

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

**LEONARDO LASTE**

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE APÓS A IMPLANTAÇÃO  
DE UMA NOVA ESTRUTURA DE ATENDIMENTO: UMA ANÁLISE NO  
SEGMENTO GOVERNO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BRASILEIRA**

**PORTO ALEGRE**

**2017**

Leonardo Laste

Avaliação do nível de satisfação do cliente após a implantação de uma nova estrutura de atendimento: uma análise no segmento governo em uma instituição financeira brasileira

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner  
Coorientador: Prof. Dr. Guilherme Luís Roehe Vaccaro

Porto Alegre

2017

L349i Laste, Leonardo  
Avaliação do nível de satisfação do cliente após a implantação de uma nova estrutura de atendimento: uma análise no segmento governo em uma instituição financeira brasileira/ Leonardo Laste. – 2017.  
124 f. : il. ; color. ; 30cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Negócios) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2017.  
Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner; Coorientador: Prof. Dr. Guilherme Luís Roehe Vaccaro.

1. Serviços ao cliente. 2. Negócio - Cliente governo. Segmentação bancária. 5. Satisfação do cliente. I. Título. II. Maldaner, Luis Felipe. II. Vaccaro, Guilherme Luís Roehe.  
CDU 658.89

Catálogo na Publicação: Bibliotecária Eliete Mari Doncato Brasil - CRB 10/1184

Leonardo Laste

Avaliação do nível de satisfação do cliente após a implantação de uma nova estrutura de atendimento: uma análise no segmento governo em uma instituição financeira brasileira

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 20 de abril de 2017.

BANCA EXAMINADORA

---

Professor Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner

---

Professor Coorientador: Prof. Dr. Guilherme Luís Roehe Vaccaro

---

Prof. Dra. Susana Kakuta

---

Prof. Dr. . Francisco A M Zanini

---

Prof. Dr. Marcelo André Machado

## AGRADECIMENTOS

Nesses últimos dois anos a dedicação, a abstinência e o esforço despendido resultaram na pesquisa apresentada nessa dissertação, mas acima de tudo trouxeram um amadurecimento pessoal e intelectual que transcendem esse trabalho. Tudo isso só foi possível, pois, além de meu esforço pessoal, uma rede colaborativa de pessoas me auxiliou nessa caminhada, sem elas nada disso seria possível. Dessa forma agradeço:

Aos meus pais, Selvino e Marlene, pelos valores e ensinamentos de vida, bem como por desde minha infância sempre terem proporcionado todos os recursos necessários para minha educação. Ao meu irmão Felipe que por sua dedicação e determinação me inspira na busca dos meus objetivos. Enfim, a toda família por entenderem minha ausência nesses últimos dois anos.

A todos os amigos que me convidaram para confraternizar nesse período, e continuaram me convidando mesmo após quase todas minhas negativas. Agora irei!

A empresa a qual trabalho que oportunizou a realização da pesquisa, pela oportunidade de aprendizado e evolução profissional constante.

A todos os colegas de trabalho da Plataforma de Governos Vale dos Sinos, em especial ao Superintendente Executivo Marcos Souza de Oliveira e aos gestores, pela compreensão, parceria, amizade e troca de conhecimentos durante o período que estive junto.

Aos colegas, professores do MPGN da Unisinos e da Universidade de Poitiers, agradeço pela troca de experiências e por proporcionar a construção de um conhecimento de qualidade durante essa jornada.

Aos meus orientadores Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner e Prof. Dr. Guilherme Luís Roeche Vaccaro, agradeço por terem acompanhado essa caminhada e por terem me auxiliado de forma sabia e competente, transmitindo segurança e tranquilidade em suas orientações.

Ao fim, registro meu agradecimento especial para minha esposa e companheira Luana, por sempre estar ao meu lado, seja nos momentos bons e nos momentos ruins e que em particular, nesses dois anos, sempre me apoiou nos momentos difíceis, compreendendo minha dedicação ao mestrado e junto comigo abdicou de vários momentos de lazer devido aos meus estudos. Te amo!

Enfim, a todos que de alguma forma me auxiliaram nessa caminhada.

Muito obrigado!

## RESUMO

Esse estudo mensura o nível de satisfação do cliente no relacionamento com a nova plataforma de negócios do segmento governo em uma instituição financeira pública brasileira. Que, de acordo com seu planejamento estratégico, realizou uma reestruturação em relação ao atendimento dos clientes, criando novas estruturas de atendimento específicas para determinados segmentos, dentre eles o segmento governo. Além disso, para mensurar o nível de satisfação dos cliente, foi desenvolvida, a partir da escala de Kang e James (2004), uma nova escala adaptada ao contexto desse estudo. Os dados quantitativos extraídos dos questionários foram tratados com a aplicação de análises estatísticas multivariadas. Também foi realizada análise comparativa de dados da margem de contribuição desses clientes e calculado o valor do tempo de vida dos clientes. A pesquisa teve uma etapa qualitativa, composta por entrevistas realizadas com os gestores da instituição financeira com o objetivo de identificar as percepções e as dificuldades encontradas na implantação dessa nova estrutura de atendimento. Os resultados obtidos demonstram que há um alto nível de satisfação do cliente governo em relação à nova estrutura de negócios, e contribuem para compreender os caminhos para a realização de negócios através do entendimento das variáveis e correlações que levam à satisfação desse cliente.

**Palavras chaves:** Negócios com governo. Segmentação bancária. Satisfação do cliente bancário.

## ABSTRACT

This study measures the level of customer satisfaction in the relationship with the new business platform of the government segment in a Brazilian public financial institution. That, according to its strategic planning, carried out a restructuring in relation to customer service, creating new service structures specific to certain segments, among them the government segment. In addition, to measure the level of client satisfaction, a new scale adapted to the context of this study was developed, based on the Kang and James (2004) scale. The quantitative data extracted from the questionnaires were treated with the application of multivariate statistical analyzes. It was also performed a comparative analysis of the contribution margin data of these clients and calculated the lifetime value of the clients. The research had a qualitative stage, composed of interviews with managers of the financial institution in order to identify the perceptions and difficulties encountered in the implementation of this new service structure. The results show that there is a high level of customer satisfaction in relation to the new business structure, and they contribute to understanding the ways of doing business through the understanding of the variables and correlations that lead to customer satisfaction.

**Keywords:** Business with government. Bank segmentation. Banking customer satisfaction.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atendimento ao cliente.....	17
Figura 2 - Estrutura do caso.....	21
Figura 3 - Segmentação nos cinco maiores bancos brasileiros .....	25
Figura 4 - Modelo de pesquisa de Kang e James (2004).....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da média da margem de contribuição.....	87
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Artigos pesquisados para desenvolvimento da escala.....	43
Quadro 2 - Quadro síntese da metodologia .....	46
Quadro 3 - Perfil dos entrevistados .....	52
Quadro 4 - Etapas da coleta de dados.....	54
Quadro 5 - Alterações nas variáveis da escala .....	57
Quadro 6 - Correlações muito fortes entre questões.....	84

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variáveis e confiabilidade da escala Kang e James (2004) .....	56
Tabela 2 - Resultados pré-teste .....	59
Tabela 3 - Perfil dos respondentes.....	63
Tabela 4 - Perfil dos respondentes II.....	64
Tabela 5 - Perfil dos respondentes III.....	65
Tabela 6 - Confiabilidade da escala .....	65
Tabela 7 - Teste Alpha - Constructo Segurança .....	66
Tabela 8 - Teste Alpha – Constructo empatia .....	67
Tabela 9 - Teste Alpha – Constructo tangíveis.....	67
Tabela 10 - Estatísticas descritivas dos constructos .....	68
Tabela 11 - Diferenças na avaliação x tempo de serviço .....	70
Tabela 12 - Questão melhor avaliada por constructo.....	70
Tabela 13 - Estatísticas descritivas do questionário.....	71
Tabela 14 - Questões melhor avaliadas pelos clientes .....	72
Tabela 15 - Questões pior avaliadas pelos clientes .....	73
Tabela 16 - Questões com menor desvio padrão.....	73
Tabela 17 - Questões com maior desvio padrão.....	74
Tabela 18 - Questões com baixa dispersão e média de avaliação abaixo de 6.....	74
Tabela 19 - Escala em percentual.....	75
Tabela 20 - Questões independentes do questionário .....	78
Tabela 21 - Diferenças na avaliação x tempo de serviço (nas questões) .....	78
Tabela 22 - Diferenças na avaliação x escolaridade .....	79
Tabela 23 - Correlações dos constructos .....	80
Tabela 24 - Análise de regressão constructo Satisfação do Cliente .....	82
Tabela 25 - Análise de regressão constructo Mensuração da Satisfação.....	83
Tabela 26 - Correlação das questões independentes X constructos .....	85
Tabela 27 - Comparativo média geral margem de contribuição.....	87
Tabela 28 - Clientes com variação positiva na margem de contribuição.....	88
Tabela 29 - Clientes com variação negativa na margem de contribuição .....	88
Tabela 30 - Correlações entre margem de contribuição dos clientes.....	89
Tabela 31 - Customer Lifetime Value - Valores em escala proporcional.....	91
Tabela 32 - Estatísticas descritivas - CLV .....	93

Tabela 33 - Valores extremos por período - CLV .....	94
Tabela 34 – PIB Brasileiro de 2013 a 2016 .....	109

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANOVA	Análise de Variância
BACEN	Banco Central do Brasil
B2B	Business to business
B2G	Business to government
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAQDAS	Computer-assisted qualitative data analysis software
CLV	Customer Lifetime value
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização"
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CRM	Customer Relationship Management
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
LC	Lucro do cliente
PIB	Produto Interno Bruto
RC	Rentabilidade do cliente
RPPS	Regime Próprio de Previdência Social
RS	Rio Grande do Sul
SR	Superintendência Regional
VDC	Valor de duração do cliente

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Tema e Problema de Pesquisa</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>18</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	19
1.2.2 Objetivos Específicos .....	19
<b>1.3 Delimitações do Estudo</b> .....	<b>19</b>
<b>1.4 Justificativas e Relevância do Estudo</b> .....	<b>19</b>
<b>1.5 Estrutura e Organização do Trabalho</b> .....	<b>20</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 Segmentação de Mercado</b> .....	<b>22</b>
2.1.1 Segmentação no Setor Bancário.....	24
<b>2.2 Business to Business - B2B</b> .....	<b>27</b>
2.2.1 Negócios com o Segmento Governo.....	30
<b>2.3 Avaliação e Métricas de Resultados dos Clientes</b> .....	<b>33</b>
2.3.1 Valor do Tempo de Vida do Cliente.....	36
<b>2.4 Qualidade do Serviço e Satisfação do Cliente</b> .....	<b>38</b>
<b>2.5 Escalas de pesquisa sobre satisfação do cliente</b> .....	<b>41</b>
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa</b> .....	<b>47</b>
<b>3.2 Unidade de Análise</b> .....	<b>50</b>
<b>3.3 Amostra da Pesquisa</b> .....	<b>51</b>
<b>3.4 Procedimentos de Coleta de Dados</b> .....	<b>52</b>
<b>3.5 Desenvolvimentos da Escala e Questionário de Pesquisa</b> .....	<b>54</b>
<b>3.6 Análise dos Dados Coletados</b> .....	<b>59</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>62</b>
<b>4.1 Satisfação do Cliente</b> .....	<b>62</b>
4.1.1 Perfil da Amostra.....	62
4.1.2 Validação da Escala .....	65
4.1.3 Resultados do Questionário .....	68
4.1.3.1 <i>Correlações</i> .....	80
<b>4.2 Valor do Tempo de Vida e Margem de Contribuição dos Clientes</b> .....	<b>86</b>
4.2.1 Análise da Margem de Contribuição .....	86

4.2.2 Análise do Valor do Tempo de Vida do Cliente - CLV .....	90
<b>4.3 Análise da Entrevista aos Gestores .....</b>	<b>94</b>
4.3.1 Percepção dos Gestores em Relação a Nova Estrutura de Negócios .....	95
4.3.2 Expansão do Modelo de Atendimento por Plataformas .....	98
4.3.3 Dificuldades na Implantação da Nova Estrutura de Negócios.....	100
4.3.4 Categoria Emergente - Geração do Conhecimento .....	104
<b>4.4 Discussão dos Resultados.....</b>	<b>106</b>
4.4.1 Aplicações Gerenciais .....	111
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>112</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE A - ESCALA ORIGINAL / ADAPTADA.....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE C - ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICE D - TCLE.....</b>	<b>125</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor bancário tem se caracterizado por sua concorrência acirrada e alta competitividade entre as instituições financeiras que compõem o mercado, tanto no âmbito nacional como internacional.

No Brasil, em 2015, esse setor era composto por 155 instituições financeiras classificadas pelo Banco Central do Brasil (BACEN) como bancos comerciais, múltiplos e Caixa Econômica. Conforme dados do BACEN, em 2014, os cinco maiores bancos brasileiros detinham 82,5% dos ativos totais, o que equivale a R\$ 5,15 trilhões, e obtiveram um lucro de 60,3 bilhões de reais, um crescimento de 18,5% em relação ao ano anterior, conforme dados do Dieese (2016).

No mercado brasileiro, conforme dados do relatório anual 2015 da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) o lucro líquido do setor bancário no ano de 2015 foi de R\$ 83,1 bilhões, o que corresponde a um crescimento de 23,85% em relação ao ano anterior. Ainda de acordo com o relatório, o retorno sobre o patrimônio líquido do setor bancário em 2015 foi de 15,3%, ante 14,1% no ano de 2014.

Mesmo com o resultado apresentado pelo setor bancário, as ameaças apresentadas pelo avanço da tecnologia são iminentes. De acordo com o relatório mundial sobre bancos de varejo da Capgemini (2016) os bancos estão se adaptando para manter seus clientes diante da disrupção causada no mercado pelas *start-ups* financeiras (*Fintechs*). O relatório também ressalta que o avanço ocorre com maior penetração nos mercados emergentes e entre os jovens devido à percepção de que as *fintechs* são mais fáceis de serem utilizadas, são mais rápidas e garantem uma boa experiência ao usuário. Os bancos consideram o fator confiança sua maior vantagem. Mesmo assim, 90% dos executivos do setor bancário admitem se preocupar com a grande velocidade das mudanças. (CAPGEMINI, 2016).

Segundo pesquisa realizada pela Febraban (2015) em parceria com a Deloitte (2015), o uso dos canais digitais também impacta o setor bancário. Em 2015, 11,2 bilhões de transações foram realizadas no *mobile banking* no Brasil, um aumento de 138% em relação a 2014. O estudo apontou que o número de transações via *mobile banking* cresceu 100 vezes desde 2011, sendo que as transações feitas pelo *internet banking* e *mobile* ultrapassam mais da metade o total de transações. (FEBRABAN, 2015).

Diante do exposto e com o objetivo de proporcionar um atendimento personalizado, com produtos e serviços adequados para cada tipo de cliente melhorando, assim, a experiência, a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes, uma das ferramentas utilizadas pelas instituições financeiras é a segmentação dos clientes. (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Palmer e Millier (2004) expõem que há uma grande concordância de que a segmentação é um componente fundamental na estratégia de marketing e é uma das tarefas mais críticas no *Business to business* (B2B). Os autores citam quatro barreiras na implementação da segmentação: a natureza dependente do contexto da segmentação, a interação dinâmica entre produtos, clientes e mercado, a natureza difícil e exigente do processo e a importância da implementação. Além disso, eles concluem que a segmentação é identificada como a mais importante tarefa para profissionais de marketing e que, embora superficialmente visto como uma técnica de consumo, a segmentação de clientes é uma questão extremamente importante para organizações B2B, e deve ser usada para desenvolver a vantagem competitiva.

Com a disponibilização de produtos e serviços aderentes a um público específico, os bancos desejam alcançar todos os segmentos e nichos de clientes possíveis. Muitos fatores podem delimitar um segmento como elementos comportamentais, geográficos, demográficos e psicográficos (KOTLER, 1998).

Para Hooley, Saunders e Nigel (2005), as empresas que obtêm maior sucesso são as que reconhecem a segmentação como algo importante, se posicionam para conhecer seus clientes e ajustam suas ofertas de acordo com as necessidades dos mesmos. Yankelovich e Meer (2006) descrevem elementos de uma segmentação inteligente de clientes e que para ser válida a segmentação precisa identificar grupos que interessem ao desempenho financeiro da empresa, classificando-os pela rentabilidade, com o objetivo de concentrar a atenção nos clientes mais rentáveis. Para aumentar as receitas, a empresa deve entender o perfil desses clientes, o que os torna tão rentáveis e, em seguida, procurar novos clientes com características similares.

Machauer e Morgner (2001) sugerem que em bancos de varejo, devido ao tempo e aos custos, não é possível adaptar os serviços às preferências de cada cliente. Faz-se necessário então algum nível de padronização, porém a troca de um serviço mais padronizado por um serviço mais individual pode ser facilitada por uma classificação de clientes de acordo com características intrínsecas multidimensionais

de personalidade. Assim, os autores sugerem uma segmentação caracterizada pela combinação de atitudes e benefícios esperados.

Por meio da segmentação o banco consegue direcionar produtos, serviços e sua comunicação especificamente a um determinado grupo de clientes, assim eliminando custos com campanhas em massa, bem como direcionando seus esforços a fim de maximizar seus recursos humanos e proporcionar aos clientes um atendimento personalizado e diferenciado. (KOTLER,1998). A segmentação auxilia os bancos a enfrentarem as empresas não bancárias e *fintechs* que aproveitaram as oportunidades de mercado criadas pela crise financeira e pela desconfiança nos bancos, beneficiando-se da forte cultura de serviços ao cliente e do domínio da tecnologia para se inserirem no mercado de prestação de serviços financeiros, tirando, assim, negócios dos bancos tradicionais. (WORTHINGTON; WELCH, 2011).

### **1.1 Tema e Problema de Pesquisa**

Devido ao grande porte da instituição, faz-se necessário a busca por alternativas que melhorem constantemente a qualidade do atendimento aos clientes, principalmente os clientes definidos como estratégicos, tanto para a instituição, quanto para o mercado. Nos últimos anos, a instituição passou por constante aperfeiçoamento da gestão organizacional como um todo, buscando melhorias de processos, estrutura, produtividade e visando a melhoria dos resultados para manter-se competitiva no mercado.

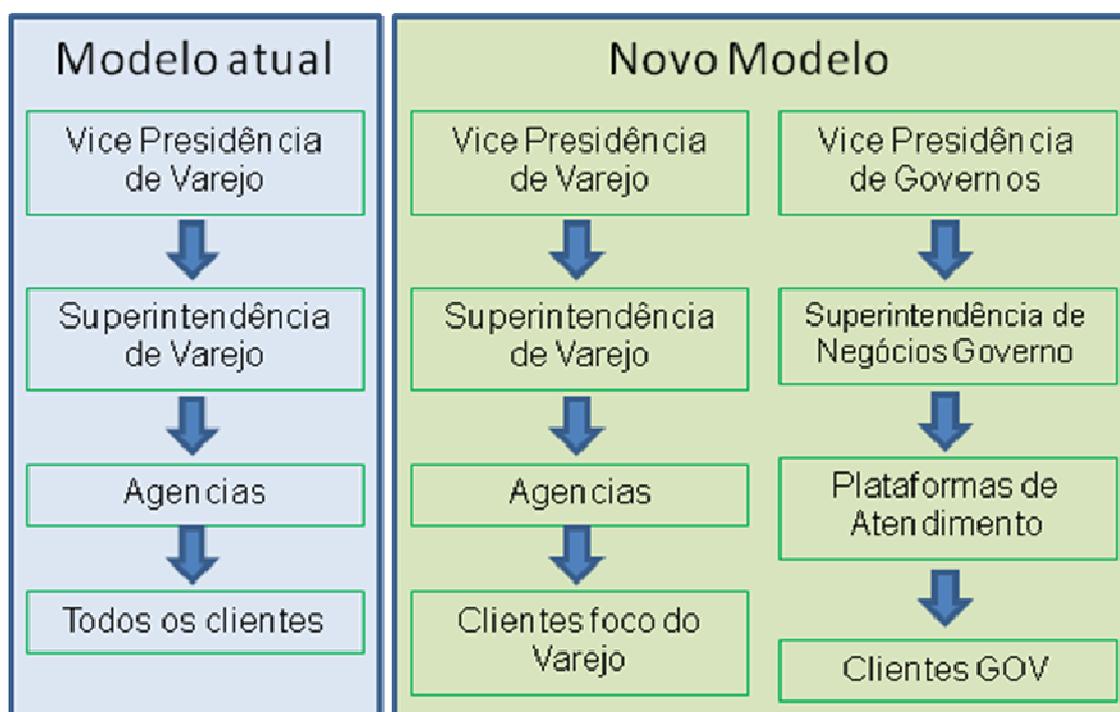
No ano de 2012, o banco analisado revisou seu planejamento estratégico para os 10 anos seguintes, ou seja, de 2012 a 2022, e redesenhou todo o mapa estratégico visando o alinhamento empresarial aos objetivos propostos. Essa mudança desencadeou várias reestruturações e readequações internas para alinhar o atendimento às novas diretrizes propostas do novo planejamento, entre elas a criação dos escritórios de negócios denominados pela instituição financeira pesquisada como plataformas de negócios.

No modelo de atendimento ao cliente vigente na instituição, os clientes são classificados por pessoa física, pessoa jurídica privada e pessoa jurídica pública. Dentro dessa segmentação, os clientes são classificados em carteiras de acordo com suas características por tipo, nicho de atuação, porte, receita e nível de relacionamento.

Todos os clientes são atendidos nas agências de varejo, vinculadas à vice-presidência de varejo, independentemente de seu segmento, tamanho ou porte. Dessa forma, buscando a melhoria no atendimento a segmentos estratégicos, no segundo semestre de 2014 a instituição financeira objeto desse estudo aprovou em caráter de testes o projeto para novas “plataformas de negócios”, que consiste em escritórios de negócios similares à uma agência bancária, com atendimento exclusivo para clientes dos segmentos Governo e Judiciário, *Corporate* e Habitação. As plataformas de negócios são vinculadas às Superintendências de negócios de cada área.

Esse projeto piloto foi implantado nos Estados do Rio Grande do Sul e Goiás, com a criação de novas Superintendências de Negócios com atuações independentes entre si, e que são responsáveis pelo atendimento aos segmentos citados e vinculadas às suas próprias vice-presidências. A figura 1 compara, de forma simplificada, o organograma de atendimento ao cliente da forma atual e do novo modelo piloto de atendimento proposto para o segmento Governo.

Figura 1 - Atendimento ao cliente



Fonte: Elaborado pelo autor.

A criação das novas plataformas de negócios caracteriza uma ruptura no modelo de atendimento da instituição, pois os clientes desses segmentos, de acordo

com um determinado nível de receita ou população no caso de municípios, passaram a ser atendidos nas novas plataformas de negócios específicas de cada segmento, vinculadas às novas Superintendências de Negócios. Essa alteração gerou um movimento de migração dos negócios e relacionamento dos clientes de suas agências de origem para as novas plataformas de negócios. Especificamente nas plataformas de governos, os clientes atendidos são instituições públicas do Poder executivo, legislativo e judiciário, suas autarquias, empresas e consórcios públicos, bem como os regimes próprios de previdência.

Nesse novo modelo, variáveis geográficas também são utilizadas para delimitar a área de atuação de cada Superintendência, ou seja, o atendimento a estes clientes é realizado através das plataformas de negócios mais próximas a eles. As plataformas de Governo atuam no atendimento comercial e no relacionamento institucional de seus clientes, bem como prestam assessoramento para os clientes junto à área técnica de engenharia em relação a contratos de convênios do Orçamento Geral da União e financiamentos, sendo mais um elo de relacionamento com o segmento governo.

Devido ao fato da nova proposta de atendimento levar à uma ruptura no modelo vigente da instituição, faz-se necessário um novo olhar sobre a forma tradicional de medir os resultados. Como o projeto ainda está em fase de testes, sua viabilidade de expansão para todo o país ou sua extinção precisam ser analisadas pela instituição.

A implantação do novo modelo de atendimento, com a criação das Superintendências Plataforma de Governo, motivou a realização desta pesquisa devido ao significado mercadológico desse movimento em uma instituição de grande porte. Assim, com base em todo o exposto acima, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

**Qual o nível de satisfação do cliente no relacionamento com a nova plataforma de negócios do segmento governo?**

## **1.2 Objetivos**

Neste ponto, apresentam-se o objetivo geral e os específicos do estudo a ser realizado.

### 1.2.1 Objetivo geral

Mensurar o nível de satisfação do cliente no relacionamento com a nova plataforma de negócios do segmento governo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Comparar a evolução da margem de contribuição dos clientes;
- Analisar o valor do tempo de vida dos clientes;
- Verificar a percepção dos gestores em relação à nova estrutura de negócios e sua expansão;
- Identificar dificuldades na implantação da nova estrutura de negócios.

## 1.3 Delimitações do Estudo

Para alcançar os objetivos propostos, faz-se necessário delimitar a área a ser pesquisada. Portanto, visando responder ao problema de pesquisa, delimitou-se o estudo à uma instituição financeira pública brasileira, na área de atuação da Plataforma Governo Vale dos Sinos a qual é vinculada à Superintendência Plataforma Governo Vale dos Sinos que possui sede em Novo Hamburgo e atende a 13 municípios na sua área de abrangência os quais, conforme dados do IBGE (2016), representam 17,11% do PIB do Estado do Rio Grande do Sul. Possui atualmente 59 clientes em sua carteira, sendo eles do poder executivo, legislativo, autarquias, consórcios públicos, fundações e empresas públicas.

## 1.4 Justificativas e Relevância do Estudo

A criação de uma nova estrutura de negócios para atendimento ao cliente é um desafio para qualquer empresa, independente do seu tamanho ou posição de mercado. Assim, um estudo de caso poderá auxiliar fornecendo subsídios para a tomada de decisões estratégicas na busca pela expansão da estratégia proposta. Dessa forma, a observação de novas oportunidades, a avaliação das dificuldades da implantação e a identificação de melhorias na estratégia de negócio, visando otimizar os resultados e minimizar possíveis imprevistos operacionais e desgastes junto aos clientes, são temas relevantes no campo de estudo.

Os objetivos desse trabalho estão de acordo com a importância e relevância do tema proposto. Os temas abordados nessa dissertação são relevantes para a percepção estratégica de uma nova plataforma de negócios em uma instituição financeira de grande porte, que visa a melhoria do atendimento ao cliente, a redução da utilização de recursos pela instituição e a maximização dos retornos financeiros esperados.

O estudo possui relevância por analisar e avaliar um novo modelo de atendimento ao cliente criado para atingir os objetivos do planejamento estratégico da instituição. Este trabalho procurou explorar questões pertinentes à execução do projeto com aferições em 3 dimensões: percepção dos clientes, dos gestores e resultados financeiros.

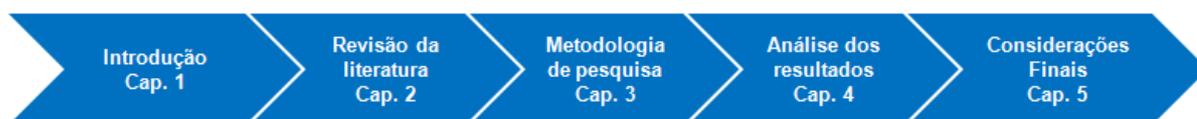
Dessa forma, tendo em vista que os resultados do presente estudo fornecerão informações para a instituição possibilitando aprofundar o conhecimento e o entendimento do impacto causado pela criação das Plataformas de Governo, podendo auxiliar nas tomadas de decisão sobre o projeto, justifica-se para a organização e para a sociedade a importância da realização deste trabalho. O fato do pesquisador estar inserido no ambiente onde se dará a pesquisa é fator de motivação pessoal para a realização da mesma.

O tema negócios entre empresas e governo, não dispõe de vasta literatura, assim, pretende-se contribuir para enriquecer esta área de pesquisa e reduzir a lacuna existente sobre o assunto. Tal *gap* de literatura é citado por Bharosa *et al.* (2013) e Braimis (2014) que ressaltam em suas publicações que há pouca literatura sobre o tema *Business-to-Government* (B2G). Dessa forma, sob o ponto de vista acadêmico, o estudo se justifica devido à sua originalidade e ineditismo, apresentando uma contribuição científica quanto à realização de negócios entre empresas e governo contribuindo para diminuir a lacuna sobre o tema.

### **1.5 Estrutura e Organização do Trabalho**

Quanto ao estudo, o mesmo está organizado em vários capítulos e subcapítulos, conforme ilustra a figura 2:

Figura 2 - Estrutura do caso



Fonte: Elaborado pelo autor.

O capítulo 1 contempla a introdução, objetivos, delimitação, justificativa e relevância do estudo. Na sequência, o capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, capítulo que fornece toda fundamentação teórica dos temas abordados nesta dissertação.

No capítulo 3 está apresentada a metodologia, com descrição da abordagem metodológica e os processos de pesquisa utilizados na elaboração da dissertação. No capítulo 4 está apresentada a análise e discussão dos resultados alcançados, seguido pelo capítulo 5 que contempla as considerações finais do trabalho, referências bibliográficas e apêndices.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Para a realização da pesquisa, faz-se necessário a abordagem teórica sobre o tema. Flick (2013) descreve que não é possível ler todo o material disponível sobre a pesquisa, porém o pesquisador “[...] deve encontrar o que for relevante para realizar um projeto de pesquisa sobre o tema e a questão de pesquisa escolhidos”. (FLICK, 2013, p. 42).

Assim, abordando e consolidando os conceitos necessários, este capítulo apresentará o embasamento teórico essencial para a realização da pesquisa.

### 2.1 Segmentação de Mercado

O conceito de segmentação foi criado na década de 50. Conforme Brandt (1966), antes desta data as restrições econômicas e geográficas impediam que as empresas tivessem uma atuação mais ampla, além do seu entorno geográfico.

“Segmentação está baseada no desenvolvimento do lado da demanda de mercado e representa um ajuste mais racional e preciso entre os produtos/esforços de marketing e os requerimentos do consumidor ou usuário”. (SMITH, 1956, p. 5).

Outra importante definição de segmentação é descrita por Bonoma e Shapiro (1991) que definem que a segmentação é um processo que separa o mercado em grupos de clientes com características semelhantes entre eles e diferentes em relação a clientes de outros segmentos.

A definição de segmentação, para Weinstein (1995, p. 18), é “[...] o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar”.

Na mesma linha, para Kotler (1998, p. 226), um segmento de mercado é “[...] um grande grupo de compradores identificável em um mercado. A empresa que pratica marketing de segmento reconhece que os compradores diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra”.

Finalizando a contextualização do conceito de segmentação de mercado, segue a definição atual da American Marketing Association:

O processo de subdividir um mercado em subconjuntos distintos de clientes que se comportam da mesma maneira ou com necessidades semelhantes. Cada subconjunto pode conceivelmente ser escolhido como um mercado-alvo a ser atingido com uma estratégia de marketing distinta. O processo começa com uma segmentação base de fator específico do produto que reflete diferenças nas exigências dos clientes ou capacidade de resposta às variáveis de marketing (possibilidades são comportamento de compra, uso, benefícios pretendidos, intenções, preferências ou lealdade). Descritores de segmentos são então escolhido, com base em sua capacidade de identificar segmentos, para explicar variação na base de segmentação, e sugerir implicações estratégia competitiva (exemplos de descritores são demografia, geografia, psicografia, tamanho do cliente e indústria). Para ser de valor estratégico, os segmentos resultantes devem ser mensuráveis, acessíveis, suficientemente diferentes para justificar uma variação significativa na estratégia, substancial e durável. (SEGMENTATION..., 2016, tradução nossa).

Para Webster Jr. (1991) a segmentação é a chave para as decisões de marketing estratégico, pois particionar um grande mercado em frações menores e mais homogêneas alcançará os clientes alvo com maior efetividade.

Conforme Hooley, Saunders e Nigel (2005), se a empresa optar pela não segmentação pode perder algumas vantagens em relação ao mercado, deixando de construir uma posição competitiva mais forte. Optando por utilizar uma estratégia de marketing massificada em um mercado segmentado, pode ter uma grande desvantagem, principalmente se estiver concorrendo com empresas que empregam uma estratégia de foco.

Yankelovich (1964) elenca alguns pontos positivos da segmentação de mercado como direcionar o esforço financeiro e promocional para os segmentos mais rentáveis; proporciona melhoria da escolha dos canais de anúncio bem como um melhor sincronismo dos esforços de promoção obtendo uma maior resposta e menor resistência; auxilia na compreensão das informações demográficas sobre o mercado; e permite antecipar sinais de mudança das tendências dos mercados.

Siqueira (2005) também destaca vantagens da segmentação de mercado, entre elas, a alocação adequada dos recursos de marketing da empresa, o alinhamento eficiente dos produtos e programas de marketing em relação ao mercado e uma maior capacidade de delineamento das oportunidades de marketing.

Cupman (2015) afirma que, devido à grande possibilidade de escolha que os clientes possuem, torna-se cada vez mais difícil para as empresas B2B gerar um senso de lealdade. Por isso a segmentação deve considerar as necessidades, comportamentos e atitudes dos clientes, pois é a chave decisória de quais clientes a empresa deseja alcançar com produtos e serviços específicos. Assim, a segmentação de clientes permite que as organizações entreguem o que é relevante e importante para seus clientes B2B, ganhando vantagem competitiva e aumentando as receitas e os lucros.

Conforme Yankelovich e Meer (2006), iniciativas de segmentação costumam ser decepcionantes para as empresas, pois normalmente falham de 3 formas: 1 - o excessivo interesse no cliente; 2 - pouca ênfase no real comportamento do consumidor; e 3 - foco indevido nos detalhes técnicos da criação da segmentação. As organizações que conseguirem superar essas 3 falhas foram mais ágeis e eficazes para responder as mudanças de mercado e mudar as suas condições de mercado desenvolvendo *insights* de onde e como competir. Os autores argumentam também que segmentações eficazes são dinâmicas, concentram-se nas necessidades, no comportamento e nas atitudes dos consumidores. Elas são reestruturadas pelas condições de mercado, como por fatores econômicos, pelas novas tecnologias ou pelo nicho de consumidores emergentes. Em síntese, a segmentação eficaz precisa ser redesenhada, dessa forma os fatores perdem sua relevância.

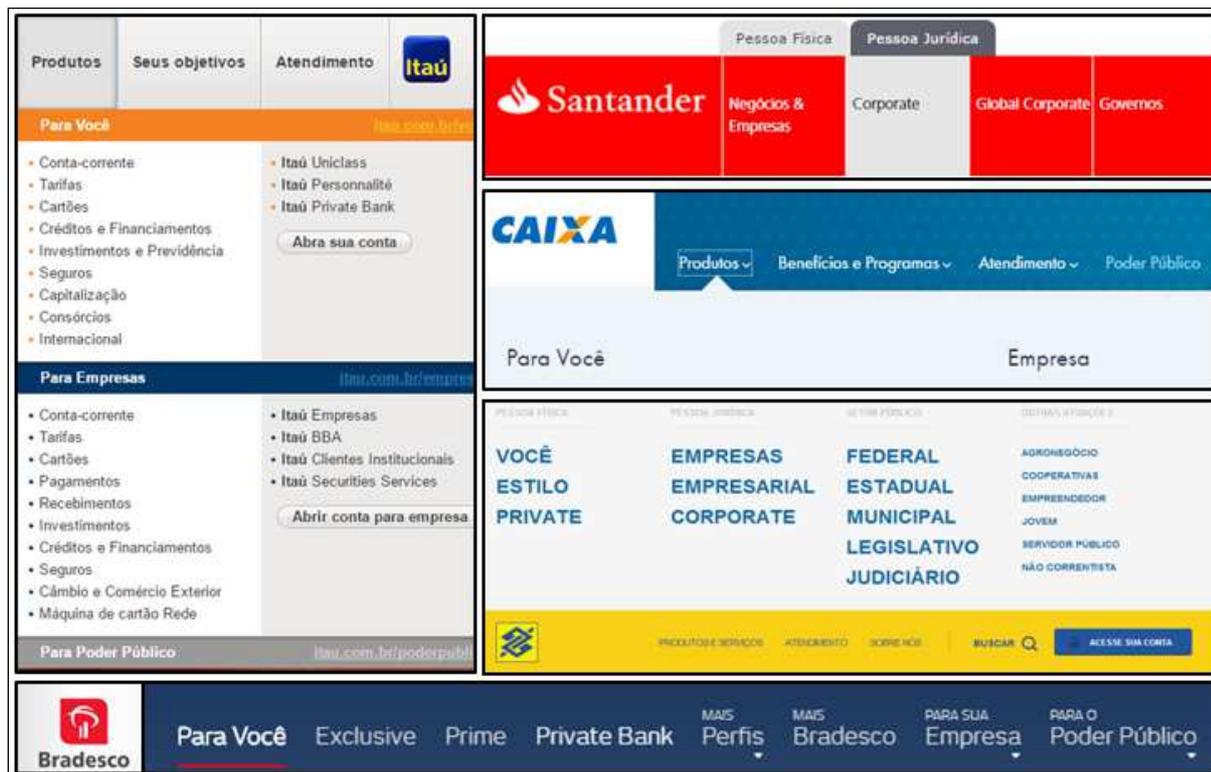
### 2.1.1 Segmentação no Setor Bancário

Os bancos em geral se utilizam da segmentação como uma de suas estratégias de mercado. Gregor, Boyle e Lavayssiére (1998) destacam a importância da segmentação em bancos:

Um banco de varejo só pode segmentar seus clientes com sucesso se os entender bem, conhecendo com profundidade as preferências dos consumidores quanto aos canais de distribuição produtos e sua disposição de pagar por serviços. A segmentação é o carro chefe que pode levar a uma estratégia integrada, com produtos atraentes sendo oferecidos por canais práticos e lucrativos. (GREGOR; BOYLE; LAVAYSSIÉRE, 1998, p. 104).

Em consulta realizada aos sites oficiais dos cinco principais bancos brasileiros, verificou-se que os mesmos possuem algum tipo de segmentação de clientes conforme esquematizado na figura 3.

Figura 3 - Segmentação nos cinco maiores bancos brasileiros



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme ilustrado na figura 3, cada banco classifica seus clientes de acordo com critérios próprios, porém observa-se uma similaridade de macro segmentação entre as instituições, que consiste em separar os clientes entre pessoa física, pessoa jurídica e poder público.

Para Machauer e Morgner (2001), na indústria bancária a segmentação é muito importante, pois o grande número de clientes inviabiliza um atendimento personalizado, comprometendo os custos e o tempo de atendimento. Assim, conforme Schiffman e Kanuk (2000), a segmentação proporciona um atendimento mais personalizado, pois dividindo os clientes por categorias o banco consegue estabelecer os produtos e serviços mais aderentes a cada tipo de cliente. Zineldin (1996, p. 12) diz que “[...] nenhum banco pode oferecer todos os produtos e serviços e ser considerado o melhor banco por todos os clientes”.

Colgate e Alexander (1998) comentam que os clientes mantêm relacionamento com as organizações que mais valorizam. Sendo assim, para estabelecer uma relação de confiança e gerar melhores resultados, os bancos ainda precisam avançar muito. Segundo Kotler (1998), para os bancos o conceito de marketing na captação de novos clientes baseava-se no oferecimento de bens aos clientes, como brindes e outros itens, com o intuito de fidelizar através da abertura de novas contas ou depósitos a prazo. No entanto, ao perceberem que não estavam mais crescendo, pois os clientes facilmente mudavam de banco, as instituições financeiras buscaram por estratégias para reter e fidelizar os clientes. Assim, os bancos passaram a inovar em produtos e serviços e a implantar a segmentação dos seus mercados; através da segmentação de seus clientes, o banco está implementando uma estratégia com o objetivo de melhorar o atendimento e conseguir criar produtos para os diversos segmentos, dessa forma atraindo novos correntistas.

Para Lovelock e Wrigth (2001), nem todos os segmentos merecem ser atendidos e pode não ser uma atitude vantajosa tentar mantê-los. Através da segmentação e priorizando alguns segmentos em detrimento de outros, de uma forma geral os bancos melhoraram a rentabilidade de seus clientes, com o foco em segmentos que oferecem melhor lucratividade. Storbacka (1997) afirma que a análise histórica facilita o cálculo de rentabilidade do relacionamento com o cliente, e forma um excelente ponto de partida como base para a segmentação de clientes, mostrando-se um forte instrumento analítico para a formulação de estratégias de marketing.

Yankelovich e Meer (2006) ilustram a importância da segmentação com a experiência de um banco líder, com um grande negócio na gestão de grandes fortunas. Devido às baixas taxas de crescimento e estagnação da participação de mercado, o banco decidiu analisar a sua base de clientes em relação à segmentação, classificando-os de acordo com o nível de ativos e renda, para definir então o nível do empregado que os atenderia. Através de uma pesquisa de mercado sobre o valor do tempo de vida dos clientes, descobriu-se três segmentos que pouco contribuíam para a rentabilidade do negócio, porém representavam metade da base de clientes. Dessa forma, o banco agiu para reduzir o custo de atendimento com essas pessoas e, compreendendo o tempo de vida do cliente, customizou ofertas para clientes potenciais.

Apesar da segmentação demográfica ser amplamente utilizada no marketing bancário, a correlação desses fatores com as necessidades dos clientes é fraca. Através da segmentação por benefícios e atitudes esperadas o banco poderia aumentar sua capacidade de resolver o conflito entre o serviço individual e a padronização. Essa segmentação pode ser alcançada através da análise de *cluster*, pois em comparação a segmentação demográfica, os agrupamentos de perfil de clientes gerados são homogeneamente superiores. (MACHAUER; MORGNER, 2001).

Em relação à segmentação para usuários de meios digitais, Zuccaro e Savard (2010) apresentam um modelo híbrido inédito de segmentação baseado nas transações *online* dos usuários. Através de uma análise de *cluster* em uma amostra de aproximadamente 1 milhão de clientes de um banco canadense, identificaram 4 segmentos genéricos de transações que, cruzados com segmentos financeiros, mostraram-se estáveis e interpretáveis, mostrando-se superiores às metodologias clássicas de segmentação. Os autores afirmam que a segmentação híbrida, através do cruzamento das transações financeiras *online* e dos segmentos financeiros, proporciona às instituições financeiras conhecimentos estratégicos superiores em relação à compreensão, comunicação, segmentação e prospecções dos clientes.

## **2.2 Business to Business - B2B**

*Business to business* - B2B é o comércio de empresa para empresa, ou seja, o público alvo do negócio é outras empresas, não o consumidor final. (ENDEAVOR, 2015). Apesar da prática de B2B remontar a milhares de anos, não existem estudos de marketing B2B em número significativo antes das últimas três décadas, embora agora estejamos em um estágio acelerado do desenvolvimento da teoria. (HADJIKHANI, 2013).

Wiersema (2012) afirma que o marketing B2B está passando por uma transformação. O poder disruptivo da tecnologia estaria transformando certas práticas do marketing B2B em obsoletas, porém, as empresas B2B estão começando a entrar em sintonia com o potencial da tecnologia, fazendo uma transição para alinhar-se ao novo contexto de mercado. A percepção do topo da gestão das empresas, pela importância dos clientes, torna o papel do marketing B2B cada vez mais estratégico com uma função de influenciar a direção dos negócios.

O marketing B2B é direcionado a clientes industriais, empresariais ou institucionais, e é também denominado marketing industrial ou marketing organizacional. Os mercados industriais são os “[...] mercados para produtos e serviços adquiridos por empresas, órgãos governamentais e instituições”. (HUTT; SPEH, 2002, p. 34).

Solomon *et al.* (2009) consideram o governo uma entidade B2B, podendo ser o único cliente para determinados produtos. Consideram-se também organizações B2B, instituições sem fins lucrativos com objetivos educacionais, comunitários e outros serviços públicos como hospitais e universidades.

Andersen, Narus e Narayandas (2009) descrevem que o B2B se refere a negócios entre as empresas, sendo o tipo de marketing em que empresas, instituições ou governo adquirem bens ou serviços. Consiste também em um conjunto de atividades que, em busca de benefícios entre ambas as partes, engloba selecionar, desenvolver e gerir os relacionamentos com os clientes.

Para Solomon *et al.* (2009), o comprador do mercado B2B toma decisões de negócios similares ao consumidor final, porém as compras do mercado B2B são habitualmente mais significativas e com maiores impactos nos negócios da empresa.

Hutt e Speh (2002, p. 34) complementam essa visão:

O que diferencia o Marketing B2B do marketing de consumo é o tipo de cliente que são organizações (empresas, governo, instituições), a intenção de uso dos produtos e a forma em que o cliente usa o produto. ‘Algumas vezes os produtos são iguais, mas são necessários abordagens e marketing fundamentalmente diferentes para alcançar o comprador organizacional’.

O mercado industrial possui como característica relacionamentos estreitos e duradouros entre as partes. A consolidação de uma venda não constitui o fim do relacionamento, mas sim o seu início. (HUTT; SPEH, 2002). De acordo com Peppers e Rogers (2001), o mercado B2B possui um número reduzido de clientes, assim, uma empresa B2B deve olhar para os seus clientes de forma individual. Para Harrison, Hague, P. e Hague, N. (2005), os benefícios de reter um cliente B2B são enormes, pois os clientes B2B são vistos como clientes de longo prazo, e são em menor número quando comparados aos clientes de consumo; individualmente, são considerados mais valiosos. Por este contexto, as consequências de perder um cliente podem ser desastrosas para uma empresa.

Wiersema (2012) afirma que dentre os maiores desafios para o marketing B2B está o de alavancar o conhecimento referente aos clientes de maior significância da organização e introduzir uma perspectiva voltada para o cliente que alinhe as empresas com as oportunidades dos mercados em mudança. Dois itens se destacam em relação ao relacionamento com os clientes: o valor do cliente e a mudança de cultura.

Para auxiliar no relacionamento com os clientes, várias ferramentas de CRM – *Customer Relationship Management* podem ser utilizadas pelas empresas. Essas ferramentas são uma combinação de pessoas, processos e tecnologia que procuram compreender os clientes de uma empresa, ou seja, uma abordagem integrada do gerenciamento de relacionamentos com o cliente. (CHEN; POPOVICH, 2003).

As relações da organização B2B não devem apenas se manter restritas ao contato na empresa, e sim devem ser aprofundadas e se estender a outros elementos da organização, buscando aprofundar e melhorar as relações com os tomadores de decisão e influenciadores dessa organização, potencializando negócios melhores e mais rentáveis com essa empresa. (PEPPERS; ROGERS, 2001).

As empresas e suas proposições de valor tornaram-se cada vez mais parecidas, levando à remodelação do processo de tomada de decisão dos clientes, que tornaram-se cada vez mais informados, exigentes e possuem maiores alternativas de escolha, colocando maior pressão sobre o marketing B2B. Dessa forma, dois desafios se destacam como alavancas fundamentais para o avanço da prática do marketing B2B: (1) a construção de interfaces mais fortes entre marketing e outras funções da empresa; (2) extrair e alavancar de clientes conhecimento de mercado; informações relacionadas ao cliente podem ser vistas como principal ativo de marketing, no entanto, são subutilizadas, mal adaptadas ou insuficientes para ajudar as empresas a obter um melhor alinhamento com as oportunidades de mercado. (WIERSEMA, 2012).

A estratégia de marketing B2B deve se basear em uma avaliação da empresa, do concorrente e do cliente. Uma estratégia bem-sucedida centra-se na identificação daquelas oportunidades as quais a empresa pode agregar valor superior aos seus clientes com base em suas competências diferenciais. Desta perspectiva, o marketing pode ser entendido como o processo de definir, desenvolver e entregar valor. (HUTT; SPEH, 2002, p. 35).

Ramaseshan, Rabbanee e Hui (2013) afirmam que a confiança é um dos requisitos para a fidelização de clientes empresariais. Sendo assim, os programas de marketing devem objetivar o relacionamento com foco na obtenção de confiança e lealdade dos clientes empresariais. Os gestores B2B, além de garantir a qualidade dos serviços, devem adotar uma comunicação oportuna e eficaz, cultivando o relacionamento e gerando confiança junto ao cliente.

### 2.2.1 Negócios com o Segmento Governo

Os negócios com o segmento governo podem ser descritos como marketing *Business to Government* (B2G), e são definidos como as interações e transações entre empresas e o Governo. O mercado governamental compra praticamente todas as categorias de bens e serviços, e é atendido pelas empresas de marketing B2B. As políticas de compras do segmento governo tradicionalmente realçam o preço, obrigando os fornecedores a esforçarem-se para baixar seus custos, conseguindo assim atender esse mercado. (HUTT; SPEH, 2002; KOTLER, 1998).

De acordo com Purchase (2009), o volume de vendas tanto de B2B como de B2G impacta no valor percebido nas relações, porém, os fornecedores percebem maior valor em seus clientes empresariais do que em seus clientes governamentais. Pelos seus métodos de lidar com os fornecedores, o segmento governo fica em desvantagem quando comparado aos fornecedores de clientes empresariais. O valor global oferecido pelas empresas privadas aos fornecedores é maior do que a de departamentos governamentais. Purchase (2009) também relata que os benefícios de se fornecer produtos e serviços ao segmento governo estão na estabilidade e no volume das compras governamentais; e as variáveis de volume e de acesso influenciam o valor percebido no relacionamento com o governo. Dessa forma, os clientes governo precisam criar relações com os seus fornecedores com base na confiança, na troca de informações e na flexibilidade. Adaptando-se às necessidades dos fornecedores e construindo relações estratégicas a longo prazo, os clientes governo devem ser capazes de melhorar as percepções de valor de seus fornecedores.

Conforme Kotler (1998), muitas empresas que vendem ao governo não apresentam uma orientação de marketing. Por outro lado, muitas delas tratam o

marketing para o segmento governo em departamentos específicos, conseguindo assim antecipar a necessidade e os projetos do governo, reunindo inteligência competitiva e preparando suas propostas de forma mais cuidadosa. De acordo com Hutt e Speh (2002), isso é possível pois o governo sempre explica como fazer negócios com ele, orientando o mercado quanto aos processos de compra e incentivando as empresas a buscar negócios governamentais. Purchase (2009) afirma que a troca de informação de como fazer negócios possui maior significância no valor percebido pelos fornecedores no relacionamento B2G. Isso implica no fato de que os fornecedores precisam considerar quais relacionamentos oferecem melhor valor e, assim, alocar seus recursos nessas relações.

Hutt e Speh (2002) expõe que, para vender ao segmento governo, o profissional de marketing precisa adotar uma estratégia diferente da utilizada no setor comercial. É fundamental e necessário entender as regras complexas e os padrões mínimos a serem alcançados, manter-se informado sobre o plano de compra de cada órgão do governo, ter uma estratégia de pesquisa e desenvolvimento que facilite a resposta às necessidades de produto do governo e desenvolver uma estratégia de negócios que vise prazos favoráveis quanto aos pagamentos, finalização do contrato e aumento de custos. Purchase (2009) salienta que, para alavancar o volume de negócios e aumentar a sua posição de negociação, muitos departamentos governamentais estão centralizando seus contratos, visto que os clientes governamentais precisam desenvolver uma imagem diferenciada que destaque as vantagens da oferta do governo aos fornecedores.

O segmento governos representa um mercado de grande expressão, e possui leis que estabelecem as diretrizes para a realização dos negócios. De acordo com Kotler (1998, p. 204):

Na maioria dos países, as organizações governamentais são os principais compradores de bens e serviços. Elas convidam os fornecedores para apresentarem propostas e, normalmente, vence a concorrência àquele que oferecer o preço mais baixo. Em alguns casos, o órgão governamental favorecerá ao fornecedor que oferecer qualidade superior ou que tenha tradição em atender às propostas no tempo estipulado.

As decisões de gastos do setor público estão sujeitas à análise pública, dessa forma, as organizações governamentais exigem grande quantidade de documentos aos fornecedores; esse comportamento gera, por parte dos fornecedores,

reclamações quanto à burocracia, a regulamentações e à lentidão na tomada de decisão. (KOTLER, 1998).

No Brasil, para a contratação de serviços e compras, o setor público deve seguir as diretrizes da Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Essa lei visa garantir isonomia quanto à seleção da proposta mais vantajosa para a administração e à promoção do desenvolvimento nacional sustentável. (BRASIL, 1993).

Estão subordinados à Lei 8.666, os órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. (BRASIL, 1993).

Quanto ao relacionamento do segmento governo junto às instituições financeiras, o parágrafo 3º do artigo 164 da Constituição Federal de 1988 estabelece que as disponibilidades de caixa da União foram depositadas no Banco Central; as dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios e dos órgãos, empresas ou entidades do Poder Público devem ser depositadas em instituições financeiras oficiais. (BRASIL, 1988).

No entanto, além das disponibilidades financeiras, os clientes segmentos governo demandam outros produtos bancários, como por exemplo, serviços de arrecadação, pagamento de folha salarial, linhas de crédito para os servidores, entre outros. Dessa forma, em relação ao relacionamento dos órgãos públicos com as instituições financeiras públicas, de acordo com o artigo 24 da Lei 8.666, pode ser dispensada a licitação para contratação de serviços com empresas públicas:

Para a aquisição, por pessoa jurídica de direito público interno, de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a Administração Pública e que tenha sido criado para esse fim específico em data anterior à vigência desta Lei, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado. (Artigo 24, Parágrafo VIII, BRASIL, 1993).

Essa dispensa de licitação gera uma grande concorrência entre os bancos públicos, pois como os órgãos da administração pública possuem a prerrogativa de dispensar a licitação caso desejem contratar o serviço com uma instituição financeira pública, o fator relacionamento apresenta-se como uma variável chave a ser considerada. Na região delimitada da pesquisa desse trabalho operam três bancos

múltiplos oficiais, há também a participação de agências de fomento e bancos de desenvolvimento que atuam principalmente em linhas de crédito para infraestrutura dos municípios.

### **2.3 Avaliação e Métricas de Resultados dos Clientes**

A mensuração e o acompanhamento dos dados mercadológicos e financeiros desencadeiam estratégias gerenciais que visam a melhoria do desempenho das empresas.

A fluência numérica é uma habilidade crucial para todo líder empresarial. Os administradores devem quantificar oportunidades de mercado e ameaças da concorrência. Devem justificar os riscos e os benefícios financeiros de suas decisões. Devem avaliar planos, explicar variâncias, julgar o desempenho e identificar pontos de alavancagem para aperfeiçoamento – tudo isso em termos numéricos. Essas responsabilidades exigem um forte comando de mensurações e dos sistemas e fórmulas que as geram. Em síntese exigem métricas. (FARRIS, 2012, p. 16).

Slack, Chambers e Johnston (2002) dizem que a medida de desempenho é o processo de quantificar a ação, no qual medida significa o processo de quantificação, e o desempenho da produção é presumido com o derivado de ações tomadas por sua administração.

Para Salim *et al.* (2001), na fase estratégica do negócio devem estar os resultados de análise das diversas informações obtidas sobre o mercado, os serviços e os produtos oferecidos, as necessidades e as preferências do cliente.

Segundo Kaplan e Norton (2006), os indicadores financeiros somente medem os resultados dos investimentos e das atividades, medidas em termos monetários do momento, não sendo sensíveis aos chamados impulsionadores de rentabilidade de longo prazo, necessitando a criação de uma estratégia de negócios.

Para Sinkula (1994), o nível de utilização da informação de mercado por uma organização está positivamente correlacionado com sua aprendizagem sobre o mercado, permitindo ajustar continuamente suas estratégias e obtendo um melhor desempenho mercadológico.

Harrison, Hague, P. e Hague, N. (2005) dizem que a informação referente aos clientes em cada segmento deve ser acessível, mensurável e sujeita à avaliação, obtendo-se um maior benefício de um mercado segmentado.

De acordo com Kumar e Gulati (2010), os fatores que medem o desempenho no setor financeiro são a eficácia na prestação do serviço e a eficiência das instituições em gerar um maior número de ativos a partir da execução dos seus serviços.

Farris *et al.* (2012) salientam que as métricas financeiras tradicionais utilizadas para avaliar o desempenho da empresa podem ser complementadas com métricas de marketing, as quais servem como bons indicadores de problemas, oportunidades e futuro desempenho financeiro.

Nos últimos anos, o marketing baseado em dados estendeu-se pelo mundo empresarial. A partir dele, a capacidade de medir o desempenho e de prestar contas tornaram-se as chaves para o sucesso de marketing. No entanto, poucos administradores dão atenção à variedade de métricas por meio das quais eles podem avaliar as estratégias e dinâmicas de marketing. Menos ainda compreendem os prós, os contras e as nuances de cada uma. (FARRIS *et al.*, 2012, p. 1).

Gupta e Lehmann (2006) acrescentam que para direcionar as decisões, cada abordagem estratégica possui instrumentos de métricas próprias, as quais se tornam metas como objetivos e medidas de eficácia. Assim, conforme Farris *et al.* (2012), as métricas auxiliam a identificar os pontos fortes e fracos tanto da estratégia como da exceção, ajudando a empresa a manter o foco produtivo nos clientes e mercados.

Farris *et al.* (2012, p. 1) definem métrica como:

Um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Em virtualmente todas as disciplinas, os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas projetar os resultados de eventos futuros. No mundo da ciência, dos negócios e do governo, as métricas estimulam o rigor e a objetividade. Elas tornam possível comparar observações entre regiões e período de tempo. Elas facilitam a compreensão e a colaboração.

Gupta e Lehmann (2006) descrevem como métricas essenciais na abordagem tradicional de marketing as vendas e os lucros, e inclui satisfação do cliente como métrica auxiliar. Conforme os autores, as métricas tradicionais são úteis, mas incompletas, pois a maioria das empresas têm uma visão em curto prazo e objetivam o lucro imediato, bem como medem o lucro em nível de produto e desconsideram as diferenças de rentabilidade entre os clientes. Para Griffin (2010), as métricas de marketing baseadas no desempenho do cliente estão associadas ao posicionamento e às estratégias de segmentação. As empresas que não medem o desempenho no

nível do cliente podem falhar em compreender os resultados dos programas de marketing. Além disso, a eficiência operacional e a diferenciação são as chaves para o crescimento em serviços B2B. Seggie (2007) sugere a utilização de uma cesta de métricas, englobando, dessa forma, todas as dimensões.

Para um banco que pode estar perdendo dinheiro em sua carteira de empréstimos, essa métrica de lucro agregado esconde o fato de que o problema pode residir nos muitos clientes do tipo 'Oportunistas' que tal banco possui. O ajuste de preços e serviços aos clientes, baseando-se no seu valor para a empresa, pode melhorar significativamente a lucratividade desse produto. (GUPTA; LEHMANN, 2006, p. 62).

Já as métricas baseadas no cliente são orientadas para o valor do cliente ou para a rentabilidade por cliente, e não para a participação de mercado, para a satisfação ou para a lucratividade do produto. As vantagens dessa abordagem estão na visão de que os clientes são bens que geram retorno em longo prazo e reconhece que o valor dos clientes pode variar substancialmente. (GUPTA; LEHMANN, 2006).

Clark e Ambler (2011) afirmam que não há falta de métricas; o desafio está em selecionar, montar e gerir o melhor conjunto de medidas, pois as métricas não podem ser um portfólio padrão; diferentes estratégias necessitam de diferentes medidas. Assim, as métricas ajudam a organização apenas quando inseridas em um contexto na qual se adéquam ao modelo de negócios e estratégia da empresa. De forma periódica, a organização deve rever seu portfólio de métricas, identificando as métricas da empresa, quais perguntas chave estas medidas ajudam a responder e se áreas importantes da organização não possuem mensuração.

Uma das métricas, conforme Farris *et al.* (2012, p. 158), é a rentabilidade do cliente (RC) conceituada pelo autor como: “[...] o lucro que a empresa tem com o atendimento de um cliente ou de um grupo de clientes no decorrer de um determinado período”, ou seja, a diferença entre as receitas obtidas o custo pertinente ao relacionamento com o cliente durante o período analisado. Esse cálculo é importante para compreender quais as melhores relações com os clientes, podendo-se assim identificar que algumas dessas relações não são lucrativas, e que a empresa pode tornar-se mais lucrativa sem eles. Da mesma forma, identificar os clientes mais rentáveis auxiliará a empresa a tomar iniciativas que visem garantir a perpetuidade da relação com esses clientes lucrativos. (FARRIS *et al.*, 2012).

Devido à complexidade e à dificuldade de domínio de algumas métricas, recomenda-se que os profissionais de marketing utilizem um arquivo ou painel de métricas para visualizarem a dinâmica do mercado sob várias perspectivas, triangulando estratégias e soluções. Utilizando diversas métricas, pode-se usar cada uma como verificação da outra, maximizando a precisão. No entanto, deve-se levar em consideração as relações entre as métricas, bem como as limitações de cada uma. (FARRIS *et al.*, 2012).

### 2.3.1 Valor do Tempo de Vida do Cliente

De acordo com Gupta e Lehmann (2006), o valor do tempo de vida do cliente, ou *customer lifetime value* (CLV), é um conceito e métrica em evidência para avaliar o valor do cliente. O CLV é o valor presente de todos os lucros correntes e futuros gerados a partir de um cliente, ao longo de seu tempo de negócio com a empresa.

Farris *et al.* (2012) caracterizam o CLV como VDC, ou valor de duração do cliente, e conceituam como uma métrica que tenta antever a rentabilidade futura dos relacionamentos com os clientes, baseando-se no valor presente dos fluxos de caixa futuros projetados e gerados pelo relacionamento com os clientes.

O conceito de VDC é importante, pois instiga as empresas a pensarem na saúde em longo prazo no relacionamento com o cliente.

O lucro do cliente (LC) é a diferença entre as receitas e os custos associados com o relacionamento com o cliente durante um determinado período. A diferença principal entre LC (Lucro do Cliente) e o valor de duração do cliente (VDC) é que o LC mede o passado e o VDC considera o futuro. Como tal o VDC pode ser mais útil nas decisões envolvendo clientes, mas é muito mais difícil de quantificar. A quantificação do LC tem a ver com relatar e sintetizar cuidadosamente os resultados da atividade passada, enquanto que a quantificação do VDC envolve a previsão da atividade futura. (FARRIS, 2012, p. 164).

Farris *et al.* (2012) e Gupta e Lehmann (2006) apresentam uma abordagem simples para calcular o CLV. Essa abordagem não necessita de muita informação, porém, oferece subsídios similares a métodos mais detalhados que se utilizam de grande quantidade de dados. Para utilização dessa abordagem simples, são necessárias três premissas: a) margens de lucro permanecerem constantes durante o tempo de vida do cliente; b) a taxa de retenção de clientes permanecer constante

ao longo do tempo; e c) o valor do tempo de vida do cliente é calculado para um horizonte infinito. (GUPTA; LEHMANN, 2006).

Quando as margens e as taxas de retenção são constantes, a seguinte fórmula pode ser usada para calcular o valor da duração do relacionamento com um cliente:

Fórmula do CLV conforme Gupta e Lehmann (2006, p. 38):

$$CLV = m \left( \frac{r}{1 + i - r} \right)$$

m = margem ou lucro de um cliente por um período

r = taxa de retenção

i = taxa de desconto

Fórmula do CLV conforme Farris *et al.* (2012, p. 166):

$$\text{Valor de duração do cliente (\$)} = \text{Margem (\$)} \times \frac{\text{Taxa de retenção (\%)}}{1 + \text{Taxa de desconto (\%)} - \text{Taxa de retenção (\%)}}$$

Gupta e Lehmann (2006) destacam que implementar o conceito de CLV pode ser um desafio para as empresas, pois existe uma lacuna entre a teoria e a prática que resulta de três fatores, conforme seguem:

- a) requisito de dados: rastrear a taxa de abandono de clientes para companhias que tenham um arranjo contratual com clientes; porém, em companhias que não possuem esse mecanismo, levantar essa informação pode ser algo complexo;
- b) complexidade: a complexidade vai além da coleta de dados, podendo exigir uma mudança organizacional muito maior, visando métricas simples e de fácil entendimento;
- c) a ilusão da precisão: calcular o CLV estabelece uma série de entendimentos e decisões subjetivas (como alocação de custos), que o torna menos preciso do que os autores gostariam.

De acordo com o autor, mesmo com informações detalhadas e um planejamento sofisticado, as estimativas de CLV são imprecisas e aproximadas. No entanto, considerando a imprecisão intrínseca de qualquer métrica, essa é uma abordagem simples para o cálculo do valor de um cliente.

## **2.4 Qualidade do Serviço e Satisfação do Cliente**

Uma vasta literatura aborda o tema desta seção. Ao redor do mundo, o tema possui inúmeros modelos elaborados por diversos pesquisadores; dessa forma, para manter o núcleo da revisão da literatura em relação ao projeto desenvolvido, a discussão do tema contemplará o setor de serviços.

A pesquisa sobre a qualidade do serviço e sua relação com a satisfação do cliente tem sido extensamente pesquisada na literatura por Caruana, Money e Berthon (2000), Lassar, Manolis e Winsor (2000), Levesque e McDougall (1996), Paul, Mittal e Srivastav (2014), Santos e Porto (2012), Taylor e Baker (1994) e Vinita, Durga Prasad, Sharma (2006).

A qualidade do serviço tem um impacto significativo como antecedente e na mediação da relação relacionamento/satisfação, evidenciando a influência significativa da qualidade do serviço central no relacionamento e na satisfação do cliente. (MUHAMMAD AWAN; SHAHZAD BUKHARI; IQBAL, 2011). Cronin e Taylor (1992) investigaram a conceitualização e a mensuração da qualidade de serviço, as relações entre qualidade de serviço, a satisfação do consumidor e a intenção de compra. Como resultado, sugerem que a qualidade do serviço pode ser conceitualizada e mensurada como uma atitude.

Em referência à relação entre qualidade do serviço e satisfação do cliente, os autores suportam que a qualidade do serviço conduz a satisfação do cliente (PARASURAMAN *et al.*, 1985, 1988 *apud* CRONIN; TAYLOR, 1992). Outra questão respondida pelos autores é referente aos impactos da qualidade do serviço e da satisfação do cliente nas intenções de compra. Nesse caso, fica evidente que a satisfação possui um efeito mais forte e consistente sobre as intenções de compra em comparação à qualidade do serviço. Nessa linha, Levesque e McDougall (1996) afirmam que, especificamente em bancos de varejo, os resultados sugerem que as percepções da qualidade de serviço são a base da satisfação dos clientes. Wiele, Boselie e Hesselink (2002) relacionam a satisfação do cliente como um resultado da

qualidade do serviço e da performance do negócio, e ressaltam que a dificuldade de traduzir os dados de satisfação em ações e relacionar a satisfação do cliente com o lucro fazem com que as empresas não privilegiem a satisfação do cliente.

Devido às pressões competitivas, muitas empresas concentram-se em manter uma base de clientes leais. No setor financeiro, muitos bancos de varejo buscam estratégias que amplifiquem a satisfação e a fidelidade do cliente através da melhoria da qualidade do serviço. As melhorias na qualidade de serviço, nas características do serviço e o tratamento das reclamações dos clientes são os principais fatores que impactam positivamente na satisfação do cliente. (LEVESQUE; MCDOUGALL, 1996).

Zeithaml (2000) traz uma visão de vários achados de pesquisa em relação à satisfação do cliente e à performance organizacional das empresa. Abordando a literatura em seis categorias: (1) efeitos diretos da qualidade do serviço nos lucros; (2) efeitos ofensivos; (3) efeitos defensivos; (4) a relação entre a percepção da qualidade do serviço e as intenções de compra; (5) rentabilidade de clientes e segmentos; e (6) *drivers* de serviços-chave de qualidade de serviço, retenção de clientes e lucratividade; o autor afirma que em relação à rentabilidade individual de clientes e segmentos, o que se sabe é que a rentabilidade não é linear entre os clientes, assim faz-se necessário aprender a identificar, alcançar e responder aos clientes de acordo com seu nível de rentabilidade.

Para Karatepe, Yavas e Babakus (2005), a entrega de um serviço de alta qualidade aos clientes oportuniza as empresas a se diferenciarem em mercados competitivos, resultando em satisfação e lealdade do cliente, disposição para recomendar, redução das reclamações e uma maior taxa de retenção dos clientes. Os bancos de varejo descobriram que o aumento das taxas de retenção dos clientes pode ter um impacto significativo no lucro, citando como exemplo um banco de varejo que com um aumento de 5% na taxa de retenção de clientes aumentou o lucro em 85%. (REICHHELD; SASSER Jr., 1990). Já a satisfação do consumidor possui impacto positivo nos indicadores de rentabilidade de retorno sobre os ativos, margem EBITDA, indicadores de performance de mercado e rentabilidade das ações. (OTUZI; FORTUNATO, 2013).

Neupane (2014) avaliou a satisfação do cliente e o desempenho do negócio em um banco do Reino Unido, abordando o referencial teórico do artigo de forma ampla em relação à satisfação do cliente, à mensuração da satisfação do cliente, à

satisfação do cliente e ao desempenho do negócio, à mensuração do desempenho do negócio, à satisfação do cliente e performance financeira, e à satisfação do cliente e preço das ações. Para alcançar o objetivo da pesquisa, o autor utilizou cinco fatores de satisfação do cliente: tangível, confiabilidade, responsividade, empatia e segurança; e cinco fatores do desempenho do negócio: estratégia e direção, vendas e marketing, eficácia da equipe, gestão financeira e sistemas e processos. No contexto estudado, a pesquisa encontrou relação positiva entre a satisfação do cliente e o desempenho do negócio, contudo, a relação identificada foi fraca e o impacto da satisfação do cliente em relação ao desempenho do negócio não foi significativo.

Em relação à satisfação a bancos eletrônicos e digitais, Liébana-Cabanillas, Muñoz-Leiva e Rejón-Guardia (2013) analisam a perspectiva de satisfação dos usuário analisando os determinantes da experiência dos usuários em relação à acessibilidade, confiança, facilidade de uso e utilidade. Os autores demonstram que existe uma relação positiva entre as variáveis, principalmente sobre o efeito direto que a utilidade e a facilidade de acesso têm sobre a satisfação. O estudo também demonstra que a acessibilidade manifesta uma relação positiva em relação à confiança, à facilidade de uso, à satisfação e à utilidade.

Conforme dados do *American Customer Satisfaction Index* (ACSI, 2011), os níveis de satisfação dos usuários de bancos eletrônicos aumentaram no últimos anos. Comparando os níveis de satisfação geral do cliente bancário tradicional em comparação ao cliente digital, a satisfação do cliente do banco digital mostra-se superior à dos clientes tradicionais.

Herington e Weaven (2009) examinam a mensuração da qualidade do serviço eletrônico em bancos de varejo, a importância das dimensões e a relação entre a qualidade do serviço eletrônico e a satisfação do cliente. Um modelo de quatro fatores (E-Servqual): necessidades pessoais, organização do site, facilidade de uso e eficiência foram encontradas, sendo esses fatores preditores da satisfação geral do cliente. Os autores concluem em seu artigo que, mesmo obtendo um bom desempenho no serviço eletrônico e afetando positivamente a satisfação do cliente, os bancos precisam estar em todas as áreas para garantir a satisfação do cliente. Na mesma linha, Amin (2016) examina a qualidade do serviço do *internet banking* e as implicações na satisfação e fidelidade do cliente. Os resultados confirmam que os quatro fatores são constructos distintos e constatam que a relação entre a

qualidade do serviço da internet, a satisfação do cliente eletrônico e a fidelidade do cliente são significativas. O autor também afirma que o nível de serviço bancário na internet impacta na satisfação do cliente, o que leva à lealdade e à retenção do cliente.

## 2.5 Escalas de pesquisa sobre satisfação do cliente

Essa seção tem por objetivo discutir escalas relevantes ao tema e que serviram como base para o desenvolvimento da escala deste projeto. Para medir a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes, são necessários um método e um instrumento confiáveis. Vários autores lançam propostas de escalas para medir a qualidade ou a satisfação dos clientes, conforme apresentado no Quadro 1: Aldlaigan e Buttle (2002), Bahia e Nantel (2000), Grönroos (1984), Jabnoun e Khalifa (2005), Kang e James, (2004), Karatepe, Yavas e Babakus (2005), Levesque e McDougall (1996), Malik (2012), Najjar e Bishu (2006), Parasuraman *et al.* (1985, 1988 *apud* CRONIN; TAYLOR, 1992), Sureshchandar, Rajendran e Anantharaman, (2003), Terpstra, Kuijlen e Sijtsma, (2014), Wiele, Boselie e Hesselink, (2002).

Conforme Brady e Cronin Jr. (2001), os pesquisadores geralmente adotam uma das duas principais conceitualizações de qualidade de serviço: a perspectiva americana de Parasuraman *et al.* (1988 *apud* CRONIN; TAYLOR, 1992) ou a perspectiva europeia de Gronroos (1984).

Com foco nos atributos da qualidade funcional dos serviços, Parasuraman *et al.* (1988 *apud* CRONIN; TAYLOR, 1992) construíram, com base em pesquisas em vários setores de serviços, uma perspectiva geral para as organizações de serviços, objetivando identificar quais as dimensões da qualidade influenciam no desenvolvimento das percepções dos clientes.

A escala SERVQUAL é uma medida genérica da qualidade do serviço para várias categorias de serviço, comparando expectativas do serviço a ser recebido com as percepções do serviço recebido. Possui 22 itens divididos em cinco dimensões: (1) tangíveis, (2) confiabilidade, (3) responsividade, (4) empatia e (5) garantia. Utiliza a escala Likert de sete pontos para extrair os dados dos clientes, que respondem um questionário sobre expectativa do serviço e outro sobre percepção. Assim, obtêm-se a "pontuação do *gap*", calculado pela diferença entre a pontuação da "percepção de desempenho" e a "pontuação de expectativas". Dessa

forma, quanto maior for a "pontuação do *gap* ", maior será a pontuação para a qualidade de serviço percebida. (LADHARI, 2008).

Ladhari (2009), em seu artigo, realizou uma revisão de 20 anos da literatura de pesquisas sobre a SERVQUAL (de 1998 a 2008). O autor afirma que a qualidade do serviço é um fator crítico para o sucesso de uma empresa e sua diferenciação diante dos concorrentes. Em consequência de uma boa qualidade de serviços, destaca a retenção dos clientes existentes, a redução de custos, melhoria da imagem corporativa, recomendação positiva e em consequência uma maior rentabilidade. Ainda conforme o autor, a escala SERVQUAL talvez seja a medida mais conhecida e utilizada, porém mesmo tendo sido amplamente aplicada e testada, ela é criticada por vários autores que identificaram possíveis dificuldades conceituais e de operacionalização, o principal questionamento refere-se as cinco dimensões genéricas e sua aplicabilidade em todos os contextos de serviço. (LADHARI, 2009).

Uma das principais críticas em relação a SERVQUAL é em relação a sua aplicabilidade como escala genérica para medir a qualidade do serviço em vários setores e que simples adaptações seriam insuficientes para se ajustar a todos setores. Outro argumento é que a qualidade do serviço em alguns contextos é um constructo unidimensional simples, e um constructo multidimensional complexo em outros, assim os autores sugerem medidas da qualidade do serviço específicas para cada setor são mais apropriadas que uma escala genérica. (BABAKUS; BOLLER, 1992).

Cronin e Taylor (1992) sustentam que os escores de percepção superam os escores de "gap" na avaliação geral dos serviços, assim, como alternativa a escala SERVQUAL desenvolveram a Escala SERVPERF, uma escala baseada apenas na percepção de desempenho dos serviços. Afirmam que qualidade não deve ser medida pela diferença entre expectativa e desempenho, e sim como uma percepção de desempenho. Consideram que os 22 itens da SERVQUAL são suficientemente embasados, assim, utilizam esses itens para avaliação de desempenho em seu trabalho. Concluem que o instrumento SERVPERF é mais sensível em retratar as variações de qualidade em relação às outras escalas testadas.

Quadro 1 - Artigos pesquisados para desenvolvimento da escala

(continua)

Estudo	Setor/ País	Contexto	N	Escala/Dimensões	Confiabilidade
Wiele, Boselie e Hesselink (2002)	Serviços / Holanda	Análise dos dados empíricos de satisfação do cliente e sua relação com o desempenho organizacional da empresa	900	13 questões em uma escala de 5 pontos sobre itens de satisfação. Uma questão sim/não sobre a apresentação de queixas e três perguntas (escala de cinco pontos) sobre a forma como as queixas foram tratadas e resolvidas. Uma pergunta (sim / não) sobre o uso de outras empresas e se o outro fornece melhor serviço ou não. Uma pergunta sobre a satisfação geral com o serviço oferecido pela empresa	Variou entre 0,84 e 0,86
Terpstra, Kuijlen e Sijtsma (2014)	Bancos de varejo / Holanda	Comparando três metodologias alternativas para o desenvolvimento de escala e validação dos constructos investigam como construir uma escala de satisfação do cliente que produza medidas otimamente válidas, concluindo que a medida multi-item é bem adequada para medição satisfação do cliente em bancos de varejo.	1689	3 questões <i>American Costumer Satisfaction Index</i> com escala intervalar de 0 a 9; 16 questões sobre qualidade com escala intervalar de 0-1 (não/sim); 3 questões sobre lealdade e 2 questões sobre envolvimento om escala intervalar de 0-4;	Variou entre 0,43 e 0,80
Sureshchandar, Rajendran e Anantharaman (2003)	Bancos/ Índia	Investiga os fatores críticos de qualidade de serviço percebida pelos clientes em bancos de uma economia em desenvolvimento. Comparando e contrastando os três grupos de bancos na Índia com relação à perspectiva dos clientes.	277	Escala de 7 pontos Likert. Fatores: - Sistematização da prestação de serviços (5 questões); - Serviços essenciais (17 questões); - Responsabilidade social (6 questões); - Tangíveis (6 questões); - Elemento humano da prestação de serviços (7 questões);	Não apresentada no artigo
Najjar e Bishu (2006)	Bancos / EUA	Aborda a importância da melhoria da qualidade do serviço no setor bancário. Um questionário foi desenvolvido para identificar dimensões subjacentes a qualidade dos bancos e avaliar a percepção dos clientes em relação a cada dimensão.	472	16 questões que abrange as cinco dimensões da qualidade do serviço SERVQUAL, confiabilidade (3), responsividade (3), segurança (3), empatia(3), tangíveis(3), mais uma questão sobre a qualidade geral do serviço do banco. Cada pergunta foi avaliada usando uma escala tipo Likert de 0 a 10.	Variou de 0,76 a 0,88
Malik (2012)	Bancos / Índia	O estudo concentra-se em analisar a qualidade do serviço e satisfação do cliente entre os bancos do setor privado e público na Índia. Através de um questionário para coletar as opiniões dos clientes sobre os serviços em relação à satisfação do cliente e a fidelização do cliente.	400	20 questões mensuradas em uma escala entre 1 e 5 Confiabilidade (4), Responsividade (4), Tangíveis (4), Segurança (4), empatia (4)	Variou entre 0,453 e 0,876

(conclusão)

Estudo	Setor/ País	Contexto	N	Escala/Dimensões	Confiabilidade
Levesque e McDougall (1996)	Bancos / Canadá	Investiga os principais determinantes de satisfação dos clientes e as intenções futuras no setor de bancos de varejo, salientando que a satisfação e a retenção dos clientes são essenciais. Identifica os determinantes que incluem dimensões de qualidade de serviço, características de serviço, problemas de serviço, recuperação de serviços e produtos usados.	325	17 questões para responder com uma escala de 7 pontos (1 a 7): Qualidade do serviço: Núcleo (5), Relacional (5), tangíveis (2); Características de serviço: Acessível (4), Competitividade (1); 5 questões para responder com uma escala de 7 pontos (1 a 7): Satisfação do cliente e intenções futuras: satisfação do cliente (3), intenções futuras (2)	Variou entre 0,54 e 0,92
Karatepe, Yavas e Babakus (2005)	Bancos / Chipre	Através de uma abordagem múltipla, relata a construção de uma escala para avaliar a qualidade de serviço. Clientes de bancos de varejo no norte do Chipre foram utilizados como amostra do estudo.	1220	20 questões: Ambiente de serviço (4 itens), qualidade de interação (7 itens), empatia (5 itens) e confiabilidade (4 itens) Escala de 5 pontos entre 1 e 5.	Variou entre 0,81 e 0,92
Kang e James (2004)	Telefonia /Coreia do Sul	Estudo examina a perspectiva europeia da qualidade dos serviços, sugerindo que a qualidade do serviço é composta de três dimensões, técnica, funcional e de imagem, e essa imagem funciona como filtro na percepção da qualidade do serviço.	464	Escala de 7 pontos entre 1 e 7. Confiabilidade (3), responsividade (3), segurança (3), empatia (4), tangíveis (3), qualidade técnica (3), imagem (4) Satisfação (4)	Variou entre 0,72 e 0,85
Jabnourne e Khalifa (2005)	Bancos / Dubai	Propõe desenvolver uma medida de qualidade de serviço nos Emirados Árabes Unidos e testa essa medida nos bancos convencionais e islâmicos.	230	Questionário de 30 itens composto por cinco dimensões do SERVQUAL e duas outras dimensões denominadas valores e imagem. Confiabilidade (5), responsividade (3), empatia (4), garantia (4), tangíveis (5), valores (6) imagem (3).	Variou entre 0,85 e 0,94
Bahia e Nantel (2000)	Bancos/ Canadá	Estudo desenvolve uma escala confiável e válida para a qualidade percebida do serviço bancário. Denominada qualidade de serviço bancário (BSQ).	115	Escala Likert de 7 pontos. Compreende 29 itens que abrangem seis dimensões: eficácia e segurança, acesso, preço, tangíveis, portfólio de serviços e confiabilidade.	Variou entre 0,78 e 0,96
Aldlaigan e Buttle (2002)	Bancos / Inglaterra	Descreve o processo de desenvolvimento de uma nova escala desenhada para mensurar a percepção da qualidade de serviços pelos clientes em bancos de varejo.	924	21 itens em 4 dimensões: Qualidade dos sistemas de serviços, qualidade dos serviços comportamentais, exatidão dos serviços de transações e qualidade de serviços das máquinas	Variou entre 0,80 a 0,93

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Ladhari (2008).

Em outra perspectiva, Grönroos (1984), propõe que a satisfação do cliente é construída pela combinação dos aspectos das qualidades funcionais (processos), técnicas e de imagem, ou seja, considera mais dois componentes em relação à perspectiva americana. Com o objetivo de compreender melhor a natureza das dimensões da qualidade do serviço, com base na perspectiva europeia (KANG; JAMES, 2004) examinam o modelo de qualidade de serviço de Grönroos (1984), os resultados do estudo sugerem que a qualidade técnica, qualidade funcional e imagem devem ser medidos para captar plenamente a percepção geral de qualidade de serviço de um indivíduo.

O modelo bidimensional de Grönroos (1984) possibilita a compreensão da percepção da qualidade pela concepção do consumidor e de como a qualidade do serviço é influenciada. Sugere que a qualidade do serviço consiste em 3 componentes: (1) qualidade técnica, refere-se ao resultado do desempenho do serviço; (2) qualidade funcional referente à forma como o serviço foi prestado e (3) imagem da empresa considerada importante para as empresas de serviço pela influência na escolha do consumidor.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Após apresentação do problema de pesquisa e da base teórica, neste capítulo foram descritos os processos de pesquisa utilizados na elaboração da dissertação, detalhando os procedimentos que orientaram sua elaboração, o tipo de pesquisa, a unidade de análise, o instrumento de pesquisa, a população, a amostra e os procedimentos de coleta e tratamento de dados.

O método é o conjunto das atividades sistêmicas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões do cientista. (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 46).

No método, apresentam-se as técnicas que foram adotadas para a realização da pesquisa. Conforme Marconi e Lakatos (2011), o objetivo da atividade científica é obter a verdade, fazendo uma ponte entre a observação da realidade e a teoria científica.

A seguir é apresentado o Quadro síntese da metodologia da pesquisa:

Quadro 2 - Quadro síntese da metodologia

(continua)

Objetivos				
Objetivo		Coleta	Análise	Sujeito
Objetivo Geral	Mensurar o nível de satisfação do cliente no relacionamento com a nova plataforma de negócios do segmento governo.	Survey eletrônica	Análise estatística Multivariada	Clientes
Objetivo específico	Comparar a evolução da margem de contribuição	Dados fornecidos pela instituição financeira	Análises estatísticas diversas	Dados financeiros
Objetivo específico	Analisar o valor do tempo de vida dos clientes	Dados fornecidos pela instituição financeira	Calculo do CLV; Análise estatística Multivariada.	Dados financeiros
Objetivo específico	Verificar a percepção dos gestores em relação a nova estrutura de negócios e sua expansão	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo	Gestores da unidade analisada

(conclusão)

Objetivos							
Objetivo				Coleta	Análise	Sujeito	
Objetivo específico	Identificar dificuldades na implantação da nova estrutura de negócios			Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo	Gestores da unidade analisada	
Revisão da literatura							
Segmentação de mercado	Segmentação no setor bancário	<i>Business to business</i> - B2B	Negócios com o segmento governo	Avaliação e métricas de resultados dos clientes	Valor do tempo de vida do cliente	Qualidade do serviço e satisfação do cliente	Escalas de pesquisa
Delineamento da pesquisa							
Para responder ao problema de pesquisa, será realizado um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza exploratória e descritiva.							
Unidade de análise							
Resultado do relacionamento da Pessoa Jurídica Pública dentro da nova estrutura da Plataforma de Governo Vale dos Sinos, em relação a satisfação, valor e a rentabilidade do cliente.							
TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS							
Entrevista semiestruturada Questionário / Survey Dados fornecidos pela empresa							
TÉCNICA DA ANÁLISE DOS DADOS							
Qualitativa	Análise de conteúdo						
Quantitativa	Alpha de Cronbach	Estatísticas descritivas	Análise de regressão linear simples	Teste Post Hoc de Tukey	Coeficiente de correlação de Pearson	Análise de variância ANOVA unidirecional	Teste t de Student

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.1 Delineamento da Pesquisa

Conforme Gil (1999), o delineamento da pesquisa consiste no planejamento da pesquisa e envolve sua diagramação, previsão de análise, interpretação dos dados e considera o ambiente no qual os dados são coletados e as formas de controle das variáveis envolvidas.

Para responder ao problema de pesquisa, foi realizado um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza exploratória e descritiva. Para

Godoi, Mello e Silva (2010), o estudo de caso é bastante utilizado em estudos organizacionais e busca identificar como e por que certos fenômenos acontecem.

A pesquisa de estudo de caso seria o método preferencial em comparação aos outros em situações nas quais (1) as principais questões da pesquisa são 'como?' ou 'por quê?'; (2) um pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais; e (3) o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo (em vez de um fenômeno completamente histórico). (YIN, 2015, p. 2).

Dessa forma, tendo em vista que a pesquisa trata-se de uma análise em uma única organização e em um contexto atual, justifica-se a realização do estudo de caso. Além disso, segundo Yin (2015), o estudo de caso é comumente utilizado na administração e é um dos empreendimentos mais desafiadores das ciências sociais. Assim, deve-se observar um caminho metodológico rigoroso, bem como entender e reconhecer os pontos fortes e as limitações da pesquisa.

Quanto à natureza de pesquisa, conforme Flick (2013, p. 25), “[...] é possível combinar pesquisa qualitativa e quantitativa com o objetivo de compensar as limitações e os pontos fracos de cada abordagem e produzir sinergia entre elas”. Ainda conforme o autor, o número de problemas de pesquisa que requerem combinar as abordagens está aumentando, pois decidir por apenas uma abordagem pode provocar o estreitamento da perspectiva do estudo. (FLICK, 2013).

Para Creswell (2010), um estudo pode ser mais qualitativo ou quantitativo, e vice e versa, sendo a pesquisa de métodos mistos uma forma de incorporar elementos das duas abordagens. Assim, ainda conforme Creswell (2010, p. 21), “[...] os procedimentos de métodos mistos empregam aspectos dos métodos quantitativos e dos procedimentos qualitativos. A pesquisa de métodos mistos aumentou em popularidade nos últimos anos.”

A escolha pela abordagem qualitativa faz-se necessária para atingir os objetivos propostos na seção 1.2 deste estudo, através do tipo de pesquisa exploratória e da realização de uma entrevista semi-estruturada; desta forma, busca-se relacionar seus resultados com os resultados quantitativos, obtendo-se um melhor entendimento e aprofundamento da pesquisa.

Conforme Salvatore (2010), a pesquisa qualitativa tem por objetivo identificar opiniões dos indivíduos sem se preocupar em transformar seus resultados em números. Além do mais, conforme Salvatore (2010, p. 1), “[...] cabe ao pesquisador identificar, conforme seus objetivos, quais são as técnicas mais interessantes para

serem aplicada, e a melhor forma de utilizá-las”. Assim, a etapa qualitativa foi exploratória, pois conforme Hair Jr. *et al.* (2005), ela é útil na identificação de práticas inovadoras de produção e administração, e quando o pesquisador possui poucas informações e são orientados para a descoberta. Malhotra (2012), reforça que a pesquisa exploratória faz a busca em um problema ou situação, objetivando uma maior compreensão, fornecendo a informação e visa descobrir ideias. Seu processo de pesquisa é flexível, versátil e não estruturado.

Quanto à abordagem quantitativa, está faz-se igualmente necessária para atingir aos objetivos propostos da seção 1.2 do projeto de pesquisa. Segundo Salvatore (2010), a pesquisa quantitativa estuda sequências numéricas utilizadas para representar os fenômenos naturais, e a sua abordagem está associada a escalas cientificamente construídas e amplamente testadas.

A etapa quantitativa foi descritiva que é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de características ou funções de mercado, além de observar fenômenos da mesma natureza, coletar dados numéricos, organizar e classificar os dados para posterior apresentação em forma de gráficos e tabelas. (AHLERT, 2000; MALHOTRA, 2012).

“Estudo descritivo: um estudo de caso cujo propósito é descrever um fenômeno (o ‘caso’) em seu contexto de mundo real”. (YIN, 2015, p. 244).

Para realização da etapa quantitativa da pesquisa será realizada uma *survey* eletrônica através da internet. Segundo Hair Jr. (2005), *survey* trata-se de um método para coleta de dados primários a partir de indivíduos, e são usadas quando no projeto de pesquisa está contemplada a coleta de informações de uma amostra significativa. O questionário elaborado utilizará a Escala Likert que, conforme Malhotra (2012, p. 221), “[...] exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações sobre objetos de estímulo”. Ainda conforme o autor o questionário normalmente apresenta cinco categorias de resposta em cada item da escala, que vai de ‘discordo totalmente’ a ‘concordo totalmente’.

Conforme Yin (2015, p. 113), “[...] registro de arquivos podem ser utilizados, em conjunto com outras fontes de informação, na produção de um estudo de caso”; dessa forma, em complemento à pesquisa quantitativa, foram obtidos dados secundários fornecidos pela empresa analisada e em sites de domínio público relativos ao tema dessa pesquisa.

### 3.2 Unidade de Análise

A empresa analisada nesta pesquisa é uma instituição financeira pública brasileira, vinculada ao Ministério da Fazenda. Possui patrimônio próprio e autonomia administrativa, sua sede é em Brasília e conta com aproximadamente 100 mil funcionários. Possui mais de 150 anos de história e foi criada pelo Imperador Dom Pedro II, com o objetivo de incentivar a poupança.

Integrante do sistema financeiro nacional está entre as cinco maiores instituições financeiras do Brasil, atualmente, de acordo com a própria instituição, é o maior banco público da América Latina, sendo o principal agente de políticas públicas e parceiro estratégico do Estado brasileiro. Possui papel de destaque no desenvolvimento urbano e justiça social, priorizando os setores de habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços. É responsável pelo atendimento dos principais programas sociais do país, centralizando as operações do Fundo de Garantia por tempo de serviço (FGTS), Programa de Integração Social (PIS). A instituição financeira é também o agente pagador do Bolsa Família, é gestora das loterias e a maior patrocinadora do futebol brasileiro e do atletismo.

Mesmo com todo viés social, a instituição financeira analisada possui também atuação comercial. De acordo com o BACEN, em 2015, era o segundo maior banco em ativos totais do Brasil, disponibilizando aos clientes uma gama de produtos e serviços como conta corrente, empréstimos e financiamentos, investimentos, consórcios, seguros, entre outros.

Para oferecer atendimento aos mais de 80 milhões de clientes e a todos cidadãos brasileiros que recebem algum benefício social, a instituição possui uma capilaridade que alcança a todos os municípios brasileiros, seja com suas agências, casas lotéricas ou correspondentes bancários, além do internet banking e aplicativo para smartphones.

Devido a essa grande capilaridade da rede de atendimento, a criação das Plataformas de negócios visa aproximar o banco dos clientes de determinados nichos. A estrutura das Plataformas de negócios governo no estado do RS é composta por seis Superintendências de Negócios e cada uma delas é responsável por uma plataforma de atendimento ao segmento governo.

A Plataforma de Governo Vale dos Sinos iniciou suas atividades em janeiro de 2015, vinculada à Vice-Presidência de Governos e alocada em um espaço físico

separado da Superintendência de Varejo. Atualmente possui quatorze funcionários, sendo que destes, sete são gestores. Sua área de atuação abrange a treze municípios nas regiões do Vale dos Sinos, Vale do Taquari, Vale do Caí, Vale do Paranhana e Vale do Jacuí.

Diante do contexto já apresentado neste trabalho, no item 1.1 Tema e problema de pesquisa, a unidade analisada foi o resultado do relacionamento da Pessoa Jurídica Pública dentro da nova estrutura da Plataforma de Governo Vale dos Sinos, em relação à satisfação, valor e a rentabilidade do cliente.

A satisfação do cliente atendido pela Plataforma de Governo é um fator de alta relevância para o contexto estudado, pois ratifica a criação das novas estruturas e auxilia na realização de mais negócios e conseqüente maior rentabilidade dos clientes.

### **3.3 Amostra da Pesquisa**

Conforme Hair Jr. *et al.* (2005), uma amostra da pesquisa deve possuir representatividade na população da qual será extraída, refletindo as características dessa população, visando minimizar os erros associados à amostragem.

A pesquisa será efetuada com duas amostras distintas, sendo elas:

- a) clientes;
- b) gestores.

A carteira de clientes é composta por 59 clientes pessoa jurídica pública ativos, a *survey* eletrônica foi enviada a todos os clientes, direcionada aos servidores que possuam contato direto com a plataforma de negócios governo, sendo elas dos setores da Fazenda, Projetos, RPPS, Governo e aos representantes legais (no mínimo dois) dessas instituições, estimando-se um nível de resposta de ao menos 1 questionário por CNPJ de cliente ativo.

Para analisar o comportamento da margem de contribuição dos clientes e o valor do tempo de vida dos clientes, os dados financeiros analisados foram extraídos do período de outubro/2013 a março/2016, compreendendo assim 5 trimestres sem a plataforma de negócios e 5 trimestres com a nova estrutura de atendimento. Optou-se por esse delineamento devido ao fato do banco não disponibilizar dados

anteriores a outubro/2013, mantendo assim uma análise de tempo idêntica em relação ao ponto “zero” de janeiro de 2015, ou seja, a data do início das atividades da Plataforma de Governo. Foram incluídos no estudo apenas os clientes ativos da Plataforma de Governo Vale dos Sinos/RS, aqueles que estavam gerando receita.

Quanto à entrevista semiestruturada, foi estabelecido pelo pesquisador que a mesma fosse realizada apenas com funcionários que possuíssem ao menos 5 anos de trabalho na instituição financeira e que exercesse função de gestor na Plataforma de Governo Vale dos Sinos, que em sua estrutura possui um Superintendente Executivo, cinco Gerente de Negócios e um Supervisor, totalizando sete gestores, porém devido ao pesquisador fazer parte da população a entrevista será realizada com seis gestores, totalizando 85,71% dessa população.

O perfil dos entrevistados é apresentado no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Tempo de empresa	Tempo em função gerencial	Cargo atual	Formação
1	9 anos e 6 meses	8 anos e 6 meses	Gerente	Bacharel Administração e MBA em Finanças Corporativas e valor das organizações
2	6 anos	1 ano e 6 meses	Gerente	Bacharel em Gestão Financeira e Pós-graduado em controladoria
3	27 anos	20 anos	Gerente	Bacharel em direito, pós-graduado em administração de crédito e cobranças.
4	7 anos e 6 meses	5 anos e 6 meses	Gerente	Graduação e mestrado em Relações Internacionais, MBA em gestão bancária.
5	9 anos e 6 meses	1 ano e 6 meses	Supervisor	Técnico em contabilidade, Bacharel em Administração, pós-graduado em estratégia e inovação empresarial
6	27 anos	26 anos	Superintendente	Bacharel Administração e pós-graduado em gestão empresarial

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.4 Procedimentos de Coleta de Dados

Os dados utilizados no estudo foram coletados com o propósito específico de atender às necessidades da pesquisa, sendo que a coleta de dados para pesquisa será realizada tanto em fontes primárias como em fontes secundárias. Segundo Mattar (2005), dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados.

Eles são pesquisados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.

Já os dados secundários, segundo Malhotra (2012), são aqueles pesquisados em bibliografias, estudos anteriores ou outras fontes que irão proporcionar a fundamentação teórica sobre o tema. De acordo com Schiffman e Kanuk (2000), a informação secundária representa qualquer dado gerado para outro propósito diferente do objetivo da pesquisa atual. O governo e as organizações empresariais são as principais fontes externas de dados secundários.

Quanto aos procedimentos técnicos, conforme Gil (1999), uma pesquisa, pode ser classificada de várias formas. Abaixo está relacionada a que possui melhor aplicabilidade no desenvolvimento do trabalho.

- a) pesquisa documental: Vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Nesta pesquisa, os dados secundários foram coletados através de pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa será feita em livros, monografias, artigos científicos e sites da internet relacionados ao tema pesquisado.

Os dados qualitativos foram coletados através de entrevista semiestruturada realizada com os gestores da Plataforma de negócios governo delimitada na amostra do estudo.

Conforme Hair Jr. (2005, p. 163), “[...] as entrevistas semi-estruturadas têm uma estrutura e orientações gerais, mas permitem muita flexibilidade para incluir perguntas não-estruturadas”, ou seja, o entrevistador pode fazer perguntas que não estavam no roteiro devido ao surgimento de informações relevantes.

Quanto etapa quantitativa, ocorreu em duas partes, a primeira parte será composta de dados coletados através de uma *survey* eletrônica encaminhada para os clientes, o questionário foi desenvolvido com base na escala intervalar de Likert de 7 pontos, segundo Marconi e Lakatos (2011), essa escala caracteriza-se pelo nível mais alto de medição.

A segunda parte será executada coletando os dados fornecidos pela empresa analisada. Dessa forma, a coleta de dados se dará em 3 etapas conforme segue no Quadro 4:

Quadro 4 - Etapas da coleta de dados

Etapa	Instrumento de pesquisa
1	Entrevista semi-estruturada
2	Questionário / <i>Survey</i>
3	Dados fornecidos pela empresa e pesquisa em sites de domínio público

Fonte: Elaborado pelo autor.

A fim de manter a conduta ética da pesquisa e o respeito com os entrevistados, os participantes da entrevista autorizaram a mesma através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que está disponível no anexo III do projeto.

Para realização da *Survey* foi enviado convite por e-mail e o preenchimento pelos clientes será opcional. Quanto à utilização dos dados da empresa analisada, os mesmos tiveram seu uso autorizado pelas áreas gestoras do processo, produto e rede de negócios estudados. A autorização foi obtida através de consulta por e-mail às áreas gestoras de produto, negócio e rede de atendimento,

### 3.5 Desenvolvimentos da Escala e Questionário de Pesquisa

Para coleta dos dados necessários para o alcance dos objetivos específicos deste trabalho, fez-se necessária a utilização de uma escala que fosse aderente ao contexto onde foi empregada. Assim, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de identificar uma escala confiável e já validada que pudesse ser utilizada no contexto da pesquisa desse trabalho e ser aplicada a partir da perspectiva do cliente.

Para esse estudo, em uma primeira triagem foram elencados 151 artigos com escalas já validadas relacionados à pesquisa de qualidade do serviço e satisfação nos mais variados *journals*. Após a seleção inicial dos artigos, buscou-se por uma escala que contemplasse as dimensões necessárias, sobre satisfação do cliente, para o contexto a ser aplicado. Assim 11 artigos, que são apresentados no Quadro 1, foram pré-selecionados devido a seus objetivos e/ou questionários possuírem aderência ao contexto da pesquisa desse trabalho. Ladhari (2008) identificou e discutiu as principais questões conceituais e empíricas que devem ser consideradas no desenvolvimento de escalas que

objetivam mensurar a qualidade do serviço identificando deficiências em algumas medidas, porém essas deficiências identificadas não invalidam a utilidade essencial das escalas.

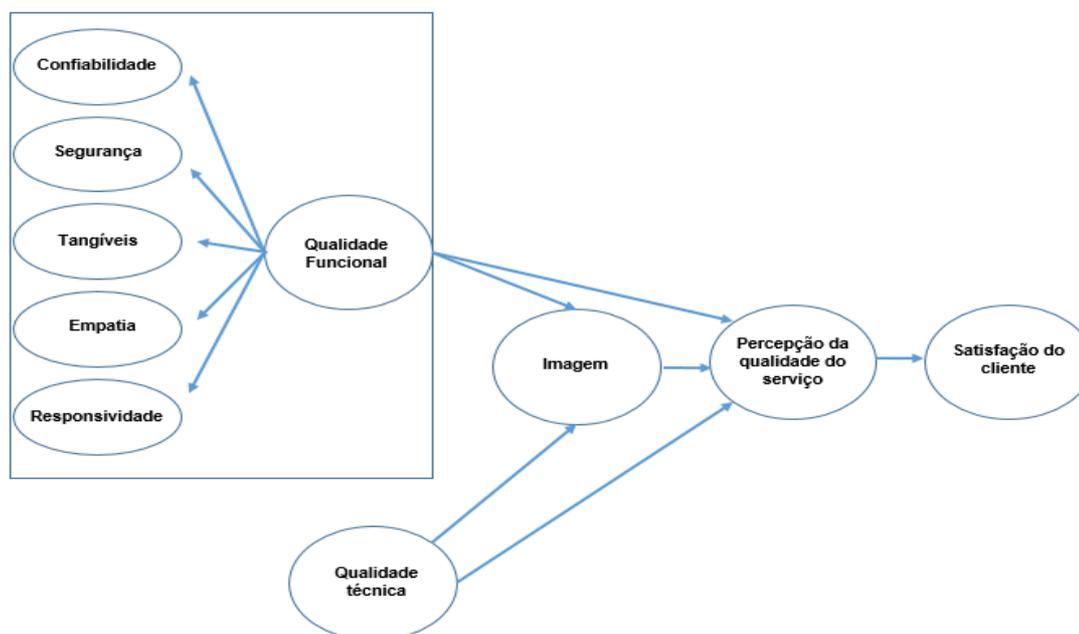
Partindo dessa pré-seleção e em busca de um refinamento, selecionou-se um artigo âncora para ser referência de escala. Dessa forma, por possuir a escala com maior aderência ao contexto dessa pesquisa, a escala dos autores (KANG; JAMES, 2004) foi escolhido para ser o modelo para o desenvolvimento da escala desse trabalho. Por se tratar de uma escala aplicada no setor de telefonia em outro país, essa escala precisou ser traduzida e personalizada ao contexto desse trabalho e adaptada para o setor bancário mais especificamente para o atendimento das plataformas de governo.

A escolha do artigo que apresenta uma escala do setor de telefonia, em detrimento de uma referência de escala do setor bancário ocorreu pois, de todos os artigos analisados, foi o que apresentou maior aderência de conteúdo ao contexto explorado neste trabalho, possuindo elementos constitutivos e um instrumento de mensuração representativo e relevante sobre o tema a ser avaliado, contemplando todos os fatores do fenômeno que se deseja medir.

Em seu artigo, Kang e James (2004) examinam a perspectiva europeia da qualidade dos serviços, sugerindo que a qualidade do serviço é composta de três dimensões: técnica; funcional; e de imagem. Dessa forma, sendo mais apropriada que a perspectiva americana que é limitada à dimensão de qualidade funcional. Assim propõem um estudo para ampliar a compreensão da qualidade do serviço através da perspectiva europeia, modelo de Grönroos.

A escala utilizada pelo autores possui 5 constructos: qualidade funcional (dimensões da SERVQUAL); qualidade técnica; imagem; qualidade geral do serviço; e satisfação do cliente. A figura 04 ilustra a relação proposta por Kang e James (2004). Cada item foi medido usando uma escala tipo Lickert de 7 pontos, sendo "discordo totalmente" (1) e "concordo totalmente" (7).

Figura 4 - Modelo de pesquisa de Kang e James (2004)



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Kang e James (2004).

Os resultados indicaram que a qualidade funcional e a qualidade técnica influenciam a percepção da qualidade geral do serviço, bem como afirma o papel mediador da imagem na percepção da qualidade geral do serviço, sendo que o efeito da qualidade funcional em relação à imagem foi maior que o da qualidade técnica. Dessa forma, é sugerido que a relação entre o consumidor e a organização tem importante influencia na imagem que o consumidor possui da empresa e, em consequência, na avaliação da qualidade do serviço. A escala apresentada no artigo de Kang e James (2004) possui em seu constructo as variáveis apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Variáveis e confiabilidade da escala Kang e James (2004)

(continua)

Variável	Confiabilidade do constructo	Número de questões
Confiabilidade	.79	3
Responsividade	.81	3
Segurança	.77	3
Empatia	.85	4
Tangíveis	.69	3
Qualidade técnica	.72	3

(conclusão)

Variável	Confiabilidade do constructo	Número de questões
Imagem	.83	4
Satisfação do cliente	.74	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

A escala original do artigo de Kang e James (2004) foi aplicada no setor de telefonia móvel. Assim, algumas questões não possuem aderência em relação ao contexto bancário desta pesquisa, portanto adaptações e personalizações foram necessárias para adequar a escala a esse estudo.

O questionário aplicado aos clientes nessa pesquisa possui 31 questões respondidas em uma escala de Likert de 7 pontos, conforme apresentada no apêndice B. No apêndice A deste trabalho apresenta-se a escala original e as adaptações realizadas devidamente traduzidas. As adaptações realizadas são descritas no Quadro 5:

Quadro 5 - Alterações nas variáveis da escala

Variável	Alteração realizada
Confiabilidade	Alterada a questão "Mantêm os registros livres de erros" para "Os funcionários fornecem aos clientes informações precisas". Essa questão foi extraída da variável confiabilidade do artigo (KARATEPE; YAVAS; BABAKUS, 2005) pois se adapta melhor ao contexto a ser pesquisado.
Tangíveis	Duas questões do questionário original foram substituídas por questões aplicadas ao contexto da pesquisa.
Qualidade técnica	As três questões da escala original foram excluídas pois são referente ao contexto de telefonia. Foram incluídas 3 questões referente a qualidade técnica do contexto bancário.
Satisfação do cliente	As quatro questões da escala original foram substituídas pelas questões da variável Satisfação do Cliente de " (LEVESQUE; MCDUGALL, 1996). A alteração foi necessária para adaptar a variável aos objetivos propostos pela pesquisa. Dessa forma uma questão foi subtraída em relação ao constructo da escala original, pois o novo constructo utilizado possui originalmente um alpha de Cronbach de 0,92.
Mensuração da Satisfação	Constructo incluído na escala, as questões foram extraídas e adaptadas da escala de Terpstra, Kuijlen e Sijtsma (2014). As três questões são originais do ACSI.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A alterações demonstradas no Quadro 5 foram realizadas em 4 constructos da escala original do artigo de Kang e James (2004); confiabilidade; tangíveis; qualidade técnica; e satisfação do cliente. Já o constructo mensuração da satisfação foi incluído na escala por sugestão de um dos especialistas acadêmicos consultados.

As variáveis independentes foram criadas devido ao contexto empresarial da Plataforma Governo Vale dos Sinos, sendo que as duas questões propostas foram sugeridas pelo Superintendente Executivo em virtude do contexto empresarial.

Após a adaptação feita a escala fora submetida para uma validação e pré-teste, assim, foi submetida para avaliação de dois especialistas acadêmicos. Como parâmetro para escolha dos especialistas foram usados os seguintes requisitos: Possuir título de Doutor, possuir experiência como revisor de periódicos acadêmicos, possuir experiência reconhecida na área de marketing.

De posse dos apontamentos de alterações sugeridos, a escala foi revisada com base nas correções e sugestões feitas pelos especialistas acadêmicos. Assim, incluiu-se no questionário uma escala específica para mensurar a satisfação do cliente, também foi incluída outra específica para a variável independente com duas questões.

As questões do constructo adicionado à escala para mensurar a satisfação foram coletadas do artigo de Terpstra, Kuijlen e Sijtsma (2014) e foram extraídas pelos autores do *American Customer Satisfaction Index (ACSI)*. Já as 4 questões de satisfação do cliente do constructo original de Kang e James (2004) também foram substituídas por 3 questões obtidas da escala do artigo de Levesque e McDougall (1996), essas 3 novas questões foram traduzidas sem alterações em relação à escala original, que possui um Alpha de Cronbach de 0.92.

Após essa fase, a escala foi submetida para um pré-teste, porém como a amostra da pesquisa é limitada, o pré-teste foi submetido para os gestores e assistentes da Plataforma de Governo Vale dos Sinos, para que com base em seu conhecimento especializado na área pudessem responder as questões, evitando assim subtrair respondentes da amostra a ser pesquisada.

De posse dos dados, realizou-se a análise de confiabilidade da escala com o teste Alpha de Cronbach, uma das questões do questionário possui resposta negativa, dessa forma em sua análise os resultados foram considerados de forma inversa. Na Tabela 2 são apresentados os resultados da análise do pré-teste.

Tabela 2 - Resultados pré-teste

Variável	Confiabilidade do constructo Alpha de Cronbach	Número de questões
Confiabilidade	.750	3
Receptividade	.949	3
Segurança	.656	3
Empatia	.906	4
Tangíveis	.696	3
Qualidade técnica	.876	3
Imagem	.685	4
Satisfação do cliente	.355	3
Mensuração da satisfação	-.117	3
Todos os constructos	.934	26

Fonte: Elaborado pelo autor.

Devido ao restrito número de respondentes no pré-teste, algumas anomalias foram identificadas no resultado, porém devido à restrição de amostra optou-se pela aplicação do questionário na amostra real para a pesquisa, monitorando os pontos de alerta apresentados no pré-preste e efetuando os ajustes caso necessário.

A escala desenvolvida e apresentada no apêndice B fornece como resultado a perspectiva do cliente em relação ao atendimento, qualidade dos serviços e satisfação da Plataforma de Governo Vale dos Sinos, bem como dados sociodemográficos possibilitando a análise de perfil dos respondentes.

### 3.6 Análise dos Dados Coletados

Nessa seção apresentam-se as técnicas utilizadas para análise dos dados coletados.

Os dados tornam-se conhecimento somente depois de a análise ter identificado um conjunto de descrições, relações e diferenças úteis na tomada de decisão. (HAIR, 2005).

Quanto ao tratamento dos dados, na etapa qualitativa da pesquisa foi feita uma análise de conteúdo através da análise de categorias.

Optou-se pela análise de conteúdo devido as suas características estarem aderentes aos objetivos específico a serem alcançados, assim a análise de conteúdo nesse projeto visa obter subsídios para responder ao problema de pesquisa desse projeto. Conforme Salvatore (2010, p. 50), “[...] na pesquisa qualitativa, é bastante comum o uso da análise de conteúdo, em que se buscam nos textos os significados

que fazem sentido para os questionamentos da pesquisa”, dessa forma, foram criadas *a priori* categorias para classificação dos dados, que são:

- a) percepção dos gestores;
- b) dificuldades de implantação;
- c) expansão do modelo piloto.

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados e agrupados de acordo com as categorias citadas acima. Após a análise dos dados uma nova categoria emergiu dos dados coletados, caracterizada como “Geração do Conhecimento”.

Devido à complexidade para se avaliar os resultados nas pesquisas qualitativas, Gil (1999), sugere passos para a análise dos dados: Codificação de dados; estabelecimento de categorias analíticas, exibição dos dados, busca de significados e a busca da credibilidade.

Os dados das entrevistas foram tratados com auxílio de *computer-assisted qualitative data analysis software* (CAQDAS), o software utilizado é o Nvivo versão 11 *pro student for Windows*.

Em relação a análise dos dados do método quantitativo, para validação das modelagens foram utilizadas técnicas e testes envolvendo estatística de tratamento dos dados. Os cálculos foram realizados por um software de análise estatística, o SPSS® *Statistic Package for a Social Scienc*, versão 22 de propriedade da IBM®.

Para Marconi e Lakatos (2011), o método quantitativo reduz as amostras, sintetizando os dados de forma numérica e tabulando-os. Possui como vantagem a precisão e o controle, bem como previne a inferência e a subjetividade do investigador. Assim, quanto aos testes, foram utilizados multimétodos estatísticos para análise: Alpha de Cronbach; para verificar o grau de confiabilidade da escala; estatísticas descritivas e Teste t de Student respeitando um intervalo de confiança de 95%; coeficiente de correlação de Pearson, para medir o grau de correlação entre os constructos e variáveis; análise de variância ANOVA unidirecional, para comparar as médias obtidas; o Teste Post Hoc de Tukey quando identificada alguma variação; e, por fim, análise de regressão linear simples método *stepwise*, para identificar os constructos que possuem influência em relação aos constructos de satisfação.

Em relação às correlações da pesquisa, após determinar que uma relação é estatisticamente significativa, é necessário estabelecer a força da correlação entre as variáveis. De acordo com Hair (2005), o coeficiente de correlação descreve quantitativamente a força de associação entre duas variáveis. Considera os coeficientes de correlação  $\pm 0,91$  e  $\pm 1,00$  como muito forte e  $\pm 0,710$  a  $\pm 0,900$  como alta, porém destaca que os níveis são apenas sugestões, e que outras orientações de relação das forças são possíveis.

Portanto, conforme o exposto, definiu-se o ponto de corte para demonstração da análise dos resultados dos constructos as correlações acima de  $\pm 0,700$  e nas correlações das variáveis acima de  $\pm 0,900$ . Nas análises das correlações de margem de contribuição optou-se por demonstrar as correlações acima de  $\pm 0,800$ .

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esse capítulo tem por objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos através da pesquisa realizada conforme metodologia apresentada no capítulo anterior. Na primeira seção foram apresentados os resultados sobre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente governo, seguida pela análise da margem de contribuição e pelo valor do tempo de vida do cliente, por fim, a análise qualitativa dos dados de acordo com as categorias apresentadas na seção 3.5.

### **4.1 Satisfação do Cliente**

Nessa seção foram discutidos os resultados obtidos através do questionário aplicado aos clientes.

#### **4.1.1 Perfil da Amostra**

A amostra total obtida corresponde a 59 questionários respondidos em uma população de 59 clientes, pessoa jurídica pública, ativos como clientes da Plataforma de Governo Vales dos sinos, assim, pode-se afirmar que a relação respondentes x clientes supre o necessário para a realização da pesquisa, garantindo um alto nível de confiabilidade conforme será apresentado na seção 4.1.2. O questionário foi enviado para 103 representantes e servidores, atingindo uma taxa de sucesso de 57,3%. Através dos questionários respondidos obtiveram-se os dados sócios demográficos da amostra conforme se apresenta na tabela 3.

Em relação a região dos respondentes, 61% são da região do Vale do Sinos, seguido de 18,6% dos clientes do Vale do Taquari e 11,9% do Vale do Caí, essas 3 regiões concentraram 91,50% dos questionários respondidos. Nenhum questionário foi respondido por clientes do Vale do Jacuí. Dessa forma, em relação a região do respondente, mais de 90% estão concentrados no Vale do Sinos, Vale do Taquari e Vale do Caí.

Quanto a população dos municípios atendidos, o questionário apresentava 2 opções de resposta, de acordo com critérios utilizados pela empresa pesquisada, dessa forma, 61% dos respondentes trabalham em municípios com menos de 100 mil habitantes e 39% em municípios com mais de 100 mil habitantes. Sobre o

orçamento do município onde trabalham, 86,4% dos respondentes estão situados em municípios com orçamento anual superior a R\$ 100 milhões e apenas 13,6% em municípios com menos de R\$ 100 milhões. Assim, com base nos dados da tabela 3 pode-se afirmar que a maioria da amostra pertence ao Vale dos Sinos, em municípios com menos de 100 mil habitantes com orçamento anual superior a 100 milhões.

Tabela 3 - Perfil dos respondentes

	Frequência	%	% válida	% acumulativa
<b>Região</b>				
Vale do Caí	7	11,9	11,9	11,9
Vale do Paranhana	2	3,4	3,4	15,3
Vale do Rio Pardo	3	5,1	5,1	20,3
Vale do Sinos	36	61,0	61,0	81,4
Vale do Taquari	11	18,6	18,6	100,0
Total	59	100,0	100,0	
<b>População</b>				
Abaixo de 100 mil habitantes	36	61,0	61,0	61,0
Acima de 100 mil habitantes	23	39,0	39,0	100,0
Total	59	100,0	100,0	
<b>Orçamento do Município</b>				
Inferior a R\$ 100 milhões por ano	8	13,6	13,6	13,6
Superior a R\$ 100 milhões por ano	51	86,4	86,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 4 apresenta os dados em relação ao tipo de empresa de atuação, setor, tempo de serviço e o regime de trabalho dos respondentes. Em relação a empresa onde atuam, 50,8% dos respondentes são do Poder Executivo, seguido por 22% de servidores de empresas públicas/Fundação/ Consorcio Municipais, 18,6% dos respondentes trabalham nos Regimes Próprios de Previdência Social e 8,5% são do Poder Legislativo. Portanto, na amostra analisada percebe-se um maior percentual de respondentes no Poder Executivo Municipal.

Quanto ao setor em que o respondente trabalha, há uma convergência devido a 49,2% dos respondentes serem do setor da Fazenda/contabilidade, seguidos por 22% de Recursos Humanos e 11,9% do RPPS. O setor da Administração, Gabinete e Projetos/Governo/Planejamento somados representam 17% da amostra.

Tabela 4 - Perfil dos respondentes II

	Frequência	%	% válida	% acumulativa
<b>Atuação</b>				
Empresa	13	22,0	22,0	22,0
Pública/Fundação/Consórcio				
Poder Executivo	30	50,8	50,8	72,9
Poder Legislativo	5	8,5	8,5	81,4
RPPS	11	18,6	18,6	100,0
Total	59	100,0	100,0	
<b>Setor</b>				
Administração	3	5,1	5,1	5,1
Fazenda/Contabilidade	29	49,2	49,2	54,2
Gabinete	2	3,4	3,4	57,6
Projetos/Governo/Planejamento	5	8,5	8,5	66,1
Recursos Humanos	13	22,0	22,0	88,1
RPPS	7	11,9	11,9	100,0
Total	59	100,0	100,0	
<b>Tempo de serviço</b>				
0 a 2 anos	8	13,6	13,6	13,6
3 a 5 anos	13	22,0	22,0	35,6
6 a 10 anos	14	23,7	23,7	59,3
Mais de 10 anos	24	40,7	40,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	
<b>Regime de trabalho</b>				
Cargo de Confiança	12	20,3	20,3	20,3
Outro	3	5,1	5,1	25,4
Servidor efetivo	44	74,6	74,6	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre o tempo de serviço, os servidores com mais de 10 anos de serviços correspondem a 40,7% da amostra, seguido pelos servidores que possuem de 6 a 10 anos (23,7%), pelos servidores de 3 a 5 anos (22%) e por último com 13,6% os servidores que possuem de 0 a 2 anos de serviço. Nesse item de perfil, há uma distribuição da amostra mais homogênea.

Outro ponto apresentado na tabela 4 é em relação ao regime de trabalho dos respondentes, 74,6% dos respondentes são servidores efetivos, 20,3% são servidores temporários de cargo de confiança e 5,1% dos respondentes possuem outro tipo de regime de trabalho. A tabela 5 apresenta o perfil dos respondentes em relação a sua escolaridade e ao sexo. Quanto a escolaridade, 47,5% dos respondentes possuem ensino superior, 22% possuem ensino médio, 20,3% possuem pós-graduação, 8,5% possuem ensino superior incompleto e apenas 1,7% possuem o ensino fundamental.

Dessa forma, considerando que os 12 respondentes que assinalaram possuir pós-graduação, possuem o ensino superior completo, constata-se que 67,80% da amostra possui o ensino superior completo.

Tabela 5 - Perfil dos respondentes III

	Frequência	%	% válida	% acumulativa
<b>Escolaridade</b>				
Ensino fundamental	1	1,7	1,7	1,7
Ensino médio	13	22,0	22,0	23,7
Ensino Superior	28	47,5	47,5	71,2
Pós-Graduação	12	20,3	20,3	91,5
Superior Incompleto	5	8,5	8,5	100,0
Total	59	100,0	100,0	
<b>Sexo</b>				
Feminino	31	52,5	52,5	52,5
Masculino	28	47,5	47,5	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao sexo da amostra, sua maioria, 52,5% dos respondentes é do sexo masculino e 47,5% do sexo feminino.

#### 4.1.2 Validação da Escala

Nessa seção foram apresentados os estudos realizados que aferem a confiabilidade da escala aplicada. Na Tabela 6 apresentam-se os resultados da análise de Alpha de Cronbach em relação aos constructos da escala.

Tabela 6 - Confiabilidade da escala

Variável	Confiabilidade do constructo Alpha de Cronbach	Número de questões
Confiabilidade	,920	3
Responsividade	,947	3
Segurança	,816	3
Empatia	,939	4
Tangíveis	,834	3
Qualidade técnica	,860	3
Imagem	,923	4
Satisfação do cliente	,976	3
Mensuração da satisfação	,981	3
Todos os constructos	,982	26

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado, quando analisado todos os constructos do questionário, o resultado de Alpha de Cronbach alcança ,982 o maior índice de confiança obtido para o questionário. Sem considerar as variáveis independentes o alcance do Alpha de Cronbach foi de ,816 a ,982, o que permite concluir que a escala possui uma boa confiabilidade.

As variáveis que atingiram um melhor índice de confiabilidade foram: mensuração da satisfação (0,981), satisfação do cliente (0,976) responsividade (0,947), empatia (0,939), imagem (,923) e confiabilidade (0,92), já os constructos que obtiveram o menor resultado foram qualidade técnica (0,86), tangíveis (0,834) e segurança (0,816), todos os constructos tiveram alto grau de confiabilidade na escala aplicada.

As Tabelas 7, 8, 9 apresentam os resultados da análise de Alpha de Cronbach de três constructos, o resultado da análise sugere que excluindo-se questões aumenta a confiabilidade da escala.

Tabela 7 - Teste Alpha - Constructo Segurança

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
[Faz com que os cliente se sintam seguros em suas operações/transações]	13,15	1,373	,785	,676
[Os funcionários são corteses]	12,75	3,055	,560	,876
[Possui funcionários com conhecimento para responder as perguntas dos clientes]	13,12	1,968	,815	,595

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 7 apresentam-se os resultados da análise das 3 questões do constructo segurança, conforme proposto, excluindo-se a questão [Os funcionários são corteses], o índice de confiabilidade do constructo aumentaria de ,816 para ,876.

Em relação as outras duas questões, caso elas sejam excluídas a confiabilidade da variável cai significativamente, o que demonstra a importância dessas questões para analisar a variável segurança.

A Tabela 8 apresente a análise das 4 questões do constructo empatia, apresentando uma melhora no índice de confiabilidade de ,939 para ,942 caso seja excluída a questão [Os funcionários entendem as necessidades de seus cliente].

Com relação as demais questões, a confiabilidade do constructo cai caso sejam excluídas, porém se manteria em um nível elevado de confiabilidade.

Tabela 8 - Teste Alpha – Constructo empatia

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
[Os funcionários dão aos clientes atenção individual]	19,15	7,028	,886	,917
[Os funcionários lidam com os clientes de uma forma cuidadosa]	19,19	6,741	,903	,908
[Possui as melhores intenções em relação aos interesses dos clientes]	19,37	6,238	,868	,916
[Os funcionários entendem as necessidades de seus cliente]	19,53	5,771	,822	,942

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 9 apresenta-se a análise das 3 questões do construto tangíveis, a análise assemelha-se a do construto segurança, pois, excluindo-se a questão [Os empregados possuem uma aparência agradável e profissional], o constructo eleva sua confiabilidade de ,834 para ,929. Em relação as demais questões, assim como na Tabela 7, caso sejam excluídas o índice de confiabilidade reduz significativamente.

Tabela 9 - Teste Alpha – Constructo tangíveis

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
[Disponibiliza aos clientes sistemas modernos]	12,44	3,871	,828	,632
[Disponibiliza aos clientes sistemas de fácil utilização]	12,29	3,898	,856	,594
[Os empregados possuem uma aparência agradável e profissional]	11,37	7,686	,539	,929

Fonte: Elaborado pelo autor.

O três pontos de atenção apresentados nas Tabelas 7, 8 e 9 são relevantes para a análise da confiabilidade da escala, porém, ponderando-se o elevado resultado do teste de Alpha de Cronbach e visando manter de forma mais fiel aos

constructos da escala do artigo de (KANG; JAMES, 2004) optou-se assim por não excluir as questões apontadas no teste de Alpha de Cronbach, mantendo-se todas as questões da escala aplicada.

Devido à pequena amostra obtida, não foi possível realizar uma análise das equações estruturadas para avaliar a relação entre os constructos, como realizada no artigo de Kang e James (2004) que contou com 464 respondentes. Portanto, de acordo com os dados demonstrados nessa seção, conclui-se que a escala utilizada possui alta confiabilidade e válida os dados da pesquisa que será apresentada a seguir.

#### 4.1.3 Resultados do Questionário

Nessa seção são apresentados e discutidos os resultados obtidos em relação aos constructos e as questões aplicadas no questionário, também são apontadas as correlações relevantes encontradas.

A aplicação do questionário teve por objetivo mensurar o nível da qualidade do serviço e satisfação do cliente no relacionamento com a plataforma de negócios governo. Na Tabela 10 apresentam-se as estatísticas descritivas em relação aos constructos do questionário.

Tabela 10 - Estatísticas descritivas dos constructos

	<b>n</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Segurança	59	6,5	6,70	0,7
Responsividade	59	6,47	7,00	0,95
Empatia	59	6,45	6,80	0,83
Confiabilidade	59	6,37	6,70	0,9
Imagem	59	6,3	6,80	1
Qualidade Técnica	59	6,18	6,70	1,03
Satisfação do cliente	59	6,12	6,30	1,14
Tangíveis	59	6,02	6,30	1,09
Mensuração Satisfação	59	5,69	6,00	0,94

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em geral, todos os constructos obtiveram uma elevada avaliação. Tal homogeneidade dos resultados pode ser atribuídos ao perfil da amostra, pois todos clientes pesquisados são de apenas um segmento, em regiões geográficas limítrofes, demonstrando que os itens questionados atendem ao proposto. Dentre os

constructos, segurança (6,5) foi o constructo mais bem avaliado seguido por responsividade (6,47), empatia (6,45), confiabilidade (6,37) e imagem (6,3), todos esses constructos possuem um desvio padrão abaixo de 1, ou seja, baixa variabilidade das respostas.

Os constructos qualidade técnica (6,18), satisfação do cliente (6,12) e tangíveis (6,02) obtiveram média superior a 6, já o constructo mensuração da satisfação, ficou a média mais baixa em relação aos demais constructos, 5,69 pontos.

Em relação aos desvios padrão dos resultados não há grandes dispersões na análise realizada por constructo, sendo satisfação do cliente o constructo com maior desvio padrão, 1,14.

Quanto à mediana dos constructos, observa-se que em todos os constructos o resultado é superior a 6, indicando que pelo menos metade dos respondentes concorda muito com as afirmações apresentadas no instrumento. Analisando o resultado obtido através das medianas, constata-se que as respostas que fogem da tendência central não possuem grande representatividade no resultado do todo.

Em relação aos constructos analisados e os dados sócio demográficos, através da análise ANOVA não foram identificadas diferenças significativas na avaliação média entre: regiões, tipo de clientes, setores, regimes de trabalho, população total, escolaridade, sexo e orçamento.

Foram observadas diferenças significativas nas avaliações conforme o tempo de serviço e escolaridade dos respondentes. Dessa forma com auxílio do Teste Post Hoc de Tukey identificaram-se as diferenças demonstradas na Tabela 11.

Observa-se na Tabela 11 que a avaliação da variável tangíveis foi inferior nos indivíduos com tempo de serviço de 3 a 5 anos (Média: 5,31) que em relação aos que trabalham a mais de 10 anos (Média: 6,43).

Tabela 11 - Diferenças na avaliação x tempo de serviço

Estatísticas descritivas						
			N	Média	Desvio padrão	
Tangíveis	0 a 2 anos		8	6,25	,52	
	3 a 5 anos		13	5,31	1,50	
	6 a 10 anos		14	5,83	1,02	
	Mais de 10 anos		24	6,43	,82	
	Total		59	6,02	1,09	
ANOVA						
		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig
Tangíveis	Entre grupos	11,549	3	3,850	3,672	0,17
	Nos grupos	57,667	55	1,048		
	Total	69,216	58			
Tukey HSD						
			Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.	
Tangíveis	3 a 5 anos	0 a 2 anos	-,94231	,46013	,183	
		6 a 10 anos	-,52088	,39439	,554	
		Mais de 10 anos	-1,12147*	,35262	,013	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Tabela 12 demonstra as questões com melhores médias obtidas dentro dos constructos.

Tabela 12 - Questão melhor avaliada por constructo

Constructo	Questão	Média
Confiabilidade	[Presta os serviços no tempo prometido]	6,42
Responsividade	[Os funcionários estão dispostos a ajudar os clientes]	6,54
Segurança	[Os funcionários são corteses]	6,76
Empatia	[Os funcionários dão aos clientes atenção individual]	6,59
Tangíveis	[Os empregados possuem uma aparência agradável e profissional]	6,68
Qualidade técnica	[Presta um suporte adequado para o meu dia a dia]	6,41
Imagem	[É sincera com os clientes]	6,46
Satisfação do cliente	[A qualidade geral dos serviços oferecidos é excelente]	6,17
Mensuração da satisfação	[Quão satisfeito você está com a Superintendência? ]	5,73

Fonte: Elaborado pelo autor.

No constructo Satisfação do cliente, o melhor item avaliado é em relação a satisfação geral, já no constructo mensuração da satisfação a variável melhor avaliada questiona sobre a satisfação em relação a Superintendência.

Nos demais constructos as questões melhor avaliadas são em relação a prestar o serviço no tempo prometido, disposição para ajudar os clientes, cortesia, atenção, aparência, suporte para o dia a dia dos clientes e sinceridade. Os altos níveis de avaliação alcançados nessas variáveis validam que o cliente está satisfeito com o atendimento que está recebendo após a criação de uma estrutura exclusiva de atendimento para o segmento governo.

Após uma análise geral dos constructos, foram analisados os resultados das variáveis dos constructos. A tabela 13 demonstra com confiabilidade de 95%, a média e o desvio padrão obtidos em cada questão, a amostra válida possui um população de 59 respondentes.

Tabela 13 - Estatísticas descritivas do questionário

(continua)

	N	Média	Desvio padrão
[Executa os serviços certo da primeira vez]	59	6,37	,91
[Presta os serviços no tempo prometido]	59	6,42	,99
[Os funcionários fornecem aos clientes informações precisas]	59	6,31	,99
[Presta rápido atendimento aos clientes]	59	6,44	,91
[Os funcionários estão dispostos a ajudar os clientes]	59	6,54	,93
[Possui prontidão para responder às solicitações dos clientes]	59	6,42	1,15
[Faz com que os clientes se sintam seguros em suas operações/transações]	59	6,36	1,05
[Os funcionários são corteses]	59	6,76	,54
[Possui funcionários com conhecimento para responder as perguntas dos clientes]	59	6,39	,79
[Os funcionários dão aos clientes atenção individual]	59	6,59	,77
[Os funcionários lidam com os clientes de uma forma cuidadosa]	59	6,56	,82
[Possui as melhores intenções em relação aos interesses dos clientes]	59	6,37	,95
[Os funcionários entendem as necessidades de seus clientes]	59	6,22	1,08
[Disponibiliza aos clientes sistemas modernos]	59	5,61	1,45
[Disponibiliza aos clientes sistemas de fácil utilização]	59	5,76	1,42
[Os empregados possuem uma aparência agradável e profissional]	59	6,68	,80
[Presta um suporte adequado para o meu dia a dia]	59	6,41	,91
[Realiza as operações/transações sem problemas]	59	6,31	1,12
[Os produtos e serviços oferecidos me atendem plenamente]	59	5,81	1,38
[É confiável]	59	6,44	1,09
[Fornece um excelente serviço aos clientes]	59	6,24	1,10

(conclusão)

	N	Média	Desvio padrão
[Faz uma grande contribuição para a sociedade]	59	6,02	1,24
[É sincera com os clientes]	59	6,46	1,01
[Sempre atende minhas expectativas]	59	6,07	1,24
[Considerando tudo, estou extremamente satisfeito]	59	6,12	1,19
[A qualidade geral dos serviços oferecidos é excelente]	59	6,17	1,07
[A distância física da Superintendência não prejudica a qualidade do atendimento prestado]	59	6,25	1,23
[Prefiro utilizar os serviços de outro banco]	59	3,46	2,06
[Prefiro utilizar os serviços de outro banco] - INVERTIDA	59	4,54	2,06
[Quão satisfeito você está com a Superintendência?]	59	5,73	,89
[Até que ponto a Superintendência cumpre o teu ideal de um banco?]	59	5,66	1,03
[Em que medida a Superintendência atendeu tuas expectativas?]	59	5,69	,93

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da 31 questões do questionário, 5 questões obtiveram média superior a 6,5 pontos, 19 questões obtiveram média entre 6 pontos e 6,49 pontos, 6 questões obtiveram média inferior a 6 pontos e superior a 5 pontos. Apenas uma questão das variáveis independentes obteve média inferior a 5 pontos.

As questões que apresentaram melhor média de pontuação são apresentadas na tabela 14. A questão relacionada a cortesia dos funcionários foi a melhor avaliada pelos clientes, com uma média de 6,76 pontos, e um baixo desvio padrão de 0,54.

As cinco questões melhor avaliadas pertencem a quatro variáveis: responsividade, segurança, empatia e tangíveis. Nota-se que o desvio padrão das 5 questões melhor avaliadas possui uma baixa variação, assim pode-se afirmar que há uma homogeneidade das respostas em torno da média das questões.

Tabela 14 - Questões melhor avaliadas pelos clientes

	Média	Desvio padrão
[Os funcionários são corteses]	6,76	0,54
[Os empregados possuem uma aparência agradável e profissional]	6,68	0,8
[Os funcionários dão aos clientes atenção individual]	6,59	0,77
[Os funcionários lidam com os clientes de uma forma cuidadosa]	6,56	0,82
[Os funcionários estão dispostos a ajudar os clientes]	6,54	0,93

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 15 - Questões pior avaliadas pelos clientes

	Média	Desvio padrão
[Prefiro utilizar os serviços de outro banco] INVERTIDA	4,54	2,06
[Disponibiliza aos clientes sistemas modernos]	5,61	1,45
[Até que ponto a Superintendência cumpre o teu ideal de um banco?]	5,66	1,03
[Em que medida a Superintendência atendeu tuas expectativas?]	5,69	0,93
[Quão satisfeito você está com a Superintendência?]	5,73	0,89
[Disponibiliza aos clientes sistemas de fácil utilização]	5,76	1,42
[Os produtos e serviços oferecidos me atendem plenamente]	5,81	1,38

Fonte: Elaborado pelo autor.

As questões que obtiveram uma média mais baixa de pontuação são demonstradas na tabela 15. A questão que obteve pior avaliação do questionário foi “Prefiro utilizar os serviços de outro banco”, essa questão foi incluída como variável independente com o viés de verificar se o cliente possui uma pré-disposição para utilizar os serviços de outras instituições financeiras.

Para a análise, as respostas dadas pelos clientes foram invertidas na escala, ou seja, na extração original se o respondente marcou a opção 7, na análise dos dados foi considerado como 1, no caso de 6 por 2, 5 por 3 e o 4 manteve-se por ser o centro da escala, dessa forma a média da questão ficou em 4,54 pontos, com um desvio padrão alto de 2,06 demonstrando grande variação das respostas em relação à média.

Quanto ao desvio padrão, as 5 questões que alcançaram a menor variação em relação à média são demonstradas na tabela 16, dessas questões, quatro possuem as melhores médias de avaliação dos clientes, conforme já apresentado na tabela 14.

Tabela 16 - Questões com menor desvio padrão

	N	Média	Desvio padrão
[Os funcionários são corteses]	59	6,76	0,54
[Os funcionários dão aos clientes atenção individual]	59	6,59	0,77
[Possui funcionários com conhecimento para responder as perguntas dos clientes]	59	6,39	0,79
[Os empregados possuem uma aparência agradável e profissional]	59	6,68	0,8
[Os funcionários lidam com os clientes de uma forma cuidadosa]	59	6,56	0,82

Fonte: Elaborado pelo autor.

Devido ao baixo desvio padrão das questões da tabela 16, verifica-se que há uma homogeneidade das respostas em relação a essas questões, mantendo-se assim uma baixa dispersão, validando a alta média alcançada nesses itens.

Na tabela 17, apresentam-se os itens com o maior desvio padrão, 6 itens são elencados, essas questões além de possuírem um desvio padrão elevado foram itens com baixa média de avaliação no questionário em relação as demais questões.

Tabela 17 - Questões com maior desvio padrão

	N	Média	Desvio padrão
[Faz uma grande contribuição para a sociedade]	59	6,02	1,24
[Sempre atende minhas expectativas]	59	6,07	1,24
[Os produtos e serviços oferecidos me atendem plenamente]	59	5,81	1,38
[Disponibiliza aos clientes sistemas de fácil utilização]	59	5,76	1,42
[Disponibiliza aos clientes sistemas modernos]	59	5,61	1,45
[Prefiro utilizar os serviços de outro banco] - Invertida	59	4,54	2,06

Fonte: Elaborado pelo autor.

Referente aos desvios padrões obtidos, de acordo com os dados apresentados na tabela 13, verifica-se que nenhuma questão que possui um desvio padrão acima de 1 ponto obteve uma média superior a 6,5 pontos, porém o inverso não ocorre, mesmo com baixo desvio padrão, questões tiveram uma média mais baixa, conforme demonstrado na tabela 18:

Tabela 18 - Questões com baixa dispersão e média de avaliação abaixo de 6

	N	Média	Desvio padrão
[Quão satisfeito você está com a Superintendência? ]	59	5,73	0,89
[Em que medida a Superintendência atendeu tuas expectativas?]	59	5,69	0,93

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado em percentuais de cada questão dentro dos construtos analisados é demonstrado na tabela 19. Na tabela é possível ter um panorama geral das respostas dadas pelos respondentes e o percentual alcançado de acordo com a frequência de resposta para cada opção da escala de 1 a 7.

Tabela 19 - Escala em percentual

(continua)

Variável	Questão	1	2	3	4	5	6	7	Média
Confiabilidade	[Executa os serviços certo da primeira vez]	0,00%	1,69%	0,00%	0,00%	11,86%	30,51%	55,93%	6,37
	<b>[Presta os serviços no tempo prometido]</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,69%</b>	<b>1,69%</b>	<b>0,00%</b>	<b>8,47%</b>	<b>25,42%</b>	<b>62,71%</b>	<b>6,42</b>
	[Os funcionários fornecem aos clientes informações precisas]	0,00%	0,00%	5,08%	0,00%	6,78%	35,59%	52,54%	6,31
Responsividade	[Presta rápido atendimento aos clientes]	0,00%	1,69%	0,00%	1,69%	6,78%	28,81%	61,02%	6,44
	<b>[Os funcionários estão dispostos a ajudar os clientes]</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,69%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,69%</b>	<b>8,47%</b>	<b>15,25%</b>	<b>72,88%</b>	<b>6,54</b>
	[Possui prontidão para responder às solicitações dos clientes]	1,69%	0,00%	3,39%	0,00%	6,78%	20,34%	67,80%	6,42
Segurança	[Faz com que os clientes se sintam seguros em suas operações/transações]	0,00%	1,69%	1,69%	3,39%	5,08%	28,81%	59,32%	6,36
	<b>[Os funcionários são corteses]</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>5,08%</b>	<b>13,56%</b>	<b>81,36%</b>	<b>6,76</b>
	[Possui funcionários com conhecimento para responder as perguntas dos clientes]	0,00%	0,00%	1,69%	0,00%	8,47%	37,29%	52,54%	6,39
Empatia	<b>[Os funcionários dão aos clientes atenção individual]</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,69%</b>	<b>1,69%</b>	<b>1,69%</b>	<b>25,42%</b>	<b>69,49%</b>	<b>6,59</b>
	[Os funcionários lidam com os clientes de uma forma cuidadosa]	0,00%	0,00%	1,69%	1,69%	5,08%	22,03%	69,49%	6,56
	[Possui as melhores intenções em relação aos interesses dos clientes]	0,00%	1,69%	0,00%	1,69%	10,17%	28,81%	57,63%	6,37
	[Os funcionários entendem as necessidades de seus clientes]	1,69%	0,00%	1,69%	0,00%	13,56%	33,90%	49,15%	6,22

Variável	Questão	1	2	3	4	5	6	7	Média
Tangíveis	[Disponibiliza aos clientes sistemas modernos]	3,39%	1,69%	5,08%	1,69%	27,12%	30,51%	30,51%	5,61
	[Disponibiliza aos clientes sistemas de fácil utilização]	0,00%	6,78%	3,39%	1,69%	20,34%	30,51%	37,29%	5,76
	<b>[Os empregados possuem uma aparência agradável e profissional]</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,78%</b>	<b>0,00%</b>	<b>11,86%</b>	<b>81,36%</b>	<b>6,68</b>
Qualidade técnica	<b>[Presta um suporte adequado para o meu dia a dia]</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,69%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,69%</b>	<b>6,78%</b>	<b>32,20%</b>	<b>57,63%</b>	<b>6,41</b>
	[Realiza as operações/transações sem problemas]	0,00%	1,69%	3,39%	1,69%	8,47%	25,42%	59,32%	6,31
	[Os produtos e serviços oferecidos me atendem plenamente]	0,00%	5,08%	5,08%	5,08%	8,47%	40,68%	35,59%	5,81
Imagem	<b>[É confiável]</b>	<b>1,69%</b>	<b>3,39%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,69%</b>	<b>3,39%</b>	<b>22,03%</b>	<b>67,80%</b>	<b>6,44</b>
	[Fornecer um excelente serviço aos clientes]	1,69%	0,00%	0,00%	3,39%	15,25%	25,42%	54,24%	6,24
	[Faz uma grande contribuição para a sociedade]	1,69%	0,00%	0,00%	13,56%	8,47%	30,51%	45,76%	6,02
	[É sincera com os clientes]	0,00%	1,69%	1,69%	1,69%	5,08%	23,73%	66,10%	6,46
Satisfação do cliente	[Sempre atende minhas expectativas]	1,69%	0,00%	5,08%	1,69%	11,86%	33,90%	45,76%	6,07
	[Considerando tudo, estou extremamente satisfeito]	1,69%	0,00%	3,39%	3,39%	8,47%	37,29%	45,76%	6,12
	<b>[A qualidade geral dos serviços oferecidos é excelente]</b>	<b>1,69%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,69%</b>	<b>1,69%</b>	<b>8,47%</b>	<b>44,07%</b>	<b>42,37%</b>	<b>6,17</b>

Variável	Questão	1	2	3	4	5	6	7	Média
Variáveis independentes	<b>[A distância física da Superintendência não prejudica a qualidade do atendimento prestado]</b>	<b>0,00%</b>	<b>3,39%</b>	<b>1,69%</b>	<b>3,39%</b>	<b>10,17%</b>	<b>20,34%</b>	<b>61,02%</b>	<b>6,25</b>
	[Prefiro utilizar os serviços de outro banco]	27,12%	10,17%	13,56%	18,64%	13,56%	3,39%	13,56%	3,46
	[Prefiro utilizar os serviços de outro banco] INVERSE	13,56%	3,39%	13,56%	18,64%	13,56%	10,17%	27,12%	4,54
Mensuração da satisfação	<b>[Quão satisfeito você está com a Superintendência?]</b>	<b>1,69%</b>	<b>1,69%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,69%</b>	<b>8,47%</b>	<b>86,44%</b>	<b>0,00%</b>	<b>5,73</b>
	[Até que ponto a Superintendência cumpre o teu ideal de um banco?]	3,39%	0,00%	1,69%	1,69%	8,47%	84,75%	0,00%	5,66
	[Em que medida a Superintendência atendeu tuas expectativas?]	1,69%	1,69%	0,00%	5,08%	5,08%	86,44%	0,00%	5,69

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto as duas questões independentes incluídas no questionário, a questão “A distância física da Superintendência não prejudica a qualidade do atendimento prestado” foi bem avaliada pelos clientes obtendo uma média de 6,26.

A questão “Prefiro utilizar os serviços de outro banco” obteve uma avaliação média de 4,54, mediana de 5 e um desvio padrão de 2,06, essa foi a menor média de avaliação obtida entre todas as questões avaliadas.

Tabela 20 - Questões independentes do questionário

	N	Média	Desvio padrão
[A distância física da Superintendência não prejudica a qualidade do atendimento prestado]	59	6,25	1,23
[Prefiro utilizar os serviços de outro banco] - INVERTIDA	59	4,54	2,06

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 21 apresenta as diferenças encontradas em questões distintas. Em relação à questão “Os funcionários corteses”, a avaliação média difere entre os funcionários 0 a 2 anos (7,00) x 3 a 5 anos (6,38). A questão “Disponibiliza aos clientes sistemas de fácil utilização” a avaliação média difere entre 3 a 5 anos (4,85) x mais de 10 anos (6,25).

Na questão “Os empregados possuem uma aparência agradável e profissional” a avaliação média difere entre três categorias de tempo de serviços: 3 a 5 anos (6,00) 0 a 2 anos (7,00) e mais 10 anos (6,96).

Tabela 21 - Diferenças na avaliação x tempo de serviço (nas questões)

(continua)

Estatísticas descritivas				
		N	Média	Desvio padrão
[Os funcionários são corteses]	0 a 2 anos	8	7,00	0,000
	3 a 5 anos	13	6,38	,870
	6 a 10 anos	14	6,86	,363
	Mais de 10 anos	24	6,83	,381
	Total	59	6,76	,536
[Disponibiliza aos clientes sistemas de fácil utilização]	0 a 2 anos	8	5,88	,835
	3 a 5 anos	13	4,85	1,819
	6 a 10 anos	14	5,71	1,326
	Mais de 10 anos	24	6,25	1,189
	Total	59	5,76	1,418
[Os empregados possuem uma aparência agradável e profissional]	0 a 2 anos	8	7,00	0,000
	3 a 5 anos	13	6,00	1,225
	6 a 10 anos	14	6,64	,842
	Mais de 10 anos	24	6,96	,204
	Total	59	6,68	,797

(conclusão)

ANOVA						
		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
[Os funcionários são corteses]	Entre grupos	2,553	3	,851	3,314	,026
	Nos grupos	14,125	55	,257		
	Total	16,678	58			
[Disponibiliza aos clientes sistemas de fácil utilização]	Entre grupos	16,754	3	5,585	3,074	,035
	Nos grupos	99,924	55	1,817		
	Total	116,678	58			
[Os empregados possuem uma aparência agradável e profissional]	Entre grupos	8,709	3	2,903	5,667	,002
	Nos grupos	28,173	55	,512		
	Total	36,881	58			
Tukey HSD						
				Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.
[Os funcionários são corteses]	0 a 2 anos	3 a 5 anos		,615	,228	,044
		6 a 10 anos		,143	,225	,920
		Mais de 10 anos		,167	,207	,852
[Disponibiliza aos clientes sistemas de fácil utilização]	3 a 5 anos	0 a 2 anos		-1,029	,606	,334
		6 a 10 anos		-,868	,519	,348
		Mais de 10 anos		-1,404	,464	,019
[Os empregados possuem uma aparência agradável e profissional]	0 a 2 anos	3 a 5 anos		1,000	,322	,015
		6 a 10 anos		,357	,317	,675
		Mais de 10 anos		,042	,292	,999
	3 a 5 anos	0 a 2 anos		-1,000	,322	,015
		6 a 10 anos		-,643	,276	,103
		Mais de 10 anos		-,958	,246	,002

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 22 demonstra as diferenças encontradas quanto à escolaridade dos respondentes.

Tabela 22 - Diferenças na avaliação x escolaridade

Estatísticas descritivas						
		N	Média	Desvio padrão		
[Possui as melhores intenções em relação aos interesses dos clientes]	Ensino fundamental ou médio	14	6,21	,975		
	Superior Incompleto	5	7,00	0,000		
	Ensino Superior	28	6,57	,634		
	Pós-Graduação	12	5,83	1,403		
	Total	59	6,37	,945		
ANOVA						
		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
[Possui as melhores intenções em relação aos interesses dos clientes]	Entre grupos	6,916	3	2,305	2,825	,047
	Nos grupos	44,881	55	,816		
	Total	51,797	58			
Tukey HSD						
				Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.
[Possui as melhores intenções em relação aos interesses dos clientes]	Pós-Graduação	Ensino fundamenta ou médio		-,381	,355	,708
		Superior Incompleto		-1,167	,481	,084
		Ensino Superior		-,738	,312	,095

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme demonstrado, identificou-se uma diferença significativa no constructo empatia, a questão “possui as melhores intenções em relação aos interesses dos clientes” os clientes com pós-graduação (5,83), avaliaram pior que os com ensino superior (6,57), evidenciando a diferença de percepção do cliente de acordo com sua escolaridade

#### 4.1.3.1 Correlações

Nessa seção são apresentados os resultados referentes as correlações existentes entre os constructos, e entre as questões. Todas as correlações entre os constructos foram significativas a 5%.

A Tabela 23 demonstra dos dados da correlação obtida em relação aos constructos do instrumento de pesquisa, sendo possível visualizar todas as correlações possíveis entre os mesmos.

Tabela 23 - Correlações dos constructos

		Confiabilidade	Responsividade	Segurança	Empatia	Tangíveis	Qualidade Técnica	Imagem	Satisfação Consumidor	Mens. Satisfação
Responsividade	Correl. <b>,876**</b> Sig. <b>,000</b>		1							
Segurança	Correl. <b>,860**</b> Sig. <b>,000</b>		<b>,913**</b>	1						
Empatia	Correl. <b>,861**</b> Sig. <b>,000</b>		<b>,865**</b>	<b>,917**</b>	1					
Tangíveis	Correl. <b>,591**</b> Sig. <b>,000</b>		<b>,593**</b>	<b>,692**</b>	<b>,660**</b>	1				
Qualidade Técnica	Correl. <b>,787**</b> Sig. <b>,000</b>		<b>,804**</b>	<b>,883**</b>	<b>,908**</b>	<b>,756**</b>	1			
Imagem	Correl. <b>,833**</b> Sig. <b>,000</b>		<b>,890**</b>	<b>,907**</b>	<b>,923**</b>	<b>,688**</b>	<b>,910**</b>	1		
Satisfação Consumidor	Correl. <b>,829**</b> Sig. <b>,000</b>		<b>,849**</b>	<b>,864**</b>	<b>,902**</b>	<b>,750**</b>	<b>,879**</b>	<b>,915**</b>	1	
Mensuração Satisfação	Correl. <b>,583**</b> Sig. <b>,000</b>		<b>,622**</b>	<b>,608**</b>	<b>,667**</b>	<b>,432**</b>	<b>,767**</b>	<b>,691**</b>	<b>,628**</b>	1

\*\* . Correlação é significativa no nível 0.01 (2 extremidades).

\* . Correlação é significativa no nível 0.05 (2 extremidades).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação às correlações encontradas, destacam-se como mais fortes as relações entre os constructos abaixo:

- a) ,923 - Imagem x Empatia.
- b) ,917 - Empatia x Segurança;
- c) ,915 - Satisfação do consumidor x imagem
- d) ,913 - Segurança x Responsividade;
- e) ,910 - Imagem x Qualidade técnica;
- f) ,908 - Qualidade técnica x Empatia;
- g) ,907 - Imagem x Segurança;
- h) ,902 - Satisfação do consumidor x empatia.

Há também uma correlação forte entre os constructos destacados em negrito na Tabela 23, todas essas relações destacadas são relevantes conforme a análise realizada. Por outro lado, algumas correlações destacam-se por serem mais fracas:

- a) ,432 - Tangíveis x Mensuração da satisfação.

Dessa forma, em síntese, das variáveis analisadas duas possuem forte correlação com outras sete variáveis, cinco com outras seis variáveis, uma variável com duas correlações fortes, uma com 1 e apenas uma variável não possui correlação forte com alguma outra.

Abaixo destaca-se a relação dos constructos e a sua correlação mais forte:

- a) Confiabilidade: Responsividade (,876);
- b) Responsividade: Segurança (,913);
- c) Segurança: Empatia (,917);
- d) Empatia: Imagem (,923);
- e) Tangíveis: Qualidade técnica (,756);
- f) Qualidade técnica: Imagem (,910);
- g) Imagem: Empatia (,923)
- h) Satisfação do consumidor: Imagem (,915);
- i) Mensuração da satisfação: Qualidade técnica (,767).

Dos constructos analisados, imagem é o que aparece mais vezes como sendo a correlação mais forte de outro constructo, três vezes. Qualidade técnica e empatia ocorrem duas vezes como correlação mais forte. Confiabilidade, tangíveis, satisfação do consumidor e mensuração da satisfação não aparecem como sendo a correlação mais forte de outros constructos analisados.

A tabela 24 apresenta o resultado da regressão linear simples realizada utilizando o constructo satisfação do cliente e mensuração da satisfação, como variável constante do modelo da análise de regressão. A análise de regressão linear simples do constructo satisfação do cliente sugere três modelos que explicam o resultado obtido no constructo avaliado. No modelo 1, o constructo imagem explica 83,4% do resultado obtido, o modelo 2 os constructos imagem e tangíveis explicam 86% e o modelo 3 os constructos imagem, tangíveis e empatia explicam 87,6% do resultado obtido para o constructo satisfação do cliente.

Portanto, o modelo 3 possui uma alta capacidade explicativa em relação ao resultado obtido no constructo satisfação do cliente. Pelos valores dos coeficientes Beta verifica-se que em relação as outras duas variáveis do modelo, o constructo imagem tem um peso maior na composição da média alcançada no constructo da satisfação do cliente. A equação de regressão encontrada para o constructo da satisfação do cliente é: Satisfação do cliente =  $-1,528 + 0,508 * \text{imagem} + 0,222 * \text{tangíveis} + 0,482 * \text{empatia}$ .

Tabela 24 - Análise de regressão constructo Satisfação do Cliente

(continua)

Resumo do modelo							
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa			
1	,915 <sup>a</sup>	,837	,834	,46525			
2	,930 <sup>b</sup>	,864	,860	,42785			
3	,939 <sup>c</sup>	,883	,876	,40196			
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.	
	B	Erro Padrão	Beta				
1	(Constante)	-,469	,390			-1,204	,234
	IMAGEM	1,045	,061	<b>,915</b>		17,100	,000
2	(Constante)	-,774	,370			-2,093	,041
	IMAGEM	,865	,077	<b>,757</b>		11,162	,000
	TANGÍVEIS	,239	,071	<b>,229</b>		3,376	,001

(conclusão)

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
3 (Constante)	-1,528	,434			-3,524	,001
IMAGEM	,508	,143	,445		3,565	,001
TANGÍVEIS	,222	,067	,212		3,320	,002
EMPATIA	,482	,166	,350		2,906	,005

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 25 demonstra os resultados obtidos em relação ao constructo Mensuração da satisfação, esse constructo obteve médias menores do que o constructo satisfação no resultado da avaliação do questionário. Em relação à análise de regressão, dois modelos foram obtidos na análise, no modelo 1 o constructo qualidade técnica explica 58,1% do resultado obtido no constructo mensuração da satisfação.

Tabela 25 - Análise de regressão constructo Mensuração da Satisfação

Resumo do modelo						
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
1	,767 <sup>a</sup>	,589	<b>,581</b>	,60699		
2	,800 <sup>b</sup>	,639	<b>,626</b>	,57335		
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
(Constante)	1,363	,486			2,804	,007
QUALIDADE TÉCNICA	,701	,078	,767		9,031	,000
(Constante)	1,673	,472			3,542	,001
QUALIDADE TÉCNICA	,939	,112	1,027		8,384	,000
TANGÍVEIS	-,295	,105	-,344		-2,808	,007

Fonte: Elaborado pelo autor.

No modelo 2, os constructos qualidade técnica e tangíveis explicam 62,6% do resultado obtido pelo constructo mensuração da satisfação, ou seja a capacidade desse modelo de explicar o resultado do constructo previsor é considerada moderada.

Pelos valores dos coeficientes Beta verifica-se que em relação as outras duas variáveis do modelo, o constructo Qualidade técnica um grande peso na composição

da média alcançada no constructo mensuração da satisfação, enquanto tangíveis possui um coeficiente negativo, ou seja, quanto maior a média do constructo tangíveis menor será o resultado da mensuração da satisfação. A equação de regressão encontrada para o constructo da mensuração da satisfação é: Mensuração da Satisfação = 1,673 + 0,939 \* qualidade técnica + -0,295 \* tangíveis.

Em relação à colinearidade dos dados apresentados na tabela 24 e na tabela 25, Meyers (1990 *apud* FIELD, 2009) descreve que não existem regras simples sobre os valores que são motivo de alerta, sugerindo que a partir de 10 é um valor para se preocupar. Portanto como nenhum dos valores encontrados foi superior a 10 não houve multicolinearidade entre os constructos analisados, ou seja, não há uma forte correlação os previsores do modelo de regressão.

No Quadro 6 destacam-se as correlações mais fortes entre as questões, foram destacadas as correlações acima de ,900. De um total de 31 questões 7 possuem uma correlação muito forte.

Quadro 6 - Correlações muito fortes entre questões

Questão 1	Questão 2	Correlação de Pearson
[Em que medida a Superintendência atendeu tuas expectativas?]	[Até que ponto a Superintendência cumpre o teu ideal de um banco?]	,969
[Considerando tudo, estou extremamente satisfeito]	[Sempre atende minhas expectativas]	,949
[A qualidade geral dos serviços oferecidos é excelente]	[Considerando tudo, estou extremamente satisfeito]	,946
[Em que medida a Superintendência atendeu tuas expectativas?]	[Quão satisfeito você está com a Superintendência?]	,940
[Até que ponto a Superintendência cumpre o teu ideal de um banco?]	[Quão satisfeito você está com a Superintendência?]	,938
[Os funcionários lidam com os clientes de uma forma cuidadosa]	[Os funcionários dão aos clientes atenção individual]	,920
[A qualidade geral dos serviços oferecidos é excelente]	[Sempre atende minhas expectativas]	,912

Fonte: Elaborado pelo autor.

As duas questões que possuem a maior correlação no questionário aplicado são “Em que medida a Superintendência atendeu tuas expectativas?” e “Até que ponto a Superintendência cumpre o teu ideal de um banco?” essas duas questões fazem parte do constructo Mensuração da Satisfação. As demais questões fazem parte desse constructo ou do constructo Satisfação do cliente, a única exceção é em

relação as questões “Os funcionários lidam com os clientes de uma forma cuidadosa” e “Os funcionários dão aos clientes atenção individual” que possuem uma correlação de ,920 e são do constructo empatia.

Quanto às variáveis independentes, a questão “Prefiro utilizar os serviços de outros bancos” não obteve correlação com nenhum dos constructos e com nenhuma das questões pesquisadas quando analisada a correlação por variável. Entende-se, dessa forma, que o fator que determina a preferência por utilizar o serviço de outros bancos não pode ser determinado pelo questionário aplicado ao cliente, cabendo, assim, um estudo específico em relação a essa questão.

Tabela 26 - Correlação das questões independentes X constructos

<b>[A distância física da Superintendência não prejudica a qualidade do atendimento prestado]</b>		
Segurança	Correlação de Pearson	<b>,701**</b>
	Sig. (2 extremidades)	,000
Empatia	Correlação de Pearson	<b>,725**</b>
	Sig. (2 extremidades)	,000
Qualidade técnica	Correlação de Pearson	<b>,726**</b>
	Sig. (2 extremidades)	,000

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por outro lado, a questão [A distância física da Superintendência não prejudica a qualidade do atendimento prestado] obteve 3 correlações positivas significativas, com os constructos segurança, empatia e qualidade técnica, ou seja melhorando a percepção do cliente nesses 3 constructos é possível minimizar os impactos negativos que a distância física entre o cliente e a plataforma poderia provocar.

Dessa forma, foram apresentados os principais resultados obtidos através do questionário de pesquisa aplicado aos clientes em relação à qualidade do serviço e a satisfação do cliente.

## 4.2 Valor do Tempo de Vida e Margem de Contribuição dos Clientes

Nessa seção apresentam-se os resultados obtidos em relação à evolução da margem de contribuição e ao valor do tempo de vida dos clientes.

### 4.2.1 Análise da Margem de Contribuição

Tendo em vista os objetivos específicos fez-se necessária a análise da evolução da margem de contribuição dos clientes. Devido a questões de sigilo solicitado pela instituição financeira pesquisada, os dados dos clientes apresentados foram em forma de comparativo de percentuais.

Foram coletados os dados de 59 clientes, porém para a análise foram utilizados apenas os dados de 52 clientes. Dos 7 clientes subtraídos da base de análise 1 não apresentava dados confiáveis para a análise, pois os dados disponibilizados apresentavam valores zerados em mais de 50% dos meses, e os outros 6 clientes ainda não possuíam resultado financeiro no período analisado. Quanto ao tipo de dados coletados, referem-se ao resultado da margem de contribuição do cliente em valores monetários no período de um mês.

Visando comparar a evolução da margem de contribuição dos clientes, os dados foram divididos em duas categorias/períodos para análise, de outubro/2013 a dezembro/2014 antes da nova estrutura e de janeiro/2015 a março/2016 após a criação da nova estrutura de atendimento aos clientes do segmento governo.

Quanto à média geral da margem de contribuição do período analisado, verifica-se que não houve alteração significativa em relação às médias dos dois períodos analisados, as mesmas permaneceram dentro dos limites da margem de confiança conforme demonstrado na Tabela 27. No período de janeiro/2015 a março/2016 a média foi de R\$ 14.061,11 e o intervalo de confiança ficou entre R\$ 7949,55 e R\$ 20172,68, já no período de janeiro/2015 a março/2016 a média ficou em R\$ 13.036,52 e a margem de confiança entre R\$ 8281,91 e R\$ 17791,13, ou seja, houve um aumento de 7,86% em relação a média da margem de contribuição dos clientes entre os períodos avaliados, porém devido as médias dos dois períodos estarem dentro dos intervalos de confiança 95% não é possível afirmar que esse aumento é significativo.

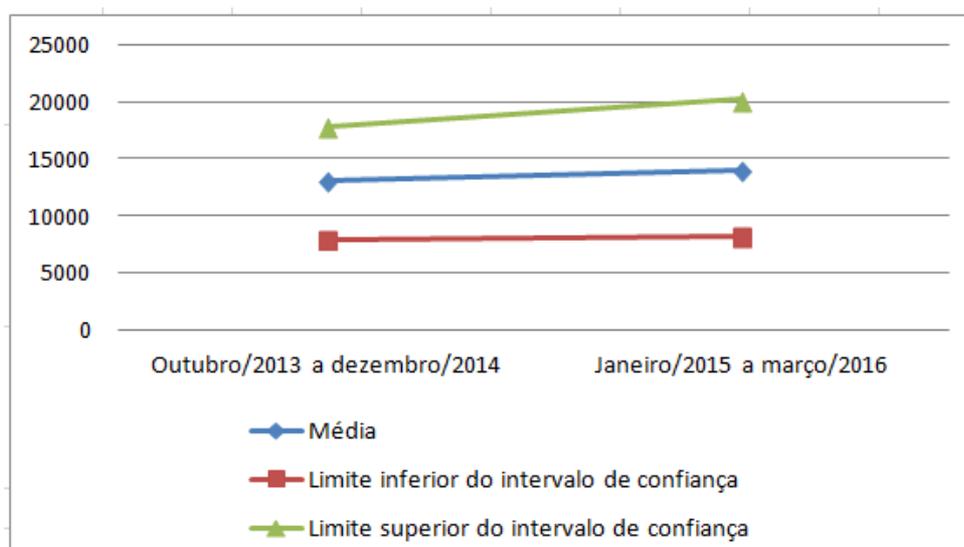
Tabela 27 - Comparativo média geral margem de contribuição

	N	Média	Mediana	Desvio Padrão	Erro padrão da média	
Janeiro/2015 a março/2016	52	14061,1177	5435,57	21952,3	3044,23628	
Outubro/2013 a dezembro/2014	52	13036,5252	6554,34	17078,22903	2368,32425	
Teste de uma amostra						
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
Janeiro/2015 a março/2016	4,619	51	0	14061,11768	7949,5583	20172,68
Outubro/2013 a dezembro/2014	5,505	51	0	13036,52521	8281,9159	17791,13

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 1 ilustra o comparativo demonstrado na Tabela 27 com a evolução da média da margem de contribuição no período analisado. É possível visualizar que a média se mantém dentro dos limites inferiores e superiores da margem de confiança, dessa forma afirma-se que mesmo com uma variação positiva da média, não houve uma variação da média da margem de contribuição dos clientes que permita afirmar que houve um incremento da margem de contribuição.

Gráfico 1 - Evolução da média da margem de contribuição



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após análise de comparação dos dois períodos, foi realizada a análise das médias individualmente por cliente. Apurou-se que 27 clientes tiveram variação positiva na média, porém apenas 12 tiveram uma variação da média positiva fora das margens do intervalo de confiança, ou seja 23,08% da amostra.

A Tabela 28 apresenta os percentuais de evolução da média da margem de contribuição desses clientes. Observa-se que três clientes obtiveram um resultado percentual expressivo, tal resultado é em virtude do valor da margem de contribuição desses clientes ser baixo no primeiro período da análise.

Tabela 28 - Clientes com variação positiva na margem de contribuição

Cliente	Variação da Margem de contribuição
Cliente 25	10776,74%
Cliente 16	991,28%
Cliente 23	944,07%
Cliente 39	108,40%
Cliente 28	84,81%
Cliente 15	63,78%
Cliente 46	59,98%
Cliente 32	29,96%
Cliente 24	28,72%
Cliente 48	25,00%
Cliente 10	20,86%
Cliente 49	19,63%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à variação negativa da margem de contribuição, 22 tiveram variação negativa na média da margem, porém apenas 8 deles tiveram uma variação da média negativa fora das margens do intervalo de confiança de 95% conforme apresentado na Tabela 29 abaixo:

Tabela 29 - Clientes com variação negativa na margem de contribuição

Cliente	Variação da Margem de contribuição
Cliente 5	-93,40%
Cliente 20	-89,10%
Cliente 27	-53,81%
Cliente 6	-51,00%
Cliente 45	-41,75%
Cliente 34	-23,86%
Cliente 32	-19,13%
Cliente 18	-8,68%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, de acordo com os dados apresentado nas Tabelas 28 e 29, verifica-se que a quantidade de cliente que obtiveram uma evolução positiva na média da margem de contribuição no período avaliado supera quantitativamente os clientes que obtiveram uma variação negativa.

- a) variação positiva da média: 12 clientes = 23,08%;
- b) variação negativa da média: 8 clientes = 15,38%;
- c) variação da média dentro do intervalo de confiança: 32 clientes = 61,54%.

Para verificar se há relação entre a variação da margem de contribuição dos clientes, foi aplicado o estudo da correlação de Pearson nas médias dos clientes. Assim, devido ao perfil homogêneo dos clientes, tratando de um mesmo segmento, e com uma proximidade geográfica correlacionar tais informações torna-se relevante para a pesquisa. A correlação dos dados foi efetuada sobre a totalidade do período, não sendo dessa forma distinguidos os 2 períodos das análises anteriores dessa seção.

A Tabela 30 apresenta os dados das correlações acima de ,80 ou -,80 conforme consta no método proposto.

Tabela 30 - Correlações entre margem de contribuição dos clientes

Correlação de Pearson									
		Cliente 6	Cliente 11	Cliente 16	Cliente 18	Cliente 19	Cliente 23	Cliente 33	Cliente 48
Cliente 17	Correlação	<b>-,807**</b>	<b>,808**</b>						
	Sig.	<b>,000</b>	<b>,000</b>						
Cliente 23	Correlação			<b>,911**</b>					
	Sig.			<b>,000</b>					
Cliente 28	Correlação			<b>,930**</b>			<b>,891**</b>		
	Sig.			<b>,000</b>			<b>,000</b>		
Cliente 30	Correlação				<b>,850**</b>				
	Sig.				<b>,000</b>				
Cliente 48	Correlação			<b>,834**</b>					
	Sig.			<b>,000</b>					
Cliente 49	Correlação								<b>,844**</b>
	Sig.								<b>,000</b>
Cliente 51	Correlação	<b>,930**</b>		<b>-,846**</b>		<b>,800**</b>	<b>-,819**</b>	<b>,807**</b>	
	Sig.	<b>,000</b>		<b>,000</b>		<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, treze correlações foram encontradas. A maior correlação identificada é positiva de ,930 entre o cliente 6 e o cliente 51, também o mesmo índice de correlação é encontrado entre os clientes 28 e 16, seguidos pela correlação de ,911 entre o cliente 16 e o cliente 23.

Com 5 correlações significativas, o cliente 51 é o que possui o maior número de correlações entre os clientes, seguiu do cliente 16 que possui 4 correlações.

Das treze correlações demonstradas, três delas são negativas, ou seja, se um dos clientes aumenta sua margem de contribuição, o outro diminuirá. As três correlações negativas apresentadas são:

- a) -,846: Cliente 16 x cliente 51;
- b) -,819: Cliente 23 x cliente 51;
- c) -,807: Cliente 6 x cliente 17.

Dessa forma, observando as correlações entre as margens de contribuição dos clientes, é possível desenvolver ações que visem potencializar o resultado financeiro de determinados clientes que possuem correlações positivas, bem como, atentar para pontos em comum entre os clientes que possuem correlação negativa, evitando assim, lançar estratégias que visem incrementar o resultado de um cliente em detrimento de outro.

#### 4.2.2 Análise do Valor do Tempo de Vida do Cliente - CLV

O cálculo do CLV foi efetuado de acordo com o referencial apresentado na seção 2.3.1. Para efetuar o cálculo, foi utilizada como taxa de desconto a Selic Meta do último período avaliado, março de 2016, nessa data conforme dados do Banco Central do Brasil (2016) a Selic Meta era de 14,25% a.a.. Assim, após a descapitalização, o valor da taxa de desconto considerado para a aplicação da fórmula do CLV foi de 1,1163% a.m., e de 18,12% no período dos 15 meses.

A taxa de retenção utilizada para o cálculo foi de 100%, ou seja, não houve perda de clientes no período analisado. Tal valor foi estabelecido devido a nenhum cliente ter encerrado o relacionamento com a plataforma de atendimento durante o período analisado.

Em relação ao modelo utilizado, Gupta e Lehmann (2006) afirmam que o resultado do cálculo dessa fórmula em específico é para um horizonte de tempo infinito pois simplifica o cálculo, elimina o julgamento arbitrário sobre a duração de vida do cliente.

A Tabela 31 apresenta o resultado obtido como valor do cliente de acordo com Farris *et al.* (2012) e Gupta e Lehmann (2006). Sobre a apresentação dos dados, devido a questões de sigilo, os mesmos foram apresentados em uma escala para fins de análise, comparação e demonstração dos resultados alcançados.

Tabela 31 - Customer Lifetime Value - Valores em escala proporcional

(continua)

Cliente	CLV Janeiro/2015 a março/2016	CLV Outubro/2013 a dezembro/2014	Variação %
Cliente 25	20,055	0,184	10776,74%
Cliente 16	679,183	62,237	991,28%
Cliente 23	290,983	27,870	944,07%
Cliente 30	81,929	21,251	285,53%
Cliente 39	10562,989	5068,669	108,40%
Cliente 28	35,539	19,230	84,81%
Cliente 15	893,261	545,402	63,78%
Cliente 9	746,221	455,640	63,77%
Cliente 46	1445,513	903,584	59,98%
Cliente 29	29,589	22,210	33,22%
Cliente 35	2932,789	2251,878	30,24%
Cliente 32	181,544	139,698	29,96%
Cliente 24	232,889	180,924	28,72%
Cliente 8	178,374	139,158	28,18%
Cliente 7	3047,129	2433,854	25,20%
Cliente 48	749,159	599,323	25,00%
Cliente 38	1868,894	1498,415	24,72%
Cliente 2	136,680	110,226	24,00%
Cliente 10	615,763	509,482	20,86%
Cliente 49	369,364	308,746	19,63%
Cliente 42	3211,979	2733,917	17,49%
Cliente 14	1201,165	1061,366	13,17%
Cliente 13	1075,783	953,974	12,77%
Cliente 52	4204,380	3883,882	8,25%
Cliente 21	1722,568	1633,552	5,45%
Cliente 20	690,184	656,266	5,17%
Cliente 3	380,547	364,731	4,34%
Cliente 1	24,187	23,837	1,47%
Cliente 12	0,718	0,722	-0,55%
Cliente 40	435,342	449,185	-3,08%

(conclusão)

Cliente	CLV Janeiro/2015 a março/2016	CLV Outubro/2013 a dezembro/2014	Variação %
Cliente 37	1170,204	1219,678	-4,06%
Cliente 43	3296,973	3549,818	-7,12%
Cliente 36	3176,254	3466,352	-8,37%
Cliente 17	4392,884	4810,190	-8,68%
Cliente 4	229,345	253,923	-9,68%
Cliente 41	4924,088	5614,944	-12,30%
Cliente 31	994,630	1229,981	-19,13%
Cliente 34	426,971	539,754	-20,90%
Cliente 47	171,063	219,891	-22,21%
Cliente 45	464,586	604,961	-23,20%
Cliente 33	1699,669	2232,394	-23,86%
Cliente 22	471,871	659,766	-28,48%
Cliente 44	380,322	629,247	-39,56%
Cliente 50	101,467	176,166	-42,40%
Cliente 6	650,714	1328,116	-51,00%
Cliente 51	273,762	578,299	-52,66%
Cliente 26	102,884	222,745	-53,81%
Cliente 27	40,437	101,304	-60,08%
Cliente 19	166,884	1531,060	-89,10%
Cliente 5	5,904	89,489	-93,40%
Cliente 11	3,032	0	-
Cliente 18	31,524	0	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos 52 clientes analisados, 28 obtiveram uma variação positiva no CLV, 22 uma variação negativa e 2 dos clientes não foi possível comparar pois não haviam dados disponíveis no período de outubro/2013 a dezembro/2014. Os percentuais de variação do CLV são idênticos aos das margens de contribuição, isso ocorre, pois, o valor financeiro utilizado para calcular o valor do tempo de vida do cliente é a margem de contribuição do cliente, e os demais fatores utilizados no cálculo não sofreram variações. Na fórmula utilizada não é considerado o nível inflacionário do período.

Conforme tabela 32, o CLV total obtido com os 52 clientes foi de 56117,493 no período de outubro/2013 a dezembro/2014 e de 61220,171 no período de Janeiro/2015 a março/2016, uma variação positiva de 9,09% entre os períodos analisados.

A média do CLV obtida no período de outubro/2013 a dezembro/2014 foi de 1079,183, já no período de janeiro/2015 a março/2016 a média do CLV dos clientes foi de 1177,311, uma variação positiva de 9,03 na média do CLV dos clientes, porém as duas médias estão dentro dos limites de confiança de 95%, ou seja estatisticamente não pode ser considerado que a variação que ocorreu é significativa.

Em relação aos desvios padrões, nos dois períodos analisados os valores são considerados altos, superiores as médias, assim verifica-se uma forte dispersão dos resultados. Já a mediana dos dois períodos está abaixo da média, ou seja, considerando-se o alto desvio padrão, no caso do CLV, a mediana mostra-se mais aderente para se ter um parâmetro da distribuição dos valores do CLV da amostra. Nesse caso o valor da mediana teve uma redução de 17,07% do período de outubro/2013 a dezembro/2014 em relação a Janeiro/2015 a março/2016.

Tabela 32 - Estatísticas descritivas - CLV

Estatísticas descritivas							
	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Mediana	Desvio Padrão
Janeiro/2015 a março/2016	52	718	10562,989	61220,171	1177,311	449,964	1834,389
Outubro/2013 a dezembro/2014	52	0	5614,944	56117,493	1079,183	542,575	1413,761
N válido (de lista)	52						
Estatísticas descritivas							
	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Mediana	Desvio Padrão
Teste de uma amostra							
	Valor de Teste = 0						
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença		
					Inferior	Superior	
Janeiro/2015 a março/2016			0	1177,311	666,6138	1688,008	
Outubro/2013 a dezembro/2014			0	1079,183	685,5891	1472,776	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 33 apresenta os valores extremos dos períodos analisados. Em relação aos valores mais baixos, no período de outubro/2013 a dezembro/2014 dois clientes não possuíam informação de margem de contribuição pois não

necessariamente eram clientes a época, ou podem ter sido constituídos juridicamente após o período de outubro/2013 a dezembro/2014. Com relação aos valores mínimos do CLV houve um avanço em relação aos valores mínimos quando se comparado os períodos, 20,135 em outubro/2013 a dezembro/2014 e 53,894 de janeiro/2015 a março/2016.

Quanto aos valores máximos de CLV obtidos pelos clientes, o valor máximo de outubro/2013 a dezembro/2014 teve uma variação positiva de 88,12% em relação Janeiro/2015 a março/2016, passando de 5614,944 para 10562,989. O CLV dos 5 maiores valores extremos somados variou de 22927,501 de outubro/2013 a dezembro/2014 para 27381,311 de Janeiro/2015 a março/2016, um acréscimo de 19,43% no CLV dos 5 maiores clientes, que no dois períodos analisados são os mesmos.

Tabela 33 - Valores extremos por período - CLV

Valores Extremos				
			Número do caso	Valor
CLV Janeiro/2015 a março/2016	Mais alto	1	52	10562,989
		2	51	4924,087
		3	50	4392,884
		4	49	4204,379
		5	48	3296,972
	Mais baixo	1	1	0,718
		2	2	3,032
		3	3	5,903
		4	4	20,054
		5	5	24,187
CLV Outubro/2013 a dezembro/2014	Mais alto	1	51	5614,943
		2	52	5068,669
		3	50	4810,190
		4	49	3883,882
		5	48	3549,817
	Mais baixo	1	7	0
		2	2	0
		3	4	0,184
		4	1	0,722
		5	8	19,229

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.3 Análise da Entrevista aos Gestores

Nessa seção foram apresentados os resultados obtidos através da análise do conteúdo das entrevistas semiestruturadas com os gestores da unidade pesquisada.

#### 4.3.1 Percepção dos Gestores em Relação a Nova Estrutura de Negócios

A primeira categoria analisada refere-se à percepção dos gestores em relação à nova estrutura criada para o atendimento do cliente governo. Conforme mencionado pelo entrevistado 7; *“O piloto necessariamente tem que ter uma convicção mínima para se instalar, porque ele é um investimento que traz os seus riscos juntos, como é uma proposta, é um modelo novo e não se sabe o que vai acontecer, tem que se ter essa convicção mínima para se investir num piloto”*, ou seja, houve por parte da instituição financeira uma confiança em relação ao projeto em sua concepção.

Algumas percepções gerais são elencadas pelos gestores em relação ao relacionamento com o cliente, a criação das plataformas estabeleceu um nível de atendimento diferenciado que o cliente não possuía quando era atendido na agência, nesse sentido o Entrevistado 2 destaca: *“entendo que o governo, a rede de governo, o cliente do governo é um segmento personalizado, um segmento de nicho exclusivo para ser atendido de forma diferenciada”*, e tal melhoria é percebida pelo cliente conforme ressaltado pelo gestor 7: *“Eu tenho também a minha convicção que o cliente percebe claramente o ganho que se teve ou que se tem com essas estruturas específicas ou diferenciadas para o seu atendimento.”*

O relacionamento e o atendimento qualificado são apontados como diferenciais das plataformas de atendimento do segmento governo, e o aprofundamento desse relacionamento cativa o cliente, facilitando a realização dos negócios.

Com o atendimento prestado pela plataforma, há uma sensação maior de proximidade com o cliente, isso ocorreria devido a personalização do atendimento, atendendo de forma diferenciada os clientes diferenciados o que leva a uma aceitação por parte do cliente em relação à forma de atendimento:

*Entrevistado 2: “Pelo lado do cliente houve uma boa aceitação porque eles gostaram, todo o cliente gosta de ser melhor atendido, então, de ter esse atendimento personalizado para ele.”*

Na percepção dos entrevistados o estreitamento do relacionamento e o foco nesses clientes cria um ambiente propício a uma prospecção maior dos negócios e aumento dos resultados:

*Entrevistado 6: “Tá muito claro para quem atua nesse modelo novo de atendimento ao cliente governo que a especialização é principalmente o aspecto de poder atuar de forma dedicada à esse cliente, isso traz uma qualidade no relacionamento com esses clientes e consequentemente gera mais resultados para a empresa”*

*Entrevistado 4: “Quando você está perto do cliente você detecta a possibilidade de fazer negócios ou de retificar problemas que vão nos afastar dos negócios. ”*

Em linhas gerais, a percepção dos gestores vai ao encontro de que o cliente percebe que mesmo a plataforma estando fisicamente distante, a percepção dos clientes é de que há uma maior proximidade. Tal percepção é destacada pela fala dos gestores:

*Entrevistado 1: “[...] eles enxergam isso como um diferencial sim, pois eles comentam isso, mas a questão principalmente da proximidade e da agilidade nos retornos que na agência eles competiam com todos os outros clientes pelo atendimento e aqui eles têm um atendimento focado e especializado. ”*

*Entrevistado 5: “O modelo é excelente, é excelente ter esse direcionamento, conseguimos a nível local criar formas de atender, é um sucesso, o feedback tem sido excelente. O atendimento se aproximou do cliente, estamos atendendo pro-ativamente, indo até o cliente e não esperando as demandas e problemas. O gerente está sempre lá na prefeitura.*

*Entrevistado 6: “Em um primeiro momento para o cliente essa distância poderia significar, literalmente, um distanciamento na sua relação com o banco, então a gente teve que ter uma atenção muito forte com relação a isso e demonstrar que com essa estrutura que foi montada, com essa capacidade dedicada, com a especialização dos profissionais que estão atuando nessa área, que essa distância física, na prática, aproximaria ainda mais o relacionamento com esses clientes, por conta na sua tempestividade no atendimento às demandas, por conta da proposição de produtos e serviços novos”*

Outro ponto constatado pelos gestores é em relação à criação das plataformas em comparação ao mercado. Há a percepção dos gestores de que tal inovação na forma de atender esse cliente na instituição é um movimento que buscar igualar as condições da empresa para atuar no dia a dia do mercado, criando estruturas similares aos concorrentes, é um movimento diferenciado e necessário, porém demorou em acontecer:

*Entrevistado 5: “O projeto vem ao encontro do que o mercado está fazendo, que é a questão de verticalizar o atendimento e de se especializar no atendimento ao cliente de um nicho específico”*

*Entrevistado 1: “[...] é uma inovação dentro da empresa, mas o mercado já atua dessa forma há muito tempo. A empresa demorou para entrar e criar as plataformas, mas é uma atuação diferenciada e necessária com certeza.”*

Sobre a forma como os clientes do segmento governo eram atendidos nas agências, os entrevistados entendem que os clientes percebem os avanços do atendimento exclusivo e especializado em um segmento, no atendimento realizado no varejo o tempo de resposta era maior pois o cliente governo era atendido juntamente com os demais clientes, ou seja, no atendimento massificado:

*Entrevistado 2: “Na antiga estrutura eles não tinham capacidade instalada para isso, porque esse tipo de cliente acabava disputando com os demais clientes. Eles não tinham como focar exclusivamente nesse cliente, no atendimento mais personalizado e isso é perceptivo por eles”.*

*Entrevistado 6: “Na percepção muitas vezes passava isso, que era apenas mais um a ser atendido dentro de todas as demandas de um banco, que atua em várias frentes”.*

*Entrevistado 4: “Eu já tive exemplos concretos de que o nosso atendimento é muito superior ao atendimento que era prestado no modelo anterior, o modelo prestado pelas agências. A gente sabe que as agências atendem às pessoas físicas e pessoas jurídicas e também aos clientes públicos. O fato de os colegas que são um quantitativo finito que as vezes já não atende com tranquilidade o dia-a-dia de uma agência bancária, pensando no fluxo enorme de pessoas físicas, em todos os benefícios sociais que a empresa paga, no volume grande de carteira também das empresas”.*

*Entrevistado 5: “O modelo valida a questão da especialização no atendimento aos segmentos e deixa as agências livres para atuar nos seus segmentos foco”.*

De modo geral, os gestores destacam que os clientes estão sendo bem atendidos, respaldam e aceitam a mudança pois percebem os benefícios e estão satisfeitos com o atendimento que recebem:

*Entrevistado 4: “[...] com o passar do tempo todos gostam da mudança e abraçam, principalmente por que vêm os benefícios da velocidade de*

*resposta, da cortesia, da presença no município que antes realmente não existia”.*

*Entrevistado 2: “Então, do lado do cliente foi muito bem aceito, no contato, no feedback que a gente recebe deles a gente vê que eles gostaram muito.”*

Há também, por parte dos gestores, a percepção de uma melhoria quanto à resolução de problemas e tempestividade no atendimento. Essas melhorias ocorrem devido à especialização criada, pois isso leva a um atendimento rápido e eficaz, com prontidão no atendimento de demandas e respostas quase em *real-time*.

#### 4.3.2 Expansão do Modelo de Atendimento por Plataformas

Quanto à expansão do modelo piloto, todos os entrevistados são favoráveis, porém algumas ressalvas são feitas em relação à forma como deve ser feita, ou pontos de atenção em relação a experiência adquirida na implantação:

*Entrevistado 1: “[...] pelo o que a gente percebe de que não são só os resultados financeiros, mas também os resultados de relacionamento e de percepção do cliente, que a gente sabe eles estão bem satisfeitos, eu entendo que o modelo tem que ser expandido sim”.*

*Entrevistado 2: “[...] deve sim ser expandido pois eu acho que é mais do que comprovado que vem trazendo negócios, vem estreitando mais relacionamentos”.*

*Entrevistado 3: “Acredito que o modelo deve ser expandido. Esse modelo foi um sucesso, a rentabilidade e o número de negócios justificam sua expansão”.*

*Entrevistado 4: “[...] acredito sim, que ele deve ser expandido, pois nós temos exemplos práticos de outros bancos [...], que já trabalham com esse modelo de verticalização e eu penso que se eles que são bancos grandes que certamente provocaram isso por consultorias, por pesquisas e por empresas terceirizadas até para fazer uma análise mercadológica e constataram pela continuidade desse modelo de atendimento eu penso que nós não pode ficar atrás”.*

*Entrevistado 5: “O modelo é muito positivo na questão do atendimento, da especialização, da segmentação, ele deve ser expandido, acho que cada vez mais caminhamos para a especialização do atendimento”.*

*Entrevistado 6: “Sou 100% favorável a expansão do modelo para o resto do país”.*

Um apontamento dos entrevistados é em relação ao momento econômico que a empresa vive, o qual é reflexo da situação econômica do país. No período analisado a empresa reduziu investimentos e cortou despesas, e essa política de retração impacta o projeto das plataformas de atendimento:

*Entrevistado 6: “Com o passar do tempo, o mercado, a situação econômica, a realidade da empresa não são os mesmos que na concepção do projeto. Como se avança nos resultados em um momento onde a empresa reduz investimentos? [...] requer a capacidade de construir um modelo que possa ser levado ao resto do país com o menor investimento possível, expandir de maneira otimizada, e no futuro trazer outras operações e atividades para a nova rede de atendimento.”*

Assim, há o entendimento dos entrevistados que se deve expandir para todo o país sem custo significativo e, principalmente, mantendo o que o modelo trouxe de bom, que é a melhoria na qualidade do atendimento com consequente aumento nos resultados e negócios.

A estrutura inicial foi necessária para que as migrações ocorressem naquele momento, porém, para expandir faz-se necessária sua revisão, adequação de *layout* e pessoas, Entrevistado 6: “A estrutura não precisa ser do tamanho que foi posta no piloto, mas não pode ser reduzida ao ponto de não se conseguir levar o ganho de qualidade ao cliente.”

Outro ponto quanto à expansão apontado pelos entrevistados é sobre tecnologia e sistemas. Faz-se necessário investir e disponibilizar sistemas adequados à nova realidade do mercado. Entrevistado 6: “Precisa ter um apoio de outras áreas, um apoio de toda empresa, especialmente a área de tecnologia”.

Quanto à possibilidade de não expandir esse modelo para todo o país, os entrevistados citam o retrocesso que seria junto ao cliente caso os clientes que migraram retornassem a forma tradicional de atendimento, havendo uma preocupação em não perder os avanços que foram obtidos através do atendimento realizado pelas plataformas:

*Entrevistado 5: “O cliente sofreria muito com a volta do modelo anterior, seria um regresso muito grande [...]”.*

*Entrevistado 4: “[...] retornar para um atendimento de um cliente público a nível único de agência é um retrocesso”.*

Dessa forma, em relação à expansão do novo modelo de atendimento, percebe-se que os gestores são favoráveis, porém citam que há necessidade de ajustes acerca do dimensionamento da estrutura e de custos para a expansão.

#### 4.3.3 Dificuldades na Implantação da Nova Estrutura de Negócios

Sobre as dificuldades enfrentadas na implantação e nos processos, foram apontadas pelos gestores problemas em relação a acessos aos sistemas, tecnologia para produtos, conhecimento da área, processos e o relacionamento com outras áreas da instituição.

Os gestores relatam dificuldades quanto aos processos operacionais da área de governo, tais processos não são especificamente dessa área, mas sim adaptados e melhorados em relação à forma como era feita nas agências:

*Entrevistado 5: “A gente não tem processos específicos para essa área, tem processos melhorados em relação ao que era feito”.*

*Entrevistado 3: “[...] nesse um ano e meio que a rede está posta e está funcionando, houve muito avanço, teve vários processos que a gente conseguiu se apropriar deles com a gestão das novas redes negociais, junto a áreas da matriz, junto a áreas de tecnologia, enfim, conseguiu se apropriar de muita coisa, conseguiu evoluir muito, mas ainda temos alguns processos que eles ainda estão tortos, eles ainda precisam de ajustes”.*

O relato de migrar as contas das agências detentoras do relacionamento para as plataformas é recorrentemente citado e reforçado pelos gestores como o maior dificultador da implantação do novo modelo de atendimento. Para eles essa migração gerou um trabalho braçal muito grande pois tiveram que ser abertas todas as contas novas na plataforma e encerradas as antigas nas agências. Segundo os gestores, as contas deveriam migrar automaticamente. A seguir seguem trechos que reforçam os apontamentos das dificuldades na migração das contas:

*Entrevistado 1: “[...] mas uma forma muito mais simples teria sido a manutenção das contas e a possibilidade de a gente da plataforma poder fazer as movimentações, fazer o atendimento com as contas onde o cliente já tinha.”*

*Entrevistado 3: “[...] essa questão da migração das contas destas agências para a plataforma manual, braçal, com um operacional realmente enorme, para mim a maior dificuldade realmente foi essa”.*

*Entrevistado 5: “A gente fez mil e quatrocentas, quase mil e quinhentas aberturas de conta por que a gente não tem um sistema que faça a simples mudança de agência, apenas mudando o número da agência e mantendo o número de conta, a gente não tem isso na empresa, isso é inédito, não existe”.*

Tais apontamentos vão ao encontro das dificuldades e gargalos apontados sobre os problemas de tecnologia da instituição. Toda migração manual ocorreu, pois, os sistemas não estavam adequados para realizar tal procedimento.

*Entrevistado 3: “Para mim o maior problema que ainda persiste foi a questão de sistemas. A empresa não estava preparada em termos de sistema, para dar esse passo, para fazer a implantação e principalmente a migração. ”*

*Entrevistado 5: “Estamos atrás dos outros bancos em questões tecnológica, tem que ter competitividade tecnológica em relação ao mercado e isso em se tratando de uma empresa pública, [...] isso acontece de maneira muito lenta”.*

*Entrevistado 6: “A gente centralizou todo o atendimento a distância, convênios, contratos etc, isso envolve sistemas diferentes dentro da empresa e também sistemas diferentes dos clientes”.*

Outro relato importante é sobre o acesso aos sistemas, ou seja, os funcionários da instituição não conseguiam acessar aos sistemas necessários para o dia a dia, isso aos poucos foi melhorando e os acessos foram regularizados, mas essa questão é apontada pelos gestores como um dos dificultadores na implantação:

*Entrevistado 3: “[...] problema de acesso a sistemas, os gerentes de clientes e negócios, em alguns sistemas, até hoje, já se passaram um ano e meio, não se tem acesso a esses sistemas; esse acesso foi concedido dois meses, três meses, meio ano, um ano, então essa questão de limitação de acesso a sistemas”.*

*Entrevistado 5: “Um outro problema que a gente teve, foi um problema de cunho tecnológico; já que a gente é um projeto piloto muitos acessos não estavam disponíveis na medida em que a gente tinha uma matriz de acessos voltada para o atendimento como ocorria nas agências e a partir*

*do momento que se criou esse modelo muitos acessos não estavam disponíveis para nós ou para o cargo”.*

Além dos problemas de tecnologia, um relato recorrente é sobre as resistências enfrentadas tanto por parte dos clientes como de outras áreas da instituição pesquisada. Em relação à resistência dos clientes, o desconhecimento em relação a como seria o atendimento gerou desconfiança por parte dos clientes, muito devido as questões de contabilidade envolvidas nesse processo, a questão de alguns municípios entenderem que os recursos estariam deixando a economia local, a própria distância física em relação ao município e a Plataforma de Governo. Esses pontos citados são apresentados abaixo:

*Entrevistado 1: “teve um pouco de resistência por parte dos municípios também, no início principalmente. Por muitos deles não estarem adaptados ao atendimento de plataformas e o atendimento ser em um município diferente de onde eles estão estabelecidos [...] uma questão contábil, de conciliação de contas, de transferência de saldos, bem operacional mesmo, foi quase como se fosse mudar de banco”.*

*Entrevistado 3: “Resistência dos clientes para migrar, a resistência não era ao modelo, e sim a migração das contas”*

*Entrevistado 6: “Dificultadores externos, eu não vou dizer “dificultador”, mas é uma variável que a gente aprendeu a conviver e tem que necessariamente atuar em cima dela é a questão do atendimento à distância, como a gente estava falando. [...] Com as migrações que a gente faz, necessariamente o fluxo de recursos desses clientes acaba não girando, ou circulando dentro do próprio município, é sempre de forma centralizada, onde estão instaladas essas plataformas de atendimento e para alguns clientes (prefeitos) isso pode vir a trazer um aspecto a ser pensado”.*

Quanto às resistências internas de outras áreas da instituição analisada, percebe-se que houve uma falha de divulgação e geração do significado. Quem não estava diretamente vinculado ao projeto não tinha o entendimento do objetivo macro que a instituição estava tentando alcançar, com isso não houve uma boa recepção das plataformas por parte das agências, gerando dificuldades de migrar os clientes.

*Entrevistado 1 “Eu acho que houve um erro de estratégia da empresa quando da criação das plataformas, sobre o foco que tinha que ser dado. Quem estava envolvido no processo das plataformas entendeu e percebeu desde o início que era muito positivo, mas dentro da empresa*

*houve resistência e não foi esclarecido, na minha opinião, como deveria, o processo em si e como seria”.*

*Entrevistado 3: “Internamente a resistência muito grande, devido ao modelo das plataformas quebrar paradigmas e dogmas da empresa principalmente em relação ao relacionamento institucional que o superintendente de varejo possuía com esses clientes. Isso gerou um sentimento de perda muito grande causando um desconforto. A questão da perda da rentabilidade desses clientes na SR varejo que migrou para a SR governo. Isso tudo são fatores para resistência. ”*

*Entrevistado 4: “eu acho que esse trabalho poderia ser feito de outra forma, de uma maneira diferente, com uma sensibilização mais bem-feita, mais bem espalhada e disseminada por todo corpo funcional da empresa”*

*Entrevistado 5: “A gente enfrenta ainda muita resistência dessas áreas em função, muitas vezes de um mal entendimento ou em função daqui a pouco de uma resistência pessoal também, isso não tem como mensurar, mas é o que a gente sente no dia-a-dia”.*

Outro fator apontado como sendo um dificultador foi a falta de conhecimento no início da implantação em relação ao segmento governo também é apontado como um dos dificultadores da implantação:

*Entrevistado 5: “[...] um dos problemas principais foi a questão do conhecimento, porque nós tínhamos até a implantação da plataforma, duas pessoas que trabalhavam exclusivamente com pessoa jurídica de direito público”.*

*Entrevistado 4: “[...] acho que o grande dificultador inicial foi a falta de conhecimento, de treinamento do corpo de empregados, do corpo gerencial, do corpo médio, os assistentes, para saber o como fazer. Depois que a gente pegou o Modus Operandi a coisa fluiu e tem fluído cada vez melhor. Mas acho que foi isso, treinamento, capacitação eu acho que foi o pior gargalo inicial”.*

A superação das dificuldades enfrentadas e apontadas nesse processo de implantação é atribuída às pessoas ao seu empenho, conforme relatado pelo Entrevistado 3:

*Entrevistado 3: “esse processo aconteceu de uma forma muito positiva também pelo empenho das pessoas no fator que ele salta os olhos, que a gente teve bastante dificuldade pra fazer isso acontecer, e que é o esforço das pessoas, a capacidade delas, a vontade de que o modelo desse certo”.*

Outro fator apontado é a demora em relação a demandas enviadas a alçadas superiores, ou seja, quando a demanda precisa ser analisada pela matriz da instituição há uma demora no retorno, entrevistado 4: “Devido ao tamanho da empresa os processos são morosos e se perde velocidade e competitividade em relação ao mercado, não há retorno tempestivo como se deveria ter”.

#### 4.3.4 Categoria Emergente - Geração do Conhecimento

As categorias para análise de conteúdo foram definidas a priori pelo pesquisador, porém uma categoria post-hoc emergiu da entrevista realizada com os gestores, tal categoria será denominada como geração do conhecimento. A fala do Entrevistado 3 demonstra a ilustração da relação apontada do conhecimento como um diferencial: “A gente criou conhecimento e se apropriou disso, ninguém veio aqui e disse como era para ser feito, não, a gente descobriu, muitas vezes por tentativa e erro, então a gente sabe fazer e isso trouxe um grande diferencial para nós”.

Tal categoria emergiu pelo fato da recorrência dos apontamentos feitos pelos entrevistados pelo fato da nova estrutura de atendimento ser um projeto piloto e sem modelo similar dentro da empresa, não havia uma fórmula, ou receita de como fazer, tudo teve que ser descoberto, desenvolvido ou adaptado.

*Entrevistado 2: “Com a criação da plataforma nós acabamos sendo especialistas no produto do governo. A gente respira governo o dia todo, então a gente melhorou muito os nossos processos, a gente criou muitas ferramentas internas para poder melhorar o atendimento e para personalizar e ser tempestivo e eficaz nesse atendimento ao cliente*

*Entrevistado 3: “[...] criamos um conhecimento diferenciado desse cliente em relação ao restante da empresa, isso passou a nos dar uma capacidade de resolução de problemas que as prefeituras e os clientes apresentam, muito mais rápido que antes”.*

*Entrevistado 5: “A gente melhorou muitos processos em função do nosso conhecimento técnico, tecnológico até em paralelo a esse não fornecimento de tecnologia adequada para a gente poder operacionalizar com o nosso nicho a gente teve que criar formas por meio da tecnologia de poder melhorar o atendimento”*

*Entrevistado 6: “O modelo foi construído, não pudemos pegar um modelo pronto e adaptar a nossa realidade. Nessa construção se percebe a extensão desse modelo e para o resto do país já não será necessário ficar*

*idealizando maneiras de fazer, pois muita coisa a gente já construiu, o caminho, o passo a passo consistente. ”*

A geração desse conhecimento é atribuída as pessoas que participaram do processo e não a ações macro da instituição financeira pesquisada, tal afirmação é sustentada pelos relatos a seguir:

*Entrevistado 3: “Mesmo com todo trabalho braçal a migração ocorreu sem maiores problemas, isso demonstra a competência das pessoas envolvidas. [...] possuímos um conhecimento diferenciado que foi construído pela troca de conhecimento entre todos. Aprendemos muito conosco mesmo, trocamos muita experiência”.*

*Entrevistado 5: “O sucesso se deve a concatenação dos conhecimentos das pessoas [...]. As pessoas tiveram que criar mecanismos enquanto a empresa em nível institucional não entrega isso para elas. Pegamos uma rotina manual e automatizamos ela por meio de programação, isso dentro da plataforma”.*

Como resultado desse esforço, acerca da apropriação do conhecimento, obteve-se dentro da plataforma de atendimento um conhecimento diferenciado em relação ao cliente governo que não existia anteriormente. A apropriação desse conhecimento é fator favorável para aprofundar o relacionamento e aumentar o volume de negócios com os clientes.

*Entrevistado 3: “Estabeleceu-se um vínculo de conhecimento e amizade que permitiu aprofundar mais os negócios, conhecendo o cliente e propondo soluções personalizadas”.*

*Entrevistado 2: “[...] a gente montou uma inteligência de atendimento muito superior ao que hoje as agências possuíam, ao que o atendimento anterior tinha né, então a gente desenvolveu várias práticas, vários métodos aí e melhorias de processos que a gente tornou eles muito mais eficazes, muito menos onerosos para a empresa, realizando com muito menos tempo”.*

Portanto, percebe-se que os gestores relacionam o conhecimento gerado pela Plataforma de Governo a uma melhoria no atendimento e, como consequência, um maior número de negócios com o cliente.

#### 4.4 Discussão dos Resultados

Após exposição das análises realizadas, a discussão dos principais resultados encontrados faz-se necessária para relacionar com os objetivos propostos na pesquisa.

A escala desenvolvida para obter os dados dos clientes em um primeiro pré-teste não apresentou, em alguns constructos, os índices de confiabilidade desejados para a sua validação. Este resultado deve-se a pequena amostra utilizada. A amostra do pré-teste não pôde ser extraída da amostra geral na qual o questionário foi aplicado, devido à quantidade limitada de clientes na carteira da Plataforma de Governos. Caso fosse realizado um novo pré-teste diretamente com a amostra dos clientes, o universo do questionário diminuiria consideravelmente.

Diante deste contexto, a escala foi aplicada obtendo-se um total de 59 respondentes. Após a extração de dados dos questionários, os testes estatísticos foram aplicados e obtiveram um alto índice de confiabilidade (Alpha de Cronbach de 0,982). Este resultado confirma que o pré-teste não gerou, em alguns constructos, índices de confiabilidade altos devido ao tamanho restrito da amostra.

Quanto aos resultados obtidos, cabe ressaltar que a empresa pesquisada não possui pesquisas similares à realizada neste trabalho, no que se refere à satisfação do cliente governo. Dessa forma, a comparação dos resultados da pesquisa com dados de outro período fica inviável, não sendo possível mensurar, de imediato, qual o melhor modelo de atendimento, se o anterior realizado na agência ou o novo modelo de atendimento através da Plataforma de Governos. O presente trabalho apresenta um delineamento transversal, ou seja, os resultados obtidos pela escala retratam um panorama do momento em que os dados foram coletados.

Em referência ao objetivo geral, de mensurar o nível de satisfação do cliente no relacionamento com a nova plataforma de negócios do segmento governo, a análise dos dados evidenciou que o cliente atendido pela Plataforma de Governo Vale dos Sinos possui um alto nível de satisfação com a qualidade dos serviços oferecidos. Essa avaliação satisfatória dos clientes vai ao encontro de Levesque e McDougall (1996), que destacam que, para manter uma base de clientes leais, muitos bancos buscam estratégias de melhorias de serviço que visam amplificar a satisfação do cliente. Nesse contexto, a criação da Plataforma de Governo abordada neste trabalho é resultado de uma dessas estratégias.

Cupman (2015) destaca que a segmentação permite que as organizações entreguem o que é relevante e importante para os clientes, ganhando vantagem competitiva e aumentando receitas e lucros. Assim, como o cliente governo, por força de Lei, necessita depositar suas disponibilidades de caixa em bancos oficiais, a concorrência fica limitada a poucos bancos. A obtenção de um índice alto de satisfação pode ser fator um determinante na captação de recursos junto aos clientes, pois todos os bancos possuem estratégias similares de relacionamento com o cliente.

Em geral, os gestores destacam que o relacionamento mais próximo com o cliente, proporcionado pela segmentação e pela estrutura de atendimento dedicada, auxilia na realização dos negócios. Essa percepção é confirmada por Hutt e Speh (2002), Lovelock e Wright (2001), Peppers e Rogers (2001) Siqueira (2005) em seus trabalhos. Priorizando alguns segmentos os bancos aproveitam melhor as oportunidades de marketing, potencializam e melhoram a rentabilidade e agregam um valor superior aos clientes.

Todos os constructos avaliados obtiveram médias e medianas altas. Segurança, responsividade e empatia foram os constructos que apresentaram as melhores médias. Já responsividade, empatia e imagem apresentaram as medianas mais altas.

Os altos níveis de avaliação obtidos nos constructos da escala vão ao encontro das percepções destacadas pelos gestores nas entrevistas, em relação ao nível de relacionamento e proximidade alcançado com o cliente da Plataforma de Governo.

O constructo satisfação do cliente obteve uma avaliação média de 6,12 e uma mediana de 6,30. Já o constructo mensuração da satisfação obteve uma média de 5,69 e uma mediana de 6,00. Tais resultados são considerados como um alto nível de satisfação, especialmente em relação à análise da mediana dos dois constructos. Esse alto nível de satisfação alcançado é reforçado pelo resultado obtido nos demais constructos. O modelo de Kang e James (2004), destacado na seção 3.5 desta pesquisa, ilustra a relação entre os constructos da escala.

Para verificar quais os construtos que possuem maior influência em relação aos dois constructos específicos de satisfação, foi realizada uma regressão linear simples desses dois constructos em relação aos demais.

O resultado dessa análise foi mais relevante para o constructo satisfação do cliente. O modelo gerado pela regressão linear explica 87,6% do resultado obtido, e através desse modelo verificou-se que o constructo imagem é o fator que mais influencia na satisfação do cliente, seguido pelos constructos empatia e tangíveis. Em posse dessas informações, a instituição financeira poderá direcionar ações para esses três constructos, visando aumentar a satisfação do cliente.

O modelo de regressão para o constructo mensuração da satisfação é moderado; nesse constructo os respondentes atribuíram as variáveis pesquisadas ao constructo qualidade técnica.

As correlações entre os constructos apresentam dados que validam os resultados obtidos pela análise de regressão e elenca oito correlações identificadas como muito forte entre os constructos. A correlação mais forte identificada foi entre os constructos empatia e imagem, já a correlação mais fraca identificada entre os constructos é entre tangíveis e mensuração da satisfação.

Em relação às variáveis da escala, as cinco questões que possuem melhor grau de avaliação são em sobre a cortesia, atenção, conhecimento, aparência e pela a forma cuidadosa que os funcionários Plataforma de Governo lidam com os clientes.

Entre as variáveis, a correlação mais forte identificada foi entre as questões [Em que medida a Superintendência atendeu tuas expectativas? ] e [Até que ponto a Superintendência cumpre o teu ideal de um banco?], ou seja, há uma forte correlação entre a expectativa criada pelo cliente e a forma como ele identifica que a Plataforma cumpre o ideal de um banco de acordo com os critérios estabelecidos por cada cliente.

As variáveis independentes que compõem a escala foram analisadas individualmente. Verificou-se que a distância física da plataforma não é vista como prejudicial para a qualidade do atendimento prestado, tal resultado é atribuído aos constructos qualidade técnica, empatia e segurança.

Já em relação a preferir utilizar outro banco, o resultado obtido foi o mais baixo (4,54) em comparação às demais variáveis, porém, não foram identificadas correlações envolvendo essa questão. Dessa forma conclui-se que o fator atribuído à preferência pela utilização do banco não foi contemplada nas demais variáveis da escala.

Dentre os objetivos específicos estão comparar a evolução da margem de contribuição e analisar o valor do tempo de vida dos clientes. A literatura corrobora os objetivos desta pesquisa, Griffin (2010), Gupta e Lehmann (2006) apontam a importância das métricas de marketing em relação à rentabilidade dos clientes, Otuzi e Fortunato (2013) destacam o impacto positivo que a satisfação possui sobre os indicadores de rentabilidade. Nesse sentido, visando comparar a evolução da margem de contribuição dos clientes, o resultado obtido na pesquisa, comparando os dois períodos de avaliação, demonstra que não houve uma variação da média de margem de contribuição dos clientes da amostra analisada com um intervalo de confiança de 95%. No entanto quando analisados cliente a cliente, doze deles obtiveram uma variação positiva significativa da margem de contribuição, e apenas oito tiveram redução da margem.

Algumas correlações fortes foram encontradas entre os clientes, tal informação serve de subsídios para entender possíveis movimentos de captação de recursos dos clientes, auxiliando assim os gestores no desenvolvimento de estratégias de negócios intergradadas entre os clientes.

Durante o período de análise, o Brasil passou por uma recessão econômica acentuada. Os dados do PIB, divulgados pelo IBGE (2016), demonstram o impacto da crise na economia brasileira durante o referido período:

Tabela 34 – PIB Brasileiro de 2013 a 2016

ANO	2013	2014	2015	2016
PIB	3,0%	0,5%	-3,8%	-3,6%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mesmo que a análise realizada nesta pesquisa não tenha considerado o fator crise econômica, uma das consequências da crise foi a redução na arrecadação de tributos da União, dos estados e municípios. Sendo assim, essa redução das receitas dos clientes do segmento governo pode ter impactado nos resultados da margem de contribuição dos clientes analisados principalmente nos anos de 2015 e 2016.

No que se refere a CLV, dos 52 clientes analisados, 28 obtiveram um aumento do seu valor e 22 obtiveram uma variação negativa. O valor total dos clientes cresceu 9,09% entre os períodos analisados, ou seja, mesmo em um

cenário de crise econômica, houve um crescimento do CLV dos clientes da Plataforma de Governo.

Quanto a percepção dos gestores em relação a nova estrutura de negócios e sua expansão e Identificar dificuldades na implantação da nova estrutura de negócios, a entrevista realizada com os gestores trouxe contribuições significativas para a pesquisa. Há um consenso entre os entrevistados de que o modelo de atendimento da plataforma de governo deve ser expandido para o restante do país, pois trouxe avanços na forma como esse cliente esta sendo atendido em relação ao relacionamento e a qualificação do atendimento. Entretanto devido ao momento econômico atual do Brasil, adaptações e ajustes em relação a custos são apontados como necessários para a expansão no restante do país.

Dentre as principais dificuldades apontadas pelos gestores para implementar o modelo de atendimento da plataforma foram apontados o acesso aos sistemas do banco, as dificuldades tecnológicas e de processos para migrar o relacionamento dos clientes, o conhecimento dos funcionários da instituição em relação ao segmento governo e por fim as resistências encontradas nas outras áreas da própria instituição pesquisada.

Várias dificuldades foram encontradas na implantação do novo modelo de atendimento, porém, com exceção da resistência inicial de alguns clientes para migrar, as demais dificuldades foram de caráter interno da instituição analisada, não havendo relatos por parte dos gestores entrevistados de que os clientes tenham percebido os problemas enfrentados.

Outra percepção dos gestores, quanto à criação das plataformas de governo, é que esse movimento não coloca a instituição em vantagem em relação aos demais bancos, mas apenas equipara às demais instituições financeiras pela forma como o mercado atua nesse segmento. Os gestores entrevistados apoiam o modelo de atendimento exclusivo ao cliente realizado na plataforma de governo, identificam os benefícios gerados ao cliente e defendem a expansão para o restante do país.

Em resumo, os clientes atendidos pela Plataforma de Governo Vale dos Sinos estão com um alto nível de satisfação. No entanto, os resultados obtidos mostram que quanto à margem de contribuição dos clientes e do *Customer lifetime value* não houve acréscimo significativo no período analisado.

#### 4.4.1 Aplicações Gerenciais

O resultado da pesquisa contribui para entender quais os constructos que possuem maior significância no nível de satisfação do cliente governo. Este pesquisador identificou que, de acordo com a escala aplicada, todos os constructos analisados obtiveram um alto nível de avaliação. Porém, segurança, responsividade e empatia se destacaram como os principais constructos que impactam na avaliação da satisfação do cliente analisado.

Quanto às questões analisadas, as que obtiveram uma melhor avaliação foram sobre cortesia e aparência dos funcionários, atenção ao cliente, cuidado com e disposição para ajudar o cliente, ou seja, esses foram os itens que mais influenciaram positivamente o resultado obtido em relação ao nível de satisfação do cliente.

Este pesquisador elenca a questão independente do questionário sobre a distancia física da Superintendência não prejudicar o atendimento prestado ao cliente. Devido à alteração na forma de atendimento ao cliente, essa era uma das preocupações elencadas pelos gestores quanto ao impacto que a distância poderia causar na satisfação do cliente. Os resultados demonstram que esse item não impactou negativamente na avaliação dos clientes.

Sobre as correlações encontradas e demonstradas na tabela 23, imagem é o constructo que mais se correlaciona fortemente com os demais e, é o item que possui a correlação mais forte com o construto da satisfação do consumidor, ou seja, as variáveis que compõe o constructo imagem são as que possuem maior impacto no nível de satisfação do cliente analisado.

Em relação às margens de contribuição e o CLV, este pesquisador pondera o impacto da recessão econômica nos resultados encontrados, haja vista a forte suscetibilidade do cliente governo, pois os mesmos possuem orçamento diretamente ligado à arrecadação de tributos e aos repasses federais da União. Uma nova análise em um momento econômico favorável poderá demonstrar um melhor panorama quanto às margens de contribuição e ao CLV desses clientes.

As percepções destacadas pelos gestores sobre a nova estrutura de negócios são fatores positivos em relação à estratégia da nova estrutura de atendimento adotada pelo banco analisado. Ponderando-se os apontamentos quanto às dificuldades na implantação da nova estrutura, também se destaca a criação de um conhecimento específico da área que contribui para o alcance dos altos resultados do nível de satisfação do cliente analisado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho realizou um estudo original com perspectiva de negócios B2G. Em linhas gerais, a pesquisa buscou entender os efeitos da criação da plataforma de negócios governo sobre alguns itens de resultado obtidos em um projeto piloto de uma estrutura de atendimento exclusiva para o segmento de clientes governo. Os dados gerados neste trabalho foram analisados sob a perspectiva do cliente, dos gestores e financeira.

Sendo assim, em relação ao objetivo geral proposto de “mensurar o nível de satisfação do cliente no relacionamento com a nova plataforma de negócios do segmento governo”, os resultados obtidos indicaram que há um alto grau de satisfação dos clientes atendidos pela plataforma de governo. Este resultado está alinhado com a visão que os gestores possuem de que o cliente percebe que recebe um atendimento diferenciado em relação ao que recebia na agência.

Os resultados alcançados pela pesquisa poderão ser utilizados pela empresa analisada para auxiliar na tomada de decisão em relação ao futuro dessas estruturas de atendimento criadas exclusivamente para o segmento governo. Os constructos que se destacaram, bem como a correlação entre eles e o resultado da regressão linear, levam à satisfação do cliente e constituem uma importante informação para a empresa.

As informações geradas por este trabalho podem ser aproveitadas para estruturar a estratégia de expansão do modelo de atendimento proposto, com o objetivo de manter um elevado nível de satisfação dos clientes.

O desenvolvimento da escala para alcançar o objetivo da pesquisa é outra contribuição importante para comunidade acadêmica, porém, necessita de um aprofundamento, ser testada em amostras maiores e em outros segmentos do setor de serviços.

Como gestor da empresa, o pesquisador identifica que os resultados obtidos vão ao encontro da percepção constatada no contato diário com os clientes e dos *feedbacks* recebidos. Os resultados obtidos com a pesquisa auxiliarão a empresa na tomada de decisões futuras, visto que são inéditos para a instituição.

A pesquisa também contribuiu para diminuir o *gap* acadêmico evidenciado na área estudada, visto a escassez de estudos no segmento B2G que demonstrem

resultados práticos de uma estratégia adotada por uma grande instituição do mercado bancário brasileiro.

Algumas limitações foram identificadas durante a realização da pesquisa, dentre elas, destaca-se o tamanho da amostra. Por se tratar de um projeto piloto, o número de clientes atendidos pela plataforma de governo é pequeno, essa limitação não permitiu a realização de alguns testes estatísticos que enobreceriam a análise dos dados da pesquisa. Outra limitação acerca da amostra foi em relação aos dados anteriores a outubro de 2013, dessa forma, para manter proporcionais os meses analisados em cada período, o mês mais atual analisado foi março de 2016. Uma amostra maior nesse sentido traria uma melhor dimensão dos resultados financeiros.

Outras limitações foram em relação ao sigilo das informações relacionadas à margem de contribuição, informações sobre o volume de negócios dos clientes e dados financeiros da instituição financeira estudada. O sigilo das informações impediu a análise do nível de negócios gerados com os clientes nos períodos analisados, informação essa que seria relevante para a pesquisa.

A presente pesquisa poderá ser replicada em outras empresas e outros segmentos buscando comparar os resultados obtidos.

Além disso, a escala desenvolvida servirá de substrato para aprofundar outros estudos e buscar amostras maiores para enriquecer os testes estatísticos e validar os constructos em outros segmentos. Além das sugestões destacadas, uma análise do impacto da crise econômica brasileira no segmento de clientes governo também é relevante.

O presente trabalho vai ao encontro dos objetivos do planejamento estratégico da instituição financeira analisada, colaborando com os propósitos da instituição e fornecendo informações relevantes sobre o cliente do segmento governo. Estas informações servirão de subsídio para a formulação de novas estratégias de relacionamento com os clientes deste segmento.

Por fim, como pesquisador e gestor na empresa pesquisada, entendo que a instituição está em busca de um alinhamento com o mercado, estruturando-se para encarar desafios futuros como o desenvolvimento de novas tecnologias que já estão provocando mudanças no modelo de negócio dos bancos.

## REFERÊNCIAS

- AHLERT, L. **Estatística básica para cursos em graduação**. Lajeado: Univates, 2000.
- ALDLAIGAN, A. H.; BUTTLE, F. A. Systra-sq: a new measure of bank service quality. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 362-381, 2002.
- AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX (ACSI). [S.l.], 2016. Disponível em: <<http://www.theacsi.org>>. Acesso em: 22 set. 2016.
- AMIN, M. Internet banking service quality and its implication on e-customer satisfaction and e-customer loyalty. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 34, n. 3, p. 280–306, 2016.
- ANDERSEN, J. C., NARUS, J. A., NARAYANDAS, D. **Business market management: understanding, creating, and delivering value**. 3th ed. [S.l.]: Pearson International, 2009.
- BABAKUS, E.; BOLLER, G. W. An empirical assessment of the servqual scale. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 24, n. 3, p. 253-268, 1992.
- BAHIA, K.; NANTEL, J. A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 18, n. 2, p. 84-91, 2000.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?RELINST>>. Acesso em: 15 fev. 2016.
- BANCO DO BRASIL. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <[www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)>. Acesso em: 19 mar. 2016.
- BHAROSA, N. et al. Tapping into existing information flows: The transformation to compliance by design in business-to-government information exchange. **Government Information Quarterly**, [S.l.], n. 30, S9–S18. 2013. suppl. 1.
- BONOMA, T. V.; SHAPIRO, B. P. **Sucesso e marketing industrial: a obtenção de lucros através da racionalização do mercado**. São Paulo: Harbra, 1991.
- BRADESCO. Osasco, 2016. Disponível em: <[www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br)>. Acesso em: 19 mar. 2016.
- BRADY, M. K.; CRONIN Jr, J. J. Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 65, p. 34-49, 2001.
- BRAIMIS, D. C. **O Papel da relação governo-empresas nos índices de e-government mundiais: proposta de um índice baseado no business-to-government**. Portugal. 2014. 97 f. Dissertação (Mestrado em Economia e Administração de Empresas) -- Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal, 2014.

BRANDT, S. C. Dissecting the segmentation syndrome. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 30, p.22-17, Oct. 1966.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art.37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 17 abr. 2016.

CAIXA. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <[www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)>. Acesso em: 19 mar. 2016.

CAPGEMINI. World retail banking report. [S.l.], 2016. Disponível em: <<https://www.worldretailbankingreport.com/download>>. Acesso em: 19 fev. 2017.

CARUANA, A.; MONEY, A.; BERTHON, P. Service quality and customer satisfaction. **European Journal of Marketing**, [S.l.], v. 34, n. 11/20, p.1338-1352, 2000.

CHEN, I. J.; POPOVICH, K. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. **Business Process Management Journal**, [S.l.], v. 9, n. 5, p. 672-688, 2003.

CLARK, B.; AMBLER, T. Managing Marketing metrics portfolio. **Marketing Management**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 16-21, Aug. 2011.

COLGATE, M.; ALEXANDER, N. Banks, retailers and their customers: a relationship marketing perspective. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 16, 1998.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Bookman: Artmed, 2010.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 56, n. 3, p. 55, 1992.

CUPMAN, J. How to generate loyalty through customer service. **American Marketing Association**, Jan. 2015. Disponível em: <<https://www.ama.org/publications/eNewsletters/B2BMarketing/Pages/how-to-generate-loyalty-through-customer-service.aspx>>. Acesso em: 11 abr. 2016.

DELOITTE. Pesquisa da FEBRABAN mostra que transações com mobile banking cresceram 138% em 2015 [São Paulo], 2015. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/pressreleasespage/Febraban-2016.html>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

DIEESE. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

ENDEAVOR. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/b2b/>>. Acesso em: 08 mar. 2017.

FARRIS, P. W. *et al.* **Métricas de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Relatório anual**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://relatorioanual2015.febraban.org.br/pt/index.htm#destaques>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Tradução Lorí Viali. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre. Penso, 2013.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GREGOR, W.; BOYLE, K.; LAVAYSSIÉRE, B. Bancos de relacionamento. **HSM Management**, [S.l.], n. 6, p. 98-104, jan./fev. 1998.

GRIFFIN, D. Z. A. Marketing strategy selection, marketing metrics, and firm performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 84-93, 2010.

GRONROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, [S.l.], v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

GUPTA, S.; LEHMANN D. R. **Gerenciando clientes como investimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HADJIKHANI, A. Development of B2B marketing theory. **Industrial marketing Management**, [S.l.], v. 42, n. 3, p. 294 -305, 2013.

HAIR Jr, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON, M.; HAGUE, P.; HAGUE, N. **Why is business-to-business marketing special?** Manchester: B2B Internacional, 2005.

HERINGTON, C.; WEAVER, S. E-retailing by banks: e-service quality and its importance to customer satisfaction. **European Journal of Marketing**, [S.l.], v. 43, n. 9/10, p. 1220–1231, 2009.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; NIGEL, P. A. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA (IBGE). Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 01 abr. 2016.

ITAÚ. São Paulo, 2016. Disponível em: <www.itaou.com.br>. Acesso em: 19 mar. 2016.

JABNOUN, N.; KHALIFA, A. A customized measure of service quality in the uae. **Managing Service Quality**, [S.l.], v. 15, n. 4, p. 374–388, 2005.

KANG, G.-D.; JAMES, J. Service quality dimensions: an examination of gronroos's service quality model. **Managing Service Quality**, [S.l.], v. 14, n. 4, p. 266-277, 2004.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Alinhamento**: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KARATEPE, O. M.; YAVAS, U.; BABAKUS, E. Measuring service quality of banks: scale development and validation. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S.l.], v. 12, n. 5, p. 373–383, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUMAR, S.; GULATI, R. Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian public sector banks. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S.l.], v. 59, n. 1, p. 51-74, 2010.

LADHARI, R. A review of twenty years of servqual research. **International Journal of Quality and Service Sciences**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 172-198, 2009.

LADHARI, R. Alternative measures of service quality: a review. **Managing Service Quality**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 65–86, 2008.

LASSAR, W. M.; MANOLIS, C.; WINSOR, R. D. Service quality perspectives and satisfaction in private banking. **Journal of Services Marketing**, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 244 – 271, 2000.

LEVESQUE, T.; MCDUGALL, G. H. G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 14, n. 7, p. 12–20, 1996.

LIÉBANA-CABANILLAS, F.; MUÑOZ-LEIVA, F.; REJÓN-GUARDIA, F. The determinants of satisfaction with e-banking. **Industrial Management & Data Systems**, [S.l.], v. 113, n. 5, p. 750-767, 2013.

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

MACHAUER, A.; MORGNER, S. Segmentation of bank customers by expected benefits and attitudes. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 19, n. 1, p. 6-18, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALIK, G. A comparative study on the service quality and customer satisfaction among private and public banks in india. **Pacific Business Review International**, [S.l.], v. 4, n. 3, Jan./Mar. 2012.

MARCONI, M. A. E.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. VitalSource Bookshelf Online.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MUHAMMAD AWAN, H.; SHAHZAD BUKHARI, K.; IQBAL, A. Service quality and customer satisfaction in the banking sector. **Journal of Islamic Marketing**, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 203-224, 2011.

NAJJAR, L.; BISHU, R. R. Service quality: a case study of a bank. **The Quality Management Journal**, [S.l.], v. 13, n. 3, p. 35-44, 2006.

NEUPANE, R. Relationship between customer satisfaction and business performance: a case study of lloyds bank uk. **International Journal of Social Sciences and Management**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 74-85, 2014.

OTUZI, R.; FORTUNATO, G. Satisfação do consumidor, rentabilidade e valor ao acionista. In: ENANPAD, ENCONTRO DA ANPAD, 37., Rio de Janeiro, 2013. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. p. 1-15. Disponível em: <[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/MKT91-%20Roberto%20Otuzi.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/MKT91-%20Roberto%20Otuzi.pdf)>. Acesso em: 03 abr. 2016.

PALMER, R. A.; MILLIER, P. Segmentation: identification, intuition, and implementation. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v. 33, n. 8, p. 779–785, 2004.

PAUL, J.; MITTAL, A.; SRIVASTAV, G. Impact of service quality on customer satisfaction in private and public sector banks. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 34, n. 4, p. 606-622, 2014.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **One to one B2B**: estratégias de desenvolvimento de clientes para o mercado B2B. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PURCHASE, S. *et al.* Supplier perceived value: differences between business-to-business and business-to-government relationships. **Journal of purchasing and Supply Management**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 3-11, 2009.

RAMASESHAN, B.; RABBANEE, F. K.; HUI, L. T. H. Effects of customer equity drivers on customer loyalty in B2B contexto. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [S.l.], v. 28, n. 4, p. 335-346, 2013.

REICHHELD, F. F.; SASSER Jr, W. E. Zero defections: quality comes to service. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 68, n. 5, p. 105-11, 1990.

SALIM, C. S. *et al.* **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SALVATORE, B. V. (Org.). **Pesquisa de marketing**: uma abordagem quantitativa e qualitativa. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTANDER. [S.l.], 2016. Disponível em: <[www.santander.com.br](http://www.santander.com.br)>. Acesso em: 19 mar. 2016.

SANTOS, P. M. F.; PORTO, R. B. As relações entre satisfação, confiança, lealdade atitudinal e rentabilidade de correntistas de um banco de varejo. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 5., Curitiba 2012. **Anais eletrônicos ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. p. 1-16. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/adm/pdf/2012\\_EMA308.pdf](http://www.anpad.org.br/adm/pdf/2012_EMA308.pdf)>. Acesso em: 03 abr. 2016.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SEGGIE, S. Measurement of return on marketing investment: a conceptual framework and the future of marketing metrics. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v. 36, n. 6, p. 834-84, 2007.

SEGMENTATION. In: AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Dictionary**. Chicago, 2016. Disponível em: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M#market+segmentation>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

SINKULA, J. M. Market information processing and organizational learning. **Journal of Marketing**, [S.l.], n. 58, p. 35-45, Jan. 1994.

SIQUEIRA, A. C. B. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, W. R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 21, p. 3-8, July 1956.

SOLOMON, M. R. *et al.* **Marketing**: real people, real choices. 1st ed. New Jersey: Prentice Hall, 2009.

STORBACKA, K. Segmentation based on customer profitability: retrospective analysis of retail bank customer bases. **Journal of Marketing Management**, [S.l.], v.13, p. 479-492, 1997.

SURESHCHANDAR, G.; RAJENDRAN, C.; ANANTHARAMAN, R. Customer perceptions of service quality in the banking sector of a developing economy: a critical analysis. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 21, n. 5, p. 233-242, 2003.

TAYLOR, S. A.; BAKER, T. L. An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 70, n. 2, p. 163-178, 1994.

TERPSTRA, M.; KUIJLEN, T.; SIJTSMA, K. How to develop a customer satisfaction scale with optimal construct validity. **Quality and Quantity**, [S.l.], v. 48, n. 5, p. 2719–2737, 2014.

VINITA, K.; DURGA PRASAD, Ch. S.; SHARMA, S. Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty, and the mediating role of customer satisfaction. **International Journal of Bank Marketing** Bradford, v. 33, n. 4, p. 404-422, 2006.

WEBSTER JR. F, E. **Industrial marketing strategy**. 3th ed. New York: John Wiley & Sons, 1991.

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

WIELE, T. Van Der; BOSELIE, P.; HESSELINK, M. Empirical evidence for the relationship between customer satisfaction and business performance. **Managing service quality**, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 184-193, 2002.

WIERSEMA, F. The B2B agenda: the current state of B2B marketing and a look ahead. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v. 42, n. 4, p. 470 -488, 2012.

WORTHINGTON, S.; WELCH, P. Banking without the banks. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 29, n. 2, p. 190–201, 2011.

YANKELOVICH, D. New criteria for marketing segmentation. **Harvard Business Review**, [S.l.], p. 83-90, Mar.\Apr. 1964. Disponível em: <<https://hbr.org/1964/03/new-criteria-for-market-segmentation>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

YANKELOVICH, D.; MEER, D. Rediscovering market segmentation rediscovering market segmentation. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 84, n. 2, p. 122-131, 2006.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZEITHAML, V. A. Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 28, n. 1, p. 67-85, 2000.

ZINELDIN, M. Bank strategic positioning and some determinants of bank selection. **International Journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 14, n. 6, p. 12-22, 1996.

ZUCCARO, C.; SAVARD, M. Hybrid segmentation of internet banking usersnull. **International journal of Bank Marketing**, Bradford, v. 28, n. 6, p. 448-464, 2010.

## APÊNDICE A - ESCALA ORIGINAL / ADAPTADA

Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Nem discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
←-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----	-----6-----	-----7-----→
<b>ESCALA ORIGINAL</b>				<b>ESCALA ADAPTADA</b>		
<b>Reliability/Confiabilidade (3)</b>						
Performing the services right the first time				Executa os serviços certo da primeira vez		
Providing services at the promised time				Presta os serviços no tempo prometido		
Maintaining error-free records				<b>Os funcionários fornecem aos clientes informações precisas (Karapate, 2005)</b>		
<b>Responsiveness/Responsividade (3)</b>						
Prompt service to customers				Presta rápido atendimento aos clientes		
Willing to help customers				Os funcionários estão dispostos a ajudar os clientes		
Readiness to respond to customers' requests				Possui prontidão para responder às solicitações dos clientes		
<b>Assurance /Segurança (3)</b>						
Making customers feel safe in their transaction				Faz com que os clientes se sintam seguros em suas operações/transações		
Employees who are consistently courteous				Os funcionários são cortêses		
Knowledgeable employee to answer customer questions				Possui funcionários com conhecimento para responder as perguntas dos clientes		
<b>Empathy/Empatia (4)</b>						
Giving customers individual attention				Os funcionários dão aos clientes atenção individual		
Employees who deal with customers in a caring fashion				Os funcionários lidam com os clientes de uma forma cuidadosa		
Having the customer's best interest at heart				Possui as melhores intenções em relação aos interesses dos clientes		
Employees who understand the needs of their customers				Os funcionários entendem as necessidades de seus clientes		
<b>Tangibles/Tangíveis (3)</b>						
Modern equipment				Disponibiliza aos clientes sistemas moderno ( <b>Contextual</b> )		
Visually appealing facilities				Disponibiliza aos clientes sistemas de fácil utilização ( <b>Contextual</b> )		
Employees who have a neat, professional appearance				Os funcionários possuem uma aparência agradável e profissional		
<b>Technical quality/Qualidade técnica (3)</b>						
<b>It is successful to complete a call</b>				Presta um suporte adequado para o meu dia a dia ( <b>Contextual</b> )		
<b>There is no noise during the call</b>				Realiza as operações/transações sem problemas ( <b>Contextual</b> )		
<b>The call can be completed without the interruption</b>				Os produtos e serviços oferecidos me atendem plenamente ( <b>Contextual</b> )		
<b>Image/Imagem (4)</b>						
It is a reliable company				É confiável		
It provides an excellent service to customers				Fornece um excelente serviço aos clientes		
It makes a lot of contribution to the society				Faz uma grande contribuição para a sociedade		
It is sincere to the customers				É sincera com os clientes		
<b>Customer satisfaction/Satisfação do cliente (4)</b>						
Sometimes I have mixed feelings about keeping it				-----		
My choice to use this service was a wise one				-----		
I feel bad about my decision to use this service				-----		
I am not happy that I used this service				-----		
My bank always meets my expectations				Sempre atende minhas expectativas ( <b>Mcdougall,1996</b> )*		
Considering everything, i am extremely satisfied with my bank				Considerando tudo, estou extremamente satisfeito ( <b>Mcdougall,1996</b> )*		
The overall quality of services provided by my bank is excellent				A qualidade geral dos serviços oferecidos é excelente ( <b>Mcdougall,1996</b> )*		
<b>Variáveis Independentes (2)</b>						
-----				A distância física da Plataforma não prejudica a qualidade do atendimento prestado ( <b>Contextual</b> )		
-----				Prefiro utilizar os serviços de outro banco ( <b>Contextual</b> )		
<b>Variável mensuração da satisfação (3)</b>						
How satisfied are you with BANK?				Quão Satisfeito você esta com a Superintendencia? (ACSI)		
To what extent does BANK meet your ideal of a bank				Até que ponto a superintendencia cumpre o teu ideal de uma banco? (ACSI)		
To whar extent has BANK met your expectations?				Em que medida a Superintendencia atendeu as tuas expectativas? (ACSI)		

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

Prezado(a) cliente da Superintendência de Governos Vale dos Sinos/RS, obrigado pela disponibilidade de seu tempo para contribuir nesta pesquisa que possui caráter acadêmico

A pesquisa tem como objetivo analisar os resultados da criação de uma estrutura de atendimento exclusiva para o segmento governo, com base na percepção dos clientes, dos gestores e dos resultados financeiros.

Completando este breve questionário você estará contribuindo para a construção do conhecimento científico no Brasil. Muito Obrigado.

Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Nem discordo nem concordo	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

<b>Reliability/Confiabilidade (3)</b>						
Executa os serviços certo da primeira vez						
Presta os serviços no tempo prometido						
Os funcionários fornecem aos clientes informações precisas						
<b>Responsiveness/Responsividade (3)</b>						
Presta rápido atendimento aos clientes						
Os funcionários estão dispostos a ajudar os clientes						
Possui prontidão para responder às solicitações dos clientes						
<b>Assurance /Segurança (3)</b>						
Faz com que os clientes se sintam seguros em suas operações/transações						
Os funcionários são cortêses						
Possui funcionários com conhecimento para responder as perguntas dos clientes						
<b>Empathy/Empatia (4)</b>						
Os funcionários dão aos clientes atenção individual						
Os funcionários lidam com os clientes de uma forma cuidadosa						
Possui as melhores intenções em relação aos interesses dos clientes						
Os funcionários entendem as necessidades de seus clientes						
<b>Tangibles/Tangíveis (3)</b>						
Disponibiliza aos clientes sistemas moderno						
Disponibiliza aos clientes sistemas de fácil utilização						
Os funcionários possuem uma aparência agradável e profissional						
<b>Technical quality/Qualidade técnica (3)</b>						
Presta um suporte adequado para o meu dia a dia						
Realiza as operações/transações sem problemas						
Os produtos e serviços oferecidos me atendem plenamente						
<b>Image/Imagem (4)</b>						
É confiável						
Fornece um excelente serviço aos clientes						
Faz uma grande contribuição para a sociedade						
É sincera com os clientes						
<b>Customer satisfaction/Satisfação do cliente (3)</b>						
Sempre atende minhas expectativas						
Considerando tudo, estou extremamente satisfeito						
A qualidade geral dos serviços oferecidos é excelente						
<b>Variáveis Independentes (2)</b>						
A distância física da Plataforma não prejudica a qualidade do atendimento prestado						
Prefiro utilizar os serviços de outro banco						
<b>Variável mensuração da satisfação (3)</b>						
Quão Satisfeito você esta com a Superintendencia?						
Até que ponto a superintendencia cumpre o teu ideal de uma banco?						
Em que medida a Superintendencia atendeu as tuas expectativas?						

**Dados demográficos:**

Região	Vale do Sinos Vale do Paranhana Vale do Cai Vale do Jacuí Vale do Taquari Vale do Rio Pardo
População do município	Acima de 100 mil habitantes Abaixo de 100 mil habitantes
Receita orçamentária anual	Acima de R\$ 100 milhões Abaixo de R\$ 100 milhões
Natureza Jurídica	Poder executivo Poder Legislativo Empresa pública/Fundação/Consórcio RPPS Outro
Setor	Fazenda/Contabilidade RPPS Projetos/ Governo/Planejamento Gabinete
Tempo como servidor	0 a 2 anos 3 a 5 anos 6 a 10 anos Mais de 10 anos
Regime	Servidor Efetivo Cargo de Confiança Outro
Escolaridade	Ensino fundamental Ensino médio Ensino Superior Pós-Graduação Mestrado Doutorado
Sexo	Masculino Feminino

## APÊNDICE C - ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

**Tempo de empresa:**

**Tempo em função gerencial:**

**Cargo atual:**

**Formação:**

### ENTREVISTA

- Qual sua opinião sobre a plataforma de negócios governo?
- Em sua opinião, quais os maiores problemas enfrentados na implantação da plataforma de negócios governo?
- Os processos internos da nova plataforma de negócios estão adequados à proposta de atendimento diferenciada aos clientes? Por quê?
- Se você pudesse alterar algo no processo de implantação da plataforma de negócios governo, o que você mudaria?
- Na sua percepção, plataforma de negócios governo é vista como um diferencial pelos clientes? Por quais motivos?
- Você acredita que o modelo deve ser expandido? Se sim, de que forma? Se não, por quais motivos?

## APÊNDICE D - TCLE

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) participante:

Meu nome é Leonardo Laste e sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão do professor Luis Felipe Maldaner, que tem por objetivo analisar os resultados da criação de uma estrutura de atendimento exclusiva para o segmento governo, com base na percepção dos clientes, dos gestores e dos resultados financeiros.

Sua participação será através de uma entrevista individual. Essa atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que a entrevista será gravada em áudio. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Foram omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, fone 9969.2865, e-mail leonardolaste84@gmail.com ou pela Unisinos, no fone 3591-1122, ramal 3707.

Atenciosamente

---

Leonardo Laste

Matrícula: 1744882

---

Local e data

---

Dr. Luis Felipe Maldaner (Professor Orientador)

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

---

Nome e assinatura do participante

---

Local e data