questionário, os incidentes positivos e negativos que contribuem para a escolha de uma agência bancária.

A coleta de dados foi realizada com 12 (doze) pessoas durante uma semana no mês de agosto de 2015. Como já mencionado, para a aplicação da TIC, Hayes (2003) recomenda que o número de entrevistados seja entre 10 e 20 pessoas. Para a escolha dos indivíduos que participaram das entrevistas, foram consideradas as pessoas que recebem algum tipo de serviço das instituições financeiras na cidade de Uberaba-MG. Os entrevistados foram abordados e convidados a participar voluntariamente da pesquisa.

Dos depoimentos pessoais dados pelos entrevistados, foi possível extrair 143 ICs, caracterizados por frases representativas dos aspectos positivos e negativos que são considerados pelos clientes no momento de sua escolha.

A partir de verbos e adjetivos específicos comuns entre determinados ICs, agruparam-se os incidentes semelhantes. Em seguida, foram elaboradas palavras ou pequenas frases que refletissem o conteúdo dos ICs. Essas palavras são os itens de satisfação, que serviram para delimitar uma necessidade do cliente

específica. Logo, a partir dos dados obtidos, foi possível elaborar a lista de itens de satisfação e de atributos de valor por cada um dos dois juízes.

Após a comparação das listas de atributos geradas pelos dois juízes, uma análise crítica foi realizada por estes a fim de definir os atributos de valor para o modelo. Os atributos que resultaram da comparação das duas listas estão na Tabela 1.

Segundo Ribeiro et al. (2010), os principais atributos responsáveis pela qualidade percebida na avaliação dos serviços bancários por seus clientes são: os funcionários com conhecimento e habilidade devidos, serviços feitos corretamente na primeira vez, tarifas bancárias baratas, transparência e lealdade nas negociações, funcionários que buscam tornar o serviço mais ágil, sigilo bancário, funcionários em números apropriados (filas pequenas) e variedade de formas de acesso ao serviço. Comparando estes atributos com os atributos de valor encontrados pela TIC, pode-se perceber a semelhança dos resultados, pois, nos dois, os clientes olham a qualidade do atendimento, a segurança, as tarifas bancárias, os tempos de atendimento e espera, e os serviços bancários.

Uma vez definidos os principais atributos relevantes no processo de escolha de uma agência bancária pela TIC, iniciou-se, então, a aplicação do método da AC. O objetivo desse experimento conjunto é estabelecer a estrutura da utilidade total do objeto e os fatores determinantes no experimento, para definir o modelo de preferência dos consumidores. Para isso, deve-se determinar a função utilidade (Expressão 1) que melhor represente o modelo de preferência do consumidor.

Os atributos citados foram definidos a partir da consolidação dos atributos identificados na etapa da análise da TIC, partindo de dez atributos iniciais para sete atributos representativos e importantes para o processo de decisão dos consumidores ao escolher uma agência bancária para manter um relacionamento a longo prazo. Essa definição foi realizada por meio de uma análise visando reduzir a complexidade da coleta de dados, prejudicando o menos possível a característica e análise dos atributos identificados na etapa anterior.

**Tabela 1.** Atributos de valor.

	Atributos
1	Facilidade de acesso à agência ou caixas eletrônicos
2	Disponibilidade de Agências
3	Conforto do ambiente
4	Tempo de Espera
5	Qualidade do Atendimento
6	Taxa e Tarifas de serviços
7	Serviços Oferecidos
8	Segurança
9	Tempo de Atendimento
10	Burocracia



O atributo “tempo de atendimento” foi eliminado, formando um superatributo “tempo de espera”, que considerou tanto o tempo que o cliente espera para ser atendido, como o seu tempo de atendimento. Os atributos “segurança” e “burocracia” foram desconsiderados, pois apenas um único entrevistado mencionou essas características em um IC. Logo, considerando que uma quantidade muito grande de fatores gera uma quantidade grande de estímulos, o que pode confundir os respondentes e pode afetar a eficiência estatística e a validade dos resultados (Hair et al., 2005), optou-se por desconsiderar esses atributos para essa análise quantitativa, mas ressalta-se que podem ser importantes na escolha de um banco para alguns potenciais clientes.

Após esta análise e com base nas respostas dadas pela TIC, foi possível elaborar o Quadro 1, contendo os atributos e seus respectivos níveis.

O método de apresentação de estímulos adotado para a pesquisa de campo da AC foi o de perfil completo. Esse método consiste em reunir todos os atributos que descrevem o produto em um cartão (estímulos). Cada atributo acompanha um determinado nível. Como existe mais de um cartão para ser avaliado, cada cartão combina diferentes níveis para os diversos atributos.

Os estímulos foram gerados por meio de um planejamento fracionário especial, chamado método ortogonal ou quadros ortogonais a partir do *software SPSS Conjoint 13*. Assim, foi gerado um total de dezoito estímulos utilizados na coleta de dados.

Para melhorar o entendimento dos entrevistados sobre os diferentes cenários apresentados e reforçar a visualização espacial durante o processo de escolha, cada estímulo (cartão) foi apresentado como na Figura 1.

A variável resposta deste experimento é a preferência do consumidor aos estímulos apresentados nos cartões de pesquisa. A medida escolhida para modelar esta variável foi a ordenação dos cartões. Ou seja, durante as entrevistas pessoais, o respondente ordenou os cartões (estímulos) de acordo com a preferência. Com esta ordenação foram obtidas medidas de preferência e, com isso, foi possível calcular a importância relativa de cada atributo e a utilidade de cada nível.

A coleta de dados foi realizada com base em pesquisa de campo, a partir de entrevistas pessoais e por e-mail, realizadas com pessoas consideradas representativas da população de interesse da pesquisa. A amostra considerada foi composta por pessoas que são clientes de instituições financeiras.

Na entrevista pessoal, após a abordagem dos entrevistados, era explicado o objetivo da pesquisa

**Quadro 1.** Atributos e níveis do experimento.

Atributos	Níveis	Descrição
<b>Tempo de Espera</b>	1	Tempo de espera menor que 15 minutos
	2	Tempo de espera de 15 minutos a 30 minutos
	3	Tempo de espera superior a 30 minutos
<b>Disponibilidade de Agências</b>	1	Grande número de agências em todo o Brasil
	2	Pequeno número de agências em todo o Brasil
<b>Facilidade de acesso à agência ou caixas eletrônicos</b>	1	Único acesso (No centro da cidade)
	2	Acesso próximo à sua residência
	3	Acesso próximo ao seu local de trabalho/ faculdade
<b>Conforto do Ambiente</b>	1	O ambiente é confortável (possui lugares para os clientes aguardarem o atendimento, ar condicionado, estacionamento, etc.)
	2	Falta de conforto no ambiente
<b>Qualidade do Atendimento</b>	1	Atendentes são educados, treinados, sempre dispostos a ajudar, a disponibilidade de funcionários é alta, as pessoas são tratadas com respeito e há um relacionamento entre agência e clientes
	2	Os atendentes não se preocupam em manter um bom relacionamento com os clientes, as pessoas são mal atendidas
<b>Taxas e Tarifas de Serviços</b>	1	Baixas taxas de serviços em relação à média do mercado
	2	Taxas de serviços na média do mercado
	3	Altas taxas de serviços em relação à média do mercado
<b>Serviços Oferecidos</b>	1	Básico (Conta corrente com cartão de débito e crédito, poupança, cheque, poucos caixas eletrônicos)
	2	Intermediário (Conta corrente com cartão de débito e crédito, poupança, cheque, muitos caixas eletrônicos)
	3	Completo (Conta corrente com cartão de débito e crédito, poupança, cheque, muitos caixas eletrônicos, transações via telefone e via internet, títulos de capitalização, fundos de investimentos, empréstimos)

<b>Cartão A</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tempo de Espera</b> Tempo de espera menor que 15 minutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qualidade do atendimento</b> Atendentes são educados, treinados, estão sempre dispostos a ajudar, a disponibilidade de funcionários é alta, as pessoas são tratadas com respeito e há um relacionamento entre a agência</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Disponibilidade de Agências</b> Pequeno número de agências em todo Brasil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Taxas e Tarifas de serviços</b> Baixas taxas de serviços em</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilidade de acesso à agência ou caixas eletrônicos</b> Único acesso (No centro da cidade)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Serviços oferecidos</b> Básico (Conta corrente com cartão de débito e crédito, poupança, cheque, poucos caixas eletrônicos).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conforto do Ambiente</b> Falta de conforto no ambiente</li> </ul>	

Figura 1. Exemplo de formato de apresentação de cartões.

dando início ao preenchimento do questionário, composto por duas etapas, a primeira pedindo a ordenação dos atributos de acordo com a preferência do consumidor e a segunda contendo uma tabela para ordenação dos cartões.

Após o preenchimento da primeira parte do questionário (ordenação dos atributos) eram apresentados os dezoito cartões e pedido ao respondente para classificar os cartões de acordo com sua preferência, do de maior preferência para o de menor. Nas entrevistas por e-mail, foi utilizado o mesmo questionário, contendo informações e instruções para o preenchimento deste no corpo de texto do e-mail.

Nesta segunda etapa da pesquisa de campo, referente à Análise Conjunta, foram respondidos, no total, 35 questionários.

Para a estimação do modelo da AC, foi necessária a definição da relação entre os níveis dos fatores selecionados. Durante as entrevistas, observou-se que os níveis dos fatores, com exceção dos atributos “facilidade de acesso à agência ou caixas eletrônicos” e “serviços oferecidos”, apresentam uma relação linear decrescente, ou seja, o respondente apresentou um comportamento linear em relação aos níveis destes atributos, sendo o nível 1 mais preterível do que o nível 2.

Já para o atributo “serviços oferecidos”, foi observada uma relação linear crescente, ou seja, o nível 3 mais preterível que o 2, que, por sua vez, é mais preterível que o 1. E para o atributo “facilidade de acesso à agência ou caixas eletrônicos”, foi possível perceber uma relação quadrática, na qual existe um ponto ideal e uma relação decrescente de preferência no que difere deste ponto.

Uma vez definido o delineamento do experimento completo, com atributos e níveis, os estímulos gerados, dados coletados e organizados em planilhas e os pressupostos e modelo de estimação definidos, os

dados sobre a preferência dos usuários no processo de escolha de uma agência bancária foram analisados por meio do programa computacional SPSS 13.0. Os dados de saída do aplicativo encontram-se na Tabela 2.

A Tabela 2 apresenta os valores das importâncias relativas obtidos para cada fator para os resultados agregados. Os resultados mostram que o atributo “taxas e tarifas de serviços” é considerado o de maior importância, quando comparado com os demais atributos do experimento. Este atributo possui uma importância de 28,73%, sendo que baixas taxas de serviços em relação à média do mercado produzem uma redução na utilidade geral do agente de 2,3583; enquanto que as taxas na média do mercado apresentam uma redução de 4,7166 e as altas taxas de serviços em relação à média do mercado possuem uma redução de 7,0749.

A “qualidade do atendimento”, na ordem de preferência, é o segundo fator com maior importância, 18,07%, e uma qualidade boa de atendimento diminui em 2,5515 a utilidade geral do agente, enquanto que uma qualidade ruim de atendimento diminui em 5,1029 a utilidade geral.

Em terceiro lugar está a “facilidade de acesso à agência ou caixas eletrônicos”, que também se mostra um fator com uma importância significativa, 17,42%. Possuir um único acesso (no centro da cidade) aumenta a utilidade geral do agente em 4,7941, enquanto que a agência próxima à residência do cliente aumenta a utilidade em 6,8808. Já a agência perto do local de trabalho/faculdade do cliente aumenta a utilidade em 6,2757. É importante observar que esses dois últimos níveis apresentam utilidades muito próximas. A seguir, na ordem de preferência, estão os seguintes atributos: serviços oferecidos (16,48%), tempo de espera (14,38%), disponibilidade de agência (2,94%) e conforto do ambiente (1,99%).

**Tabela 2.** Tabela de sumário dos resultados da estimação do modelo.

Atributos	Níveis	Descrição	Utilidade	Importância relativa (%)
<b>Tempo de Espera</b>	A	Tempo de espera menor que 15 minutos	-1,0107	14,38
	B	Tempo de espera de 15 minutos a 30 minutos	-2,0214	
	C	Tempo de espera maior que 30 minutos	-3,0321	
<b>Disponibilidade de agências</b>	A	Grande número de agências em todo o Brasil	-0,4412	2,94
	B	Pequeno Número de Agências em todo o Brasil	-0,8824	
<b>Facilidade de acesso à agência/caixas eletrônicos</b>	A	Único acesso (No centro da cidade)	4,7941	17,42
	B	Próximo à sua residência	6,8860	
	C	Próximo ao seu local de trabalho/à faculdade	6,2757	
<b>Conforto do Ambiente</b>	A	O ambiente é confortável (possui lugares para os clientes aguardarem o atendimento, ar condicionado, estacionamento, etc.)	-0,3162	1,99
	B	Falta de Conforto no ambiente	-0,6324	
<b>Qualidade do atendimento</b>	A	Atendentes são educados, treinados, estão sempre dispostos a ajudar, a disponibilidade de funcionários é alta, as pessoas são tratadas com respeito e há um relacionamento entre a agência e os clientes	-2,5515	18,07
	B	Os atendentes não se preocupam em manter um bom relacionamento com os clientes, as pessoas são mal atendidas	-5,1029	
<b>Taxas e Tarifas de Serviços</b>	A	Baixas taxas de serviços em relação à média do mercado	-2,3583	28,73
	B	Taxas de serviços na média do mercado	-4,7166	
	C	Altas taxas de serviços em relação à média do mercado	-7,0749	
<b>Serviços Oferecidos</b>	A	Básico (Conta corrente com cartão de débito e crédito, poupança, cheque, poucos caixas eletrônicos)	1,2219	16,48
	B	Intermediário (Conta corrente com cartão de débito e crédito, poupança, cheque, muitos caixas eletrônicos)	2,4439	
	C	Completo (Conta corrente com cartão de débito e crédito, poupança, cheque, muitos caixas eletrônicos, transações via telefone e via internet, títulos de capitalização, fundos de investimentos, empréstimos).	3,6658	

A partir dos dados das utilidades parciais apresentadas na Tabela 2, o modelo representativo da estrutura de preferência dos consumidores por uma agência bancária, com base nos sete atributos de valor considerados, é definido pela função utilidade da Expressão 3:

$$\begin{aligned}
 U(X) = & (-1,0107).X_{\text{Tempo\_Espera},1} + (-2,0214).X_{\text{Tempo\_Espera},2} + \\
 & (-3,0321).X_{\text{Tempo\_Espera},3} + (-0,4412).X_{\text{Disponibilidade\_Agência},1} + \\
 & (-0,8824).X_{\text{Disponibilidade\_Agência},2} + (4,7941).X_{\text{Facilidade\_Acesso},1} + \\
 & (6,8860).X_{\text{Facilidade\_Acesso},2} + (6,2757).X_{\text{Facilidade\_Acesso},3} + \\
 & (-0,3162).X_{\text{Conforto\_Ambiente},1} + (-0,6324).X_{\text{Conforto\_Ambiente},2} + \\
 & (-2,5515).X_{\text{Qualidade\_Atendimento},1} + (-5,1029).X_{\text{Qualidade\_Atendimento},2} + \\
 & (-2,3583).X_{\text{Taxas\_Tarifas},1} + (-4,7166).X_{\text{Taxas\_Tarifas},2} + \\
 & (-7,0749).X_{\text{Taxas\_Tarifas},3} + (1,2219).X_{\text{Serviços\_Oferecidos},1} + \\
 & (2,4439).X_{\text{Serviços\_Oferecidos},2} + (3,6658).X_{\text{Serviços\_Oferecidos},3} + 11,5331
 \end{aligned}
 \tag{3}$$

em que,

U = utilidade global de uma alternativa;  $X_{ij}$  representa a existência dos níveis dos atributos, em que j representa o nível do atributo e i representa o atributo.

Do resultado do experimento, tem-se que o resíduo é igual a 11,5331. Este valor, segundo Castro (2006), representa os erros de ajuste do modelo, sendo eles:

- Atributos relevantes não incluídos na função utilidade;
- Erros na medição dos atributos feitos pelo pesquisador;
- Erros de percepção cometidos pelo respondente;
- Diferenças não observáveis na avaliação.

Dos resultados da AC, obteve-se um coeficiente de Spearman de 0,997, ou seja, um valor ótimo, muito próximo de um.

O coeficiente *Kendall's Tau* também apresenta valores ótimos. No experimento conjunto realizado, o *Kendall's Tau* foi de 0,967. Para amostra de validação (*holdout*), o *Kendall's Tau* apresenta valor igual a 1,00, que é o desejável. Dessa forma, pode-se concluir que o modelo se ajusta muito bem à realidade, sendo representativo dela.

Comparando os resultados encontrados com alguns dos trabalhos que estudaram o setor bancário, pode-se observar que nenhum dos entrevistados da cidade de Uberaba-MG, comentou sobre o atributo responsabilidade social, diferentemente do que indicou o estudo de Santos & Porto (2014). Porém, com relação ao trabalho de Penteadó (2014), é possível perceber que os resultados encontrados estão coerentes com os relatados por este, apesar de sua amostra ter considerado apenas estudantes universitários.

O presente trabalho também está coerente com os estudos de Dauda & Lee (2015) e de Mishra & Bisht (2013) com relação à necessidade e importância de oferecer serviços completos, que sejam inteligentes e práticos, como serviços de sistema de *e-banking* e via telefone, que agreguem maior comodidade aos clientes.

Em seguida, foram realizadas as entrevistas nas agências bancárias. Foi proposto que um funcionário da agência, escolhido por esta para representá-la, respondesse um questionário, contendo a seguinte questão: “Quais são os atributos (critérios) utilizados pelo banco para atrair e fidelizar os clientes?”.

A primeira instituição financeira relatou que, dentre os principais atributos considerados por ela ao oferecer serviços, visando à fidelização do cliente, está a qualidade do atendimento. A empresa disse que uma das principais formas de fidelizar um cliente é manter bom relacionamento com este, construindo assim uma relação de confiança entre ambos, oferecendo-lhe um atendimento cordial e atencioso. Outro atributo considerado pela agência é o tempo de atendimento. Neste banco, os funcionários são treinados e o tempo de atendimento destes é monitorado, possuindo tempo limite para a execução de seu serviço. A facilidade de acesso à agência ou a seus caixas eletrônicos é outro atributo considerado pela instituição, ela procura sempre abrir novas agências em lugares que sejam de fácil acesso para seus clientes. E um último quesito considerado pela instituição são as taxas e tarifas, ela está sempre tentando manter baixas taxas, comparado com os concorrentes, com o intuito de atrair e fidelizar os clientes.

A segunda agência bancária também relatou que o principal atributo considerado por ela ao oferecer o serviço, visando à fidelização do cliente, é a qualidade do atendimento. Segundo esta agência, manter um

bom relacionamento com o cliente, conhecendo suas necessidades e seus sonhos, e oferecendo-lhes um atendimento adequado, ajudando-os sempre que preciso, é um dos principais meios para fidelizá-los. A empresa também está sempre atenta aos seus serviços oferecidos, buscando sempre ampliar o número de produtos ofertados, principalmente os produtos que o cliente vai utilizar por muito tempo, como financiamento habitacional, seguro de vidas e planos de previdência. Ela procura realizar estratégias de segmentação com a exploração de nichos de mercado, com o intuito de desenvolver produtos exclusivos para estes clientes. A agência também demonstrou a preocupação em facilitar o acesso a ela ou a seus caixas eletrônicos, procurando instalar estes em diversos lugares, com a finalidade de facilitar o acesso dos seus clientes.

Vale mencionar que os atributos “disponibilidade de agências” e o “conforto do ambiente”, mencionados pelos clientes não foram citados pelas agências entrevistadas. Outro fator importante de relatar é que os bancos comentaram somente a respeito do tempo de atendimento, não falando nada sobre o tempo de espera na fila.

Comparando os resultados das pesquisas com a síntese da teoria elaborada a partir da literatura, observa-se que há coerência entre ambos, uma vez que as agências bancárias pesquisadas se preocupam em atender às necessidades e desejos dos seus clientes a fim de gerar valor e manter um bom relacionamento com eles. Os principais atributos para a satisfação dos consumidores, apresentados na síntese teórica, que são a percepção do serviço prestado pelas agências, a segurança, os autosserviços, a acessibilidade, a cobertura e a celeridade, também foram encontrados pela técnica do incidente crítico realizada com consumidores de Uberaba-MG. No entanto, outros atributos, como taxas e tarifas de serviços e conforto do ambiente também se mostraram relevantes no momento da escolha da agência financeira para os clientes entrevistados. Vale mencionar, porém, que o atributo taxas e tarifas de serviços, de acordo com Ribeiro et al. (2010), é um dos responsáveis pela qualidade percebida na avaliação dos serviços bancários por seus clientes.

## 5 Considerações finais

Há, na literatura, uma ênfase crescente na importância da fidelização como uma estratégia empresarial. Considerando um mercado cada vez mais competitivo, para sobreviver nesta nova realidade, as empresas prestadoras de serviços, que possuem um grande número de concorrentes e muitas vezes prestam serviços bastante similares, como é o caso das agências bancárias, necessitam elaborar estratégias para se destacarem frente às outras instituições, com o intuito de transformar meros consumidores em clientes fiéis.

A implementação de um sistema de relacionamento com os clientes vem se tornando um dos principais fatores de vantagem competitiva entre as organizações. Mas, para que tal sistema seja eficiente, deve-se conhecer o cliente, descobrindo quais são as suas necessidades.

Por meio do experimento de AC, pode-se verificar que os atributos mais importantes considerados pelos consumidores na escolha de um serviço bancário em Uberaba são: taxas e tarifas de serviços (28,73%), qualidade do atendimento (18,07%), facilidade de acesso à agência ou caixas eletrônicos (17,42%), serviços oferecidos (16,48%), tempo de espera (14,38%), disponibilidade de agências (2,94%) e conforto do ambiente (1,99%).

Comparando este resultado com as entrevistas realizadas com os bancos, pode-se perceber que os atributos nos quais estes investem para atrair os clientes são os mesmos que os clientes consideram importantes ao escolher uma instituição financeira. As agências entrevistadas relataram que os atributos que eles consideram de grande importância para fidelizar seus clientes são: manter as taxas baixas quando comparadas com seus concorrentes, oferecer um atendimento de qualidade, facilitar o acesso dos clientes à agência ou aos seus caixas eletrônicos e oferecer uma ampla variedade de serviços, além da preocupação de oferecer um tempo de atendimento aceitável.

Porém, houve alguns atributos relatados pelos clientes que não foram citados pelas instituições financeiras, como a disponibilidade de agências e o conforto do ambiente; o que mostra uma oportunidade para essas agências desenvolverem melhor suas estratégias, considerando esses dois atributos para melhor atender às expectativas do cliente.

Durante o desenvolvimento deste projeto, foram encontradas algumas limitações, como a dificuldade de obtenção dos dados para a realização da TIC e AC e os dados coletados terem se limitado apenas à percepção de moradores da cidade de Uberaba, MG.

Outro aspecto a ser comentado é a dificuldade de obtenção de informações por meio das agências bancárias, pois contou com a participação de apenas duas empresas, assim, generalizações envolvendo os resultados podem ser realizadas, porém, de maneira cuidadosa.

Espera-se, com este trabalho, permitir que as agências bancárias tenham conhecimento sobre os atributos, e respectivas importâncias, que uma pessoa leva em consideração durante o processo de escolha de um banco para manter um relacionamento em longo prazo. Este conhecimento permite às instituições delinearem melhor futuros produtos e estratégias, com o objetivo de melhor satisfazer seus clientes, tornando-os fiéis.

Para finalizar, trabalhos futuros poderão ser realizados com base neste projeto, por exemplo, um estudo retratando os riscos de uma agência bancária ao não se preocupar em atender aos atributos encontrados, considerados relevantes pelos consumidores. Outra possibilidade de expansão da pesquisa seria a de buscar mais respondentes em outras cidades de modo a expandir a diversidade da amostra, bem como ampliar a quantidade de instituições financeiras participantes.

## Referências

- Albuquerque, A. (2003). *A importância do atendimento das necessidades para fidelização do cliente a uma agência bancária* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Alves, E. T. K., Requena, I. B. (2014). Marketing de relacionamento: uma ferramenta agregadora na fidelização dos clientes no segmento bancário. *Caderno Organização Sistêmica*, 4(3), 1-17.
- Angelo, F. C., & Silveira, G. J. A. (2001). *Varejo competitivo* (5. ed.). São Paulo: Atlas.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83-99. <http://dx.doi.org/10.1177/002224299305700407>.
- Camioto, F. C., & Rebelatto, D. A. N. (2015). Factors intervening with the adoption of cleaner energy sources in the industrial sector of the state of São Paulo, Brazil. *Energy Sources. Part A, Recovery, Utilization, and Environmental Effects*, 37(7), 727-734. <http://dx.doi.org/10.1080/15567036.2011.590852>.
- Castro, L. R. K. (2006). *Valor percebido como ferramenta para tomada de decisão: uma aplicação na indústria hoteleira utilizando análise conjunta* (Dissertação de mestrado). Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- Cobra, M. (2000). *Marketing de serviço financeiro*. São Paulo: Cobra.
- Coelho, A., Moutinho, L., Hutcheson, G. D., & Silva, M. S. (2012). Artificial neural networks and structural equation modelling: an empirical comparison to evaluate business customer loyalty. In: L. Moutinho, & K. H. Huarng (Eds.), *Quantitative modelling in marketing and management* (pp. 117-149). Singapore: World Scientific Publishing. [http://dx.doi.org/10.1142/9789814407724\\_0006](http://dx.doi.org/10.1142/9789814407724_0006).
- Dantas, E. B. (2006). Informação como insumo à prática do marketing: possibilidade de capturar o conhecimento do cliente. João Pessoa. *The Information Society*, 16(1), 47-64.
- Dauda, S. Y., & Lee, J. (2015). Technology adoption: a conjoint analysis of consumers' preference on future

- online banking services. *Information Systems*, 53, 1-15. <http://dx.doi.org/10.1016/j.is.2015.04.006>.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070394222001>.
- Duarte, J. C. (2003). *Marketing de relacionamento: uma estratégia para a fidelidade do cliente em uma agência bancária* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Espinoza, F., & Larán, J. (2004). *Investigando as relações entre satisfação, retenção e lealdade do consumidor; marketing de relacionamentos, estudos, cases e proposições de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, S., & Sganzerlla, S. (2000). *Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas*. São Paulo: Gente.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358. <http://dx.doi.org/10.1037/h0061470>. PMID:13177800.
- García-Torres, S., López-Gajardo, A., & Mesías, F. J. (2016). Intensive vs. free-range organic beef. A preference study through consumer liking and conjoint analysis. *Meat Science*, 114, 114-120. <http://dx.doi.org/10.1016/j.meatsci.2015.12.019>. PMID:26771143.
- Gonçalves, E., Machado, M., & Marques, R. (2012). Marketing de relacionamento para fidelizar clientes. *Gestão Contemporânea*, 2(1), 58-69.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hayes, B. E. (2003). *Medindo a satisfação do cliente*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Henrique, J. L., & Matos, C. A. (2015). The influence of personal values and demographic variables on customer loyalty in the banking industry. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(4), 571-587.
- Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2004). Market segmentation strategy, competitive advantage, and public policy: grounding segmentation strategy in resource-advantage theory. *Australasian Marketing Journal*, 12(1), 7-25. [http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3582\(04\)70083-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3582(04)70083-X).
- Hunt, S. D., Arnett, D. B., & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(2), 72-87. <http://dx.doi.org/10.1108/10610420610651296>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2014). *Uberaba*. Rio de Janeiro: IBGE. Recuperado em 12 de abril de 2015, de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/uberaba/panorama>
- International Business Machines – IBM. (1997). *SPSS Conjoint 8.0*. Chicago: IBM.
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22(2), 217-245. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-4870\(01\)00030-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-4870(01)00030-7).
- Kanagal, N. (2009). Role of relationship marketing in competitive marketing strategy. *Journal of Management and Marketing Research*, 31(4), 35-57.
- Kotler, P. (2011). *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kuroishi, B. E., Ferreira, D. V., Muniz, F. S., Adas, L. D. S., Godinho, P. M., Lima, A. B. (2010). Marketing de relacionamento. *Universitária Revista Científica Unisalesiano*, 38(1), 1-12.
- Lopes, H. E. G., Pereira, C. C. P., & Vieira, A. F. S. (2009). Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(1), 161-187. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712009000100008>.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2006). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Maldonado, S., Montoya, R., & Weber, R. (2015). Advanced conjoint analysis using feature selection via support vector machines. *European Journal of Operational Research*, 241(2), 564-574. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2014.09.051>.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (3. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Matos, C. A., Henrique, J. L., & Rosa, F. (2009). The different roles of switching costs on the satisfaction-loyalty relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 27(7), 506-523. <http://dx.doi.org/10.1108/02652320911002331>.
- McCullough, D. (2002). A user's guide to conjoint analysis. *JMR Journal of Marketing Research*, 14(2), 19-23.
- Mishra, V., & Bisht, S. S. (2013). Mobile banking in a developing economy: a customer-centric model for policy formulation. *Telecommunications Policy*, 37(6-7), 503-514. <http://dx.doi.org/10.1016/j.telpol.2012.10.004>.
- Moutella, C. (2002). *Fidelização de clientes como diferencial competitivo*. Recuperado em 12 de abril de 2015, de <https://www.brasilpostos.com.br/wp-content/uploads/2013/10/Curso-de-Fidelizacao-Download.pdf>
- Oliver, R. L. (1999). Fundamental issues and directions for marketing. *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Paiva, A. C. R. (2010). As atividades bancária e empresarial e o desenvolvimento sustentável. *RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 45(3), 297-304.
- Paiva, J. C. N., Barbosa, F. V., & Ribeiro, A. H. P. (2009). Proposta de escala para mensurar o valor percebido no

- varejo bancário. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(2), 310-327. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000200009>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <http://dx.doi.org/10.1177/002224298504900403>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Penteado, D. K. C. (2014). *Marketing de relacionamento em instituições bancárias: um estudo de caso com estudantes universitários* (Dissertação). Universidade de Brasília, Brasília.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2001). *CRM Series Call Center 1 to 1: um guia executivo para transformar call centers em centros de interação com clientes* (2. ed.). São Paulo: Makron Books.
- Reichheld, F. F. (1992). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64-73. PMID:10124634.
- Reis, M. T. No, Souza, J. C., & Souki, G. Q. (2011). Identifying variables that predict clients' propensity to end their checking accounts. *International Journal of Bank Marketing*, 29(6), 489-507. <http://dx.doi.org/10.1108/02652321111165275>.
- Ribeiro, J. L. D., Machado, C. O., & Tinoco, M. A. C. (2010). Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários. *Revista Gestão & Produção, São Carlos*, 17(4), 775-790. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2010000400011>.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2001). *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Santos, C. P., & Basso, K. (2012). Do ongoing relationships buffer the effects of service recovery on customers' trust and loyalty? *International Journal of Bank Marketing*, 30(3), 168-192. <http://dx.doi.org/10.1108/02652321211222540>.
- Santos, E. V. (2008). Globalização e desenvolvimento regional. *Negócios e Talentos*, 5(5), 1-15.
- Santos, P. M. F., & Porto, R. B. (2014). Environmental responsibility and clients loyalty in retail bank. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 54(6), 1-13.
- Wu, W. Y., Liao, Y. K., & Chatwuthikrai, A. (2014). Applying conjoint analysis to evaluate consumer preferences toward subcompact cars. *Expert Systems with Applications*, 41(6), 2782-2792. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2013.10.011>.
- Yang, Y.-F. (2012). Service capabilities and customer relationship management: an investigation of the banks in Taiwan. *Service Industries Journal*, 32(6), 937-960. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2010.545394>.
- Zancharias, M. L. B., Figueiredo, K. F., & Almeida, V. M. C. (2008). Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. *Revista RAE*, 7(2), 1-23.
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2013). *Services marketing: integrating customer focus across the firm* (6th ed.). New York: MC Graw Hill Education.