



MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

JEISLAN CARLOS DE SOUZA

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E IMAGEM:  
PERCEPÇÃO DOS CORRENTISTAS PESSOAS FÍSICAS  
ACERCA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Belo Horizonte - MG  
Junho /2011

JEISLAN CARLOS DE SOUZA

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E IMAGEM:  
PERCEPÇÃO DOS CORRENTISTAS PESSOAS FÍSICAS  
ACERCA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade FUMEC, como requisito parcial à obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Orientador: Professor Doutor Henrique Cordeiro Martins.

Belo Horizonte - MG

## Ficha Catalográfica

S729p  
2011 Souza, Jeislan Carlos de.  
Posicionamento estratégico e imagem: percepção dos correntistas pessoas físicas acerca das instituições financeiras. / Jeislan Carlos de Souza ; Orientador, Henrique Cordeiro Martins. -- 2011.

187f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2011.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento estratégico – Estudo de casos.
2. Imagem corporativa - Estudo de casos.
3. Bancos – Brasil – Estudo de casos. I. Martins, Henrique Cordeiro. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

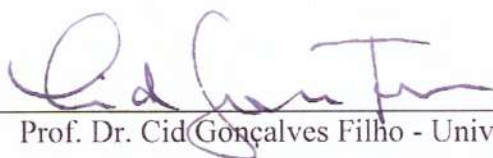
CDU: 65.012.2

Dissertação intitulada **“POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E IMAGEM: PERCEPÇÃO DOS CORRENTISTAS PESSOAS FÍSICAS ACERCA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS”** de autoria do mestrando *Jeislan Carlos de Souza* aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



---

Proa. Dr. Henrique Cordeiro Martins - Universidade FUMEC  
(Orientador)



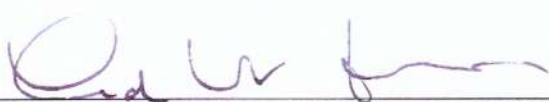
---

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho - Universidade FUMEC



---

Profa. Dra. Marlusa Gosling – Universidade Federal de Minas Gerais



---

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 04 de julho de 2011.

À minha família e à minha futura esposa.  
As pessoas mais importantes na minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Não poderia ser diferente, por isso começo agradecendo a Deus por ter me dado saúde, paz e por ter colado em meu caminho pessoas que me incentivaram a seguir em frente diante de todas as dificuldades que encontrei e as que eu ainda hei de encontrar. E com certeza, essas pessoas estarão comigo.

Agradeço à minha família. Minha mãe, meu pai, meus irmãos que formam meu alicerce, minha fonte de força, de lembranças, de carinho e de amor. A família é a base de tudo indiferente de qualquer coisa.

Agradeço a minha futura esposa Jaqueline. Minha amiga, minha companheira, minha noiva, não sei como agradecer tudo que tem feito por mim durante esses quase 6 anos. Certamente, esse tempo gasto na minha preparação para tornar-me Mestre me fez sacrificar muitas coisas e só foi possível com todo apoio que me deu. Não só no Mestrado, mas na reta final da graduação, no MBA, na minha vida profissional, em todos os momentos.

Amigos eu tenho vários, não poderia citar todos, mas agradeço a todos que sempre trouxeram alegria para minha vida, carinho, e sem dúvida a amizade. São os amigos de infância, das empresas nas quais trabalhei, da faculdade e escolas pelas quais passei. Mas preciso fazer uma homenagem especial. Roseli Maia é sem dúvida minha grande amiga, que sempre esteve por perto por mais de 10 anos. Agradeço pela força que me deu nessa pesquisa e em vários outros momentos. Sou eternamente grato e sou muito feliz por tê-la como amiga.

Agradeço a todas as empresas nas quais trabalhei. Ao Banco Mercantil do Brasil, no qual comecei a minha carreira como estatístico e tive oportunidade de criar uma área e contribuir no desenvolvimento da empresa e de pessoas que, por muitos anos, compuseram a minha equipe. À Usiminas, que me deu oportunidade de realizar uma mudança importante na minha carreira, e à Rodobens Negócios e Soluções, cujos funcionários me receberam muito bem em São Paulo, por me dar a oportunidade e a confiança para desenvolver um trabalho totalmente novo na empresa.

Agradeço a todas as instituições pelas quais passei e que contribuíram para a minha formação: Escola Municipal Monsenhor Artur de Oliveira, Colégio Marconi, Universidade Federal de Minas Gerais, Pós Graduação da UNA e o Mestrado da FUMEC.

Agradeço a todos os Professores Doutores do Mestrado da Fumec, em especial ao Henrique, Cid, Daniel Pardini, Gustavo, Afrânio e Luiz Cláudio.

Sem dúvida nenhuma eu fui um felizardo ao ter sido orientado pelo Professor Doutor Henrique Cordeiro de Martins. Henrique é para mim um exemplo de profissionalismo, de pessoa, de gestão, de educação e cordialidade. Um orientador precisa ser inteligente, inovador, responsável, exigente e interessado, entre outras características. Encontrei no Henrique todas elas. Ganhei mais que um orientador, ganhei um amigo que me deu todo o apoio que um orientando poderia receber.

Gostaria de finalizar com um poema do mineiro Carlos Drumonnd de Andrade.

No Meio do Caminho

No meio do caminho tinha uma pedra  
Tinha uma pedra no meio do caminho  
Tinha uma pedra  
No meio do caminho tinha uma pedra.

Nunca me esquecerei desse acontecimento  
Na vida de minhas retinas tão fatigadas.  
Nunca me esquecerei que no meio do caminho  
Tinha uma pedra  
Tinha uma pedra no meio do caminho  
No meio do caminho tinha uma pedra.

-----

Assim, faço uso da metáfora do autor para relembrear meu percurso:

Eu já não sei por quantas pedras tive que passar  
Mas a cada uma delas me tornei uma pessoa mais forte.  
Apesar de muitas vezes ter me machucado,  
Elas nunca me abateram.  
Quando as pedras eram muitas, eu as empilhava  
E me tornava uma pessoa maior, uma pessoa melhor.  
No meio do caminho existem várias pedras,  
E essa é uma dádiva da vida.

## RESUMO

Esta dissertação buscou relacionar os posicionamentos estratégicos das cinco maiores instituições financeiras que atuam no Brasil com as imagens ou percepções que clientes do mercado bancário possuem de cada uma delas. Para tal, foram buscadas, na literatura, várias teorias sobre posicionamento estratégico, imagem, concorrência, diferenciação e comunicação. Na fase qualitativa da pesquisa, foram analisados vários documentos institucionais, propagandas, sites, informações sobre missão, visão, valores, *slogans* e demais tipos e formas de comunicação dos bancos para o mercado. O objetivo principal dessa estratégia foi avaliar se os correntistas pessoas físicas conseguem perceber diferenças significativas entre os bancos, e se existem relações entre a forma como os bancos comunicam seus posicionamentos e a forma como os entrevistados percebem ou enxergam essas instituições. Sendo assim, foi possível concluir para a amostra pesquisada que existem lacunas entre a maneira como as organizações gostariam de ser reconhecidas, ou em outras palavras, como elas se apresentam para o mercado, e como elas são vistas. Como resultado disso, destacam-se a baixa aderência entre os motivos de abertura de conta, a percepção sobre o ponto positivo principal de cada banco e algumas diferenças significativas percebidas em relação a como cada banco afirma estar posicionado no mercado. Destaca-se também o fato de que a avaliação completamente espontânea não aponta grandes diferenças entre as instituições. A análise estimulada com a utilização de escalas de avaliação sugere algumas diferenças mais significativas e aponta o melhor desempenho de dois bancos, sendo um público e outro privado, entretanto para atributos referentes a estratégias totalmente distintas.

**Palavras-Chave:** posicionamento estratégico, imagem, identidade, concorrência, mercado bancário, mimetismo.



## ABSTRACT

This dissertation sought to relate strategic positioning of the five major financial institutions that operate in Brazil to its clients' images or perceptions of those same institutions within banking market. For instance, it were researched into literature several theories on strategic positioning, image, depositors, differing and advertising. Into research's qualitative phase several institutional documents were analyzed such as advertisements, sites, information on its mission, vision, values, slogans and other types of communication from banks to the market. The main goal of this strategy was to evaluate whether non institutional depositors could notice significant differences among banks, and if there are relations to the way banks communicate its positions to the market, and how clients perceive or see those institutions. Therefore, it was possible to conclude, related to this researched sample, that there were gaps on the way how institutions would like to be known, or in other words, how they present themselves to the market and how they are seeing by it. As a result, there is a highlighting on low response between bank accounts openings, perceptions on the main positive point in each bank, and perceived significant differences in relation to how each bank informs its market positioning. Also highlights the fact that spontaneous evaluation does not point at big differences between these institutions. The stimulated analyses by evaluation scales suggests some significant differences and points out the better performance of two banks, one is a state bank and the other is private, although for attributes related to totally different strategies.

**Key Words:** strategic positioning, image, identity, competition, banking marketing, mimetism.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: POSICIONAMENTO COMPETITIVO E SEGMENTAÇÃO DO MERCADO .....	32
FIGURA 2: AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS .....	37
FIGURA 3: ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	39
FIGURA 4: ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO DE MINTZBERG.....	40
FIGURA 5: IDENTIDADE E IMAGEM.....	50
FIGURA 6: CAMPANHA DO ITAÚ EM 2010 .....	66
FIGURA 7: POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO BRADESCO. ....	69
FIGURA 8: CAMPANHA DO BRADESCO 2010 .....	70
FIGURA 9: CAMPANHA DO BRADESCO 2010 .....	71
FIGURA 10: POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO SANTANDER .....	73
FIGURA 11: MODELO DE ESTRATÉGIA E GESTÃO DO SANTANDER.....	74
FIGURA 12: CAMPANHA SANTANDER 2009, CONCEITO “JUNTOS” .....	75
FIGURA 13: CAMPANHA SANTANDER 2010, CONCEITO “JUNTOS” .....	75
FIGURA 14: CAMPANHA DA CAIXA 2010 .....	78
FIGURA 15: CAMPANHA DE LANÇAMENTO DE CRÉDITO PESSOAL DA CAIXA, 2010.....	79
FIGURA 16: CAMPANHA APRESENTANDO O CONCEITO “TODO SEU”, 2007.....	82
FIGURA 17: CAMPANHA APRESENTANDO O CONCEITO “TODO SEU”, 2010.....	82

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL POR SEXO E POR FAIXAS ETÁRIAS NA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE CONSIDERANDO A POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA (PERCENTUAL TOTAL) .....	56
TABELA 2: DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL POR FAIXA DE RENDA DE HOMENS E MULHERES QUE FAZEM PARTE DA POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA NA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE (PERCENTUAL POR COLUNA) .....	57
TABELA 3: DISTRIBUIÇÃO DA QUANTIDADE DE ENTREVISTAS POR BANCO.....	58
TABELA 4: DISTRIBUIÇÃO CONJUNTA DAS VARIÁVEIS FAIXA DE RENDA E FAIXA ETÁRIA DA POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA DO SEXO MASCULINO NA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE. ....	58
TABELA 5: DISTRIBUIÇÃO CONJUNTA DAS VARIÁVEIS FAIXA DE RENDA E FAIXA ETÁRIA DA POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA DO SEXO FEMININO NA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE. ....	59
TABELA 6: QUANTIDADE DE ENTREVISTAS POR BANCO CONSIDERANDO A DISTRIBUIÇÃO CONJUNTA DAS VARIÁVEIS SEXO MASCULINO, FAIXA DE RENDA E FAIXA DE IDADE, COM BASE NO PNAD 2008. ....	60
TABELA 7: QUANTIDADE DE ENTREVISTAS POR BANCO CONSIDERANDO A DISTRIBUIÇÃO CONJUNTA DA VARIÁVEIS SEXO FEMININO, FAIXA DE RENDA E FAIXA DE IDADE, COM BASE NO PNAD 2008. ....	60
TABELA 8: DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL POR SEXO E POR FAIXAS ETÁRIAS .....	92
TABELA 9: DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL POR SEXO E POR FAIXA DE RENDA .....	93
TABELA 10: ADERÊNCIA DOS ENTREVISTADOS EM RELAÇÃO AO POSICIONAMENTO DE SEU BANCO PRINCIPAL .....	112
TABELA 11: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO ATRIBUTO V1 .....	115
TABELA 12: TESTE DE LEVENE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIAS PARA O ATRIBUTO V1 .....	117
TABELA 13: TESTE DE ANÁLISE DE VARIÂNCIA PARA O ATRIBUTO V1.....	118
TABELA 14: TESTE DE IDENTIFICAÇÃO DAS DIFERENÇAS MÉDIAS ENTRE OS BANCOS PARA O ATRIBUTO V1 .....	118
TABELA 15: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO ATRIBUTO V2 .....	121
TABELA 16: TESTE DE LEVENE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIAS PARA O ATRIBUTO V2 .....	122
TABELA 17: TESTE DE ANÁLISE DE VARIÂNCIA PARA O ATRIBUTO V2.....	122
TABELA 18: TESTE DE IDENTIFICAÇÃO DAS DIFERENÇAS MÉDIAS ENTRE OS BANCOS PARA O ATRIBUTO V2.....	123
TABELA 19: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO ATRIBUTO V3 .....	125
TABELA 20: TESTE DE LEVENE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIAS PARA O ATRIBUTO V3 .....	126
TABELA 21: TESTE DE ANÁLISE DE VARIÂNCIA PARA O ATRIBUTO V3.....	127
TABELA 22: TESTE DE IDENTIFICAÇÃO DAS DIFERENÇAS MÉDIAS ENTRE OS BANCOS PARA O ATRIBUTO V3 .....	127
TABELA 23: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO ATRIBUTO V4 .....	129
TABELA 24: TESTE DE LEVENE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIAS PARA O ATRIBUTO V4 .....	131
TABELA 25: TESTE DE ANÁLISE DE VARIÂNCIA PARA O ATRIBUTO V4.....	131
TABELA 26: TESTE DE IDENTIFICAÇÃO DAS DIFERENÇAS MÉDIAS ENTRE OS BANCOS PARA O ATRIBUTO V4 .....	132
TABELA 27: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO ATRIBUTO V5 .....	134
TABELA 28: TESTE DE LEVENE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIAS PARA O ATRIBUTO V5 .....	135
TABELA 29: TESTE DE ANÁLISE DE VARIÂNCIA PARA O ATRIBUTO V5.....	135

TABELA 30: TESTE DE IDENTIFICAÇÃO DAS DIFERENÇAS MÉDIAS ENTRE OS BANCOS PARA O ATRIBUTO V5 .....	136
TABELA 31: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO ATRIBUTO V6 .....	138
TABELA 32: TESTE DE LEVENE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIAS PARA O ATRIBUTO V6 .....	140
TABELA 33: TESTE DE ANÁLISE DE VARIÂNCIA PARA O ATRIBUTO V6 .....	140
TABELA 34: TESTE DE IDENTIFICAÇÃO DAS DIFERENÇAS MÉDIAS ENTRE OS BANCOS PARA O ATRIBUTO V6 .....	141
TABELA 35: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO ATRIBUTO V7 .....	143
TABELA 36: TESTE DE LEVENE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIAS PARA O ATRIBUTO V7 .....	144
TABELA 37: TESTE DE ANÁLISE DE VARIÂNCIA PARA O ATRIBUTO V7 .....	144
TABELA 38: TESTE DE IDENTIFICAÇÃO DAS DIFERENÇAS MÉDIAS ENTRE OS BANCOS PARA O ATRIBUTO V7 .....	145
TABELA 39: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO ATRIBUTO V8 .....	147
TABELA 40: TESTE DE LEVENE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIAS PARA O ATRIBUTO V8 .....	148
TABELA 41: TESTE DE ANÁLISE DE VARIÂNCIA PARA O ATRIBUTO V8 .....	148
TABELA 42: TESTE DE IDENTIFICAÇÃO DAS DIFERENÇAS MÉDIAS ENTRE OS BANCOS PARA O ATRIBUTO V8 .....	149
TABELA 43: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO ATRIBUTO V9 .....	151
TABELA 44: TESTE DE LEVENE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIAS PARA O ATRIBUTO V9 .....	153
TABELA 45: TESTE DE ANÁLISE DE VARIÂNCIA PARA O ATRIBUTO V9 .....	153
TABELA 46: TESTE DE IDENTIFICAÇÃO DAS DIFERENÇAS MÉDIAS ENTRE OS BANCOS PARA O ATRIBUTO V9 .....	154
TABELA 47: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO ATRIBUTO V10 .....	156
TABELA 48: TESTE DE LEVENE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIAS PARA O ATRIBUTO V10 .....	157
TABELA 49: TESTE DE ANÁLISE DE VARIÂNCIA PARA O ATRIBUTO V10 .....	157
TABELA 50: TESTE DE IDENTIFICAÇÃO DAS DIFERENÇAS MÉDIAS ENTRE OS BANCOS PARA O ATRIBUTO V10 .....	158
TABELA 51: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO ATRIBUTO V11 .....	160
TABELA 52: TESTE DE LEVENE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIAS PARA O ATRIBUTO V11 .....	162
TABELA 53: TESTE DE ANÁLISE DE VARIÂNCIA PARA O ATRIBUTO V11 .....	162
TABELA 54: TESTE DE IDENTIFICAÇÃO DAS DIFERENÇAS MÉDIAS ENTRE OS BANCOS PARA O ATRIBUTO V11 .....	163
TABELA 55: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO ATRIBUTO V12 .....	164
TABELA 56: TESTE DE LEVENE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIAS PARA O ATRIBUTO V12 .....	166
TABELA 57: TESTE DE ANÁLISE DE VARIÂNCIA PARA O ATRIBUTO V12 .....	166
TABELA 58: TESTE DE IDENTIFICAÇÃO DAS DIFERENÇAS MÉDIAS ENTRE OS BANCOS PARA O ATRIBUTO V12 .....	167
TABELA 59: BANCOS X SLOGANS .....	170
TABELA 60: ANÁLISE DAS RELAÇÕES DOS BANCOS E SLOGANS .....	170

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 CÁLCULO DO TAMANHO DA AMOSTRA .....	54
QUADRO 2 RESUMO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO ITAÚ .....	67
QUADRO 3: RESUMO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO BRADESCO .....	71
QUADRO 4: RESUMO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO SANTANDER .....	76
QUADRO 5: RESUMO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA CAIXA .....	79
QUADRO 6: RESUMO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO BANCO DO BRASIL .....	83
QUADRO 7: SLOGANS DOS PRINCIPAIS BANCOS DE ATUAÇÃO NO BRASIL .....	84
QUADRO 8: ATRIBUTOS DE POSICIONAMENTOS DOS BANCOS .....	88
QUADRO 9: RESUMO DA COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS DOS BANCOS PARA O ATRIBUTO V1 .....	119
QUADRO 10: RESUMO DA COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS DOS BANCOS PARA O ATRIBUTO V2 .....	123
QUADRO 11: RESUMO DA COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS DOS BANCOS PARA O ATRIBUTO V3 .....	128
QUADRO 12: RESUMO DA COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS DOS BANCOS PARA O ATRIBUTO V4 .....	132
QUADRO 13: RESUMO DA COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS DOS BANCOS PARA O ATRIBUTO V5 .....	136
QUADRO 14: RESUMO DA COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS DOS BANCOS PARA O ATRIBUTO V6 .....	141
QUADRO 15: RESUMO DA COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS DOS BANCOS PARA O ATRIBUTO V7 .....	146
QUADRO 16: RESUMO DA COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS DOS BANCOS PARA O ATRIBUTO V8 .....	150
QUADRO 17: RESUMO DA COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS DOS BANCOS PARA O ATRIBUTO V9 .....	154
QUADRO 18: RESUMO DA COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS DOS BANCOS PARA O ATRIBUTO V10 .....	159
QUADRO 19: RESUMO DA COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS DOS BANCOS PARA O ATRIBUTO V11 .....	163
QUADRO 20: RESUMO DA COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS DOS BANCOS PARA O ATRIBUTO V12 .....	168
QUADRO 21: BANCOS MAIS RELACIONADOS AOS POSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS .....	169

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: QUANTIDADE DE ENTREVISTADOS E PERCENTUAL DE ENTREVISTADOS POR BANCO	89
GRÁFICO 2: PERCENTUAL DE ENTREVISTADOS POR SEXO .....	90
GRÁFICO 3: PERCENTUAL DE ENTREVISTADOS POR FAIXAS ETÁRIAS .....	91
GRÁFICO 4: PERCENTUAL DE ENTREVISTADOS POR FAIXA DE RENDA .....	93
GRÁFICO 5: PRINCIPAL MOTIVO PARA ABERTURA DA CONTA CORRENTE .....	95
GRÁFICO 6: PRINCIPAL MOTIVO PARA ABERTURA DA CONTA CORRENTE NO ITAÚ .....	96
GRÁFICO 7: PRINCIPAL MOTIVO PARA ABERTURA DA CONTA CORRENTE NO BRADESCO .....	97
GRÁFICO 8: PRINCIPAL MOTIVO PARA ABERTURA DA CONTA CORRENTE NO SANTANDER .....	98
GRÁFICO 9: PRINCIPAL MOTIVO PARA ABERTURA DA CONTA CORRENTE NO BANCO DO BRASIL	99
GRÁFICO 10: PRINCIPAL MOTIVO PARA ABERTURA DA CONTA CORRENTE NA CAIXA .....	100
GRÁFICO 11: PRINCIPAL PONTO POSITIVO DO ITAÚ .....	101
GRÁFICO 12: PRINCIPAL PONTO POSITIVO DO BRADESCO .....	102
GRÁFICO 13: PRINCIPAL PONTO POSITIVO DO SANTANDER .....	103
GRÁFICO 14: PRINCIPAL PONTO POSITIVO DO BANCO DO BRASIL .....	104
GRÁFICO 15: PRINCIPAL PONTO POSITIVO DO BANCO DA CAIXA .....	105
GRÁFICO 16: PERCEPÇÃO DE DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS ENTRE OS BANCOS .....	106
GRÁFICO 17: PRINCIPAIS DIFERENCIAIS DO ITAÚ .....	107
GRÁFICO 18: PRINCIPAIS DIFERENCIAIS DO BRADESCO .....	108
GRÁFICO 19: PRINCIPAIS DIFERENCIAIS DO SANTANDER .....	109
GRÁFICO 20: PRINCIPAIS DIFERENCIAIS DO BANCO DO BRASIL .....	110
GRÁFICO 21: PRINCIPAIS DIFERENCIAIS DA CAIXA .....	111
GRÁFICO 22: PERCENTUAIS DAS NOTAS DA ESCALA DE AVALIAÇÃO POR BANCO, ATRIBUTO V1 .....	114
GRÁFICO 23: DIAGRAMA DE CAIXAS DAS NOTAS DO ATRIBUTO V1 .....	115
GRÁFICO 24: NORMALIDADE DOS RESÍDUOS PARA O ATRIBUTO V1 .....	117
GRÁFICO 25: PERCENTUAIS DAS NOTAS DA ESCALA DE AVALIAÇÃO POR BANCO, ATRIBUTO V2 .....	120
GRÁFICO 26: DIAGRAMA DE CAIXAS DAS NOTAS DO ATRIBUTO V2 .....	121
GRÁFICO 27: PERCENTUAIS DAS NOTAS DA ESCALA DE AVALIAÇÃO POR BANCO, ATRIBUTO V3 .....	124
GRÁFICO 28: DIAGRAMA DE CAIXAS DAS NOTAS DO ATRIBUTO V3 .....	126
GRÁFICO 29: PERCENTUAIS DAS NOTAS DA ESCALA DE AVALIAÇÃO POR BANCO, ATRIBUTO V4 .....	129
GRÁFICO 30: DIAGRAMA DE CAIXAS DAS NOTAS DO ATRIBUTO V4 .....	130
GRÁFICO 31: PERCENTUAIS DAS NOTAS DA ESCALA DE AVALIAÇÃO POR BANCO, ATRIBUTO V5 .....	133
GRÁFICO 32: DIAGRAMA DE CAIXAS DAS NOTAS DO ATRIBUTO V5 .....	134
GRÁFICO 33: PERCENTUAIS DAS NOTAS DA ESCALA DE AVALIAÇÃO POR BANCO, ATRIBUTO V6 .....	138
GRÁFICO 34: DIAGRAMA DE CAIXAS DAS NOTAS DO ATRIBUTO V6 .....	139
GRÁFICO 35: PERCENTUAIS DAS NOTAS DA ESCALA DE AVALIAÇÃO POR BANCO, ATRIBUTO V7 .....	142
GRÁFICO 36: DIAGRAMA DE CAIXAS DAS NOTAS DO ATRIBUTO V7 .....	143
GRÁFICO 37: PERCENTUAIS DAS NOTAS DA ESCALA DE AVALIAÇÃO POR BANCO, ATRIBUTO V8 .....	146
GRÁFICO 38: DIAGRAMA DE CAIXAS DAS NOTAS DO ATRIBUTO V8 .....	147

GRÁFICO 39: PERCENTUAIS DAS NOTAS DA ESCALA DE AVALIAÇÃO POR BANCO, ATRIBUTO V9 .....	151
GRÁFICO 40: DIAGRAMA DE CAIXA DAS NOTAS DO ATRIBUTO V9 .....	152
GRÁFICO 41: PERCENTUAIS DAS NOTAS DA ESCALA DE AVALIAÇÃO POR BANCO, ATRIBUTO V10 .....	155
GRÁFICO 42: DIAGRAMA DE CAIXASS DAS NOTAS DO ATRIBUTO V10 .....	156
GRÁFICO 43: PERCENTUAIS DAS NOTAS DA ESCALA DE AVALIAÇÃO POR BANCO, ATRIBUTO V11 .....	160
GRÁFICO 44: DIAGRAMA DE CAIXAS DAS NOTAS DO ATRIBUTO V11 .....	161
GRÁFICO 45: PERCENTUAIS DAS NOTAS DA ESCALA DE AVALIAÇÃO POR BANCO, ATRIBUTO V12 .....	164
GRÁFICO 46: DIAGRAMA DE CAIXAS DAS NOTAS DO ATRIBUTO V12 .....	165

## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 Objetivo geral .....	23
1.2 Objetivos específicos .....	23
1.3 Justificativa .....	24
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
2.1 Breve contextualização sobre o mercado bancário .....	26
2.2 Conceito de posicionamento estratégico.....	30
2.3 Missão, intenção e valores de uma empresa .....	34
2.4 Caminhos genéricos para obtenção de vantagem competitiva.....	36
2.5 Conceitos de imagem.....	46
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>52</b>
3.1 Metodologia qualitativa .....	52
3.2 Metodologia quantitativa.....	53
3.2.1 População e amostra .....	53
3.2.2 Levantamento da população e definição das cotas .....	56
3.2.3 Análises e técnicas estatísticas.....	60
3.2.4 Hipóteses.....	62
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>63</b>
4.1 Identificando o posicionamento do Itaú.....	63
4.2 Identificando o posicionamento do Bradesco .....	67
4.3 Identificando o posicionamento do Banco Santander.....	72
4.4 Identificando o posicionamento da Caixa Econômica Federal .....	76
4.5 Identificando o posicionamento do Banco do Brasil.....	80
4.6 Considerações sobre a etapa qualitativa da pesquisa .....	83
<b>5 RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA.....</b>	<b>89</b>
5.1 Análises descritivas da amostra .....	89



<b>5.2 Avaliação espontânea dos entrevistados sobre os motivos de abertura de conta corrente: pontos positivos e diferenças significativas entre os bancos .....</b>	<b>94</b>
5.2.1 Principal motivo para abertura da conta corrente no banco principal .....	95
5.2.2 Principal ponto positivo dos bancos .....	101
5.2.3 Percepções quanto a diferenças significativas entre os bancos .....	106
5.2.4 Principais diferenças percebidas entre o banco principal e os demais bancos .....	107
5.2.5 Índice de aderência ao posicionamento dos bancos.....	111
<b>5.3 Relação dos bancos com os atributos de posicionamento - avaliação estimulada por escalas de notas .....</b>	<b>113</b>
5.3.1 Avaliação do atributo de posicionamento V1 (banco sustentável, ou seja, ter solidez no mercado) .....	113
5.3.2 Avaliação do atributo de posicionamento V2 (Diferencial no atendimento) .....	119
5.3.3 Avaliação do atributo de posicionamento V3 (Inovação tecnológica) .....	124
5.3.4 Avaliação do atributo de posicionamento V4 (foco no relacionamento com os clientes).....	128
5.3.5 Avaliação do atributo de posicionamento V5 (foco na satisfação dos clientes).....	133
5.3.6 Avaliação do atributo de posicionamento V6 (Agilidade e pouca burocracia) .....	137
5.3.7 Avaliação do atributo de posicionamento V7 (Capilaridade, ou seja, número de agências espalhadas pelo país).....	142
5.3.8 Avaliação do atributo de posicionamento V8 (inclusão bancária, ou seja, atender a todo tipo de cliente) .....	146
5.3.9 Avaliação do atributo de posicionamento V9 (sustentabilidade com foco em confiança, sociedade e meio ambiente) .....	150
5.3.10 Avaliação do atributo de posicionamento V10 (Taxas mais acessíveis e mais atrativas).....	155
5.3.11 Avaliação do atributo de posicionamento V11 (banco focado no desenvolvimento do país e investimentos sociais).....	159
5.3.12 Avaliação do atributo de posicionamento V12 (maior retorno aos investimentos dos clientes) .....	164
<b>5.4 Considerações sobre a avaliação quantitativa estimulada .....</b>	<b>168</b>
<b>5.5 Testes dos <i>slogans</i> dos bancos .....</b>	<b>170</b>
<b>5.6 Verificação das hipóteses da pesquisa .....</b>	<b>171</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>174</b>
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>178</b>
<b>ANEXOS ANEXO A.....</b>	<b>184</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações encontram-se em um ambiente no qual a concorrência torna-se cada vez mais acirrada. As estratégias adotadas pelas organizações podem contribuir não só para o aumento dessa concorrência, mas, por outro lado, podem fazer com que elas se diferenciem umas das outras e garantam exclusividade durante determinado tempo. Justifica-se, dessa forma, a existência de inúmeras organizações dentro de um mesmo mercado, porém com propostas e ofertas de valor diferenciadas.

Hitt *et al.* (2003) afirmam que a concorrência globalizada contribui para a imposição de padrões de desempenho mais rigorosos em muitas dimensões, inclusive naquelas relacionadas com qualidade, custos, produtividade, prazos para lançamento de produtos e fluxos de operações mais eficientes. As organizações competitivas, segundo os autores, são aquelas capazes de atender ou superar estes padrões.

Wright, Kroll e Panell (2000) consideram que a concorrência intensifica-se a partir do momento que uma ou mais empresas de um setor detectam a oportunidade de melhoria em sua posição, ou sentem uma pressão competitiva de outras organizações no ambiente. Segundo os autores, essa competição manifesta-se na forma de se determinar os preços dos produtos ou serviços, no lançamento de novos produtos, na reformulação de produtos já existentes, em batalhas publicitárias, melhorando o atendimento, a prestação de serviços e aumentando as garantias. Eles ainda salientam que uma forma de se reduzir ou deixar a concorrência menos intensa é trabalhar na diferenciação dos produtos e serviços. A explicação para este fato é que, segundo os autores, os compradores se apegam a determinadas características e acabam por prestar lealdade. Consideram ainda que em um mercado pouco diferenciado existem grandes possibilidades de que as decisões de compra baseiam-se nos preços dos produtos e serviços, o que resulta em uma competição ainda mais acirrada.

A disputa competitiva no mercado apenas por preços pode ser preocupante, dependendo do tipo de negócio. Entretanto, por outro lado, quanto mais igual o mercado, quanto mais regulamentado, quanto mais há disputa por preço ou quanto menos os consumidores percebem diferenças entre as organizações, pode ser que haja maiores possibilidades para

inovação e diferenciação. Em virtude disso, um ambiente de competição acirrada pode gerar oportunidades. Conseqüentemente, aumentam-se as chances para se obter uma imagem mais positiva e posições de destaque no mercado.

Hooley, Saunders e Piercy (2006) consideram que muitas empresas orientadas de forma convencional, ou seja, sem grandes diferenciações, percebem suas operações como sua fonte primária para gerar valor agregado, abrindo oportunidades para os concorrentes que têm uma visão mais ampla sobre o valor que pode ser gerado sob a ótica dos clientes.

De acordo com Keengan (2005), uma vantagem competitiva em ambientes de muita concorrência pode ser uma oferta mais atraente para os consumidores. Essa vantagem pode existir em um elemento de oferta de uma empresa, seja no próprio produto, no preço, na distribuição do produto do mercado ou na propaganda e promoção. A implementação dessas estratégias pode resultar em imagens positivas ou negativas dos produtos ou serviços na percepção dos consumidores, e, quando positivas, podem ser vantajosas perante a concorrência. Todo posicionamento estratégico notável deve ter um foco, o perfil de cada empresa e sua respectiva proposta de valor deve ser reconhecido com nitidez pelos consumidores. Esse reconhecimento pode se dar através da imagem que os consumidores têm das organizações.

Mintzberg (2001) propõe uma tipologia de estratégias com um enfoque bem detalhado, no que se refere à diferenciação. Para o autor, existe um conjunto de estratégias de diferenciação que identificam as distinções dos produtos e serviços no mercado, na percepção ou forma de ver dos clientes. Essa imagem formada na mente dos clientes pode ser criada através de propaganda, campanhas promocionais, estratégias de marketing nos pontos de vendas ou a partir de investimentos nos produtos, de forma deixá-los mais atrativos e com um melhor desempenho, sem precedentes no mercado. Segundo Mintzberg (2001), a estratégia de diferenciação por imagem tem como objetivo fazer os clientes enxergarem ou perceberem os produtos e serviços de maneira diferente no mercado. A imagem, dentro dessa concepção, é a forma dos consumidores perceberem os atributos dos produtos e serviços ao compará-los a outras opções existentes.

As organizações que em sua essência estratégica são muito semelhantes entre si e disputam espaços em um mercado muito concorrido têm grandes dificuldades de se destacarem. Hooley, Saunders e Piercy (2006) consideram que em mercados nos quais os clientes veem pouca variação entre produtos, e percebem que a qualidade intrínseca e o valor externo são similares, a concorrência pelas vendas tende a ser mais intensa. Quanto mais similar o mercado, maior e mais acirrada é a concorrência.

DiMaggio e Powell (2005) observaram que existe uma tendência pela qual as organizações vão se tornando similares, no que se refere às suas estruturas e a seu comportamento. Os autores afirmam que essas mudanças podem ser boas e eficientes, ou não. Não é pelo simples fato de as organizações estarem mudando que os resultados serão satisfatórios. É essa capacidade de adaptação que alguns autores como, por exemplo, McKelvey e Aldrich (1983) e Hannan e Freeman (1984) utilizaram para explicar o conceito de competição. A todo o momento, as empresas estariam adaptando-se para ter condições de dar respostas ao ambiente.

Diante dessa perspectiva, as organizações são vistas como reféns do ambiente com poucas condições para traçarem seus próprios caminhos. Nesse contexto, o sucesso das organizações é definido não por suas estratégias ou pela capacidade em inovar, e sim pelas condições de resistência às mudanças no ambiente. Ainda segundo essa visão, o papel dos gestores e das pessoas dentro das organizações não tem grande importância. Clegg *et al.* (2007) apud Hannan e Freeman (1984) expressam essa vulnerabilidade e a relacionam à pouca idade ou tempo de existência das organizações. Essa visão que transcreve a fragilidade das organizações perante o ambiente mostra-se até certo ponto limitada atualmente, e, desta forma, o foco volta-se para a inovação como fonte para o sucesso organizacional.

As adaptações ao ambiente que tendem a tornar as organizações cada vez mais semelhantes foram tratadas por Kim *et al.* (2005) como inovação convencional. Essa forma de inovar não é suficiente em cenários de turbulência e concorrência. Quando ocorrem muitas mudanças e a concorrência é muita acirrada, é necessário que as empresas busquem constantemente a inovação de valor para que possam se sobressair. Inovação de valor é o que Kim *et al.* (2005) consideram como lógica diferente de estratégia, pelo fato de as organizações apresentarem um conceito completamente novo, sem precedentes para o mercado.

De acordo com Drucker (2003), uma inovação não necessariamente necessita ser sensacional ou resultante de uma tecnologia muito avançada. Modestas pretensões intelectuais podem resultar em grandes negócios altamente lucrativos. Segundo Drucker (2003), grandes empreendedores não se contentam simplesmente em melhorar aquilo que já existe, ou modificá-los. Apesar disso, o autor conceitua inovação simplesmente como criar diferentes e novos valores combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração. É a mudança que propicia a oportunidade para o novo.

Os estudos de Kim *et al.* (2005) em concordância com os conceitos expostos por Drucker (2003) mostram que as organizações vencedoras e perdedoras se diferenciam na criação de novos valores não pelo ineditismo tecnológico e nem pela rapidez de entrada no mercado. A inovação de valor ocorre apenas quando as organizações alinham inovação com utilidade, com preços e com ganho de custo. Edersheim (2007) considera que o indicador mais importante de uma organização é sua capacidade de se antecipar e de investir nas oportunidades do futuro, mudando as expectativas no ambiente.

O mercado bancário brasileiro, especificamente, tem como forte característica a grande concorrência entre as instituições financeiras. Leis do governo como o Sistema de Pagamento Brasileiro (SPB), a criação do pacote de tarifas básico e único, a padronização do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), a criação da conta investimento facilitando a migração de recursos, a criação do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), as regras para alianças estratégicas e aquisições, entre outras normas e fatores, são exemplos da interferência do poder público no sistema financeiro. Segundo Santacruz (2002), um dos mais importantes objetivos dos órgãos do poder público incumbidos da intervenção e regulação dos mercados diz respeito ao estímulo e fortalecimento da eficiência econômica e da competição empresarial. Isso porque esses são, reconhecidamente, os veículos para o desenvolvimento econômico e para o bem estar social. Dessa maneira, a intervenção do poder público nos mercados passa, necessariamente, pela busca da eficiência econômica e do estímulo à competição.

No setor bancário, a intervenção do poder público, segundo Santacruz (2002), se manifesta de duas maneiras. A primeira forma de intervenção, que o autor entende como regulação em sentido restrito, visa impedir o abuso do poder do mercado por parte dos bancos, num

mercado concentrado. A outra maneira, chamada pelo autor de regulamentação prudencial do mercado, tem por objetivos garantir práticas bancárias seguras e sólidas, zelando pela proteção dos depositantes e demais credores, tendo como pano de fundo a estabilidade de todo o sistema financeiro. Nesse sentido, faz parte da regulamentação prudencial evitar falências bancárias que possam provocar um colapso do sistema financeiro, possibilidade conhecida como risco sistêmico.

Por ser um setor altamente regulamentado, a competição é ainda mais acirrada. As regulamentações facilitam a comparação das taxas e tarifas praticadas no mercado. A possibilidade de fixação dos preços competitivos tem relação com a quantidade de informação disponível no mercado. Informações sobre serviços bancários são naturalmente difíceis de comparar, mas a comparação pode ser facilitada também por intermédio das regras. Estas podem padronizar também as informações que precisam ser divulgadas para os consumidores. Portanto, um banco mais competitivo é aquele que mais se esforça para disseminar no mercado informações que favoreçam a escolha por seus serviços, como forma de vantagem competitiva (CORREA, 2002).

Portanto, as regras podem facilitar ou incentivar a mudança de instituição bancária, pelos clientes. Outro fator importante é que no mercado, de forma geral, o que inclui o mercado bancário, existe uma tendência de que com o decorrer do tempo as organizações passem a ficar semelhantes em seus produtos e serviços, o que gera a necessidade de constante inovação. Las Casas (2007) considera que os bancos precisam ser dinâmicos, para sobreviverem em um cenário tão competitivo, buscando sempre a diversificação e a inovação dos seus serviços.

Kapferer (2004) chama atenção para a necessidade de uma identidade bem sinalizada. O autor destaca o excesso de comunicação que acontece no mercado de forma geral, o que torna mais difícil para as empresas conseguirem marcar sua existência ou sinalizarem sua identidade. Kapferer (2004) chama a atenção também para o aspecto ligado às restrições sobre a marca. Segundo o autor, as regulamentações também criam semelhanças e para exemplificar isso, faz referência aos bancos. Devido às regulamentações, os bancos seriam de certa forma impedidos de manifestarem plenamente suas diferenças e sinalizarem suas identidades.

Ries e Trout (1993) tratam da exclusividade e citam que duas empresas não podem representar a mesma palavra ou mensagem na mente dos consumidores. Um exemplo dessa teoria sugerida pelos autores ocorreu com a Volvo, que representava o conceito segurança, quando outras empresas tentaram seguir o mesmo caminho em suas campanhas de marketing; porém nenhuma delas conseguiu entrar na mente dos clientes com uma mensagem sobre a mesma perspectiva. Os autores ainda afirmam que para produtos ou serviços de alto interesse os consumidores podem lembrar até de sete marcas. Para produtos e serviços de baixo interesse os consumidores lembram no máximo de duas ou três marcas.

Porter (1999) considera que as empresas devem melhorar de forma contínua a eficácia operacional das suas atividades, mas as diferenças significativas de desempenhos sustentáveis quase sempre dependem de uma posição estratégica distinta. Esses conceitos vão ao encontro das ideias de Ries e Trout (1989, 1993, 2009).

Se os bancos não conseguirem se diferenciar e se as regras do mercado aumentam a concorrência e contribuem para que as instituições se tornem cada vez mais parecidas, os consumidores podem não perceber diferenças significativas entre eles, independentemente do que é divulgado na mídia. O que os bancos divulgam pode não expressar uma competência individualizada ou própria. As propagandas podem trazer mensagens bem trabalhadas visando chamar a atenção para possíveis particularidades dentro de um mercado no qual a diferenciação pode ser mínima.

Postos esses conceitos, a imagem que as organizações têm na perspectiva dos clientes pode ou não estar relacionada com a forma como as instituições se posicionam no mercado. Pode haver diferença entre a forma como os bancos querem ser reconhecidos e a forma como os clientes os percebem. É importante que as empresas adotem boas estratégias de mercado e se diferenciem, assim como também é importante que os consumidores as percebam conforme anseiam as instituições. A partir dessa reflexão foi possível, então, a formulação da seguinte pergunta norteadora de pesquisa: Os correntistas pessoas físicas percebem diferenças significativas na forma como as instituições financeiras do setor bancário se posicionam?

## **1.1 Objetivo geral**

Investigar diferenças significativas na forma como as instituições financeiras se posicionam no mercado de acordo com as perspectivas de correntistas pessoas físicas.

## **1.2 Objetivos específicos**

- Identificar os posicionamentos estratégicos de cinco bancos, sendo eles: Itaú, Bradesco, Santander, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, através das mensagens que eles divulgam para o mercado;
- Verificar as razões que levaram os correntistas a escolherem determinado banco como seu banco principal e relacioná-las ao posicionamento de cada instituição financeira;
- Investigar se os correntistas percebem diferenças significativas entre os bancos e relacioná-las ao posicionamento de cada instituição financeira;
- Levantar qual é o principal ponto positivo que os correntistas enxergam em seus respectivos bancos principais e relacioná-lo ao posicionamento de cada instituição financeira;
- Verificar se os correntistas associam o posicionamento e as mensagens aos bancos de forma correta.



### **1.3 Justificativa**

As instituições financeiras estão entre as mais importantes no setor de serviços. Levantamento divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostra que os setores de intermediação financeira e seguros (incluindo bancos, seguros e previdência complementar) tiveram um crescimento de 12,5% no primeiro semestre de 2010, mais que o dobro do aumento do Produto Interno Bruto nacional (P.I.B) no mesmo período em 2009, que foi de 6,1%.

Ainda em relação a esse estudo, o Banco Central analisou como decisiva a importância do setor no desenvolvimento da economia. Até então, o setor de serviços correspondia a 63% do PIB. O Banco Central destacou, naquela oportunidade, a geração de novos empregos no setor, com maior representatividade nas regiões metropolitanas. Em 2009, a participação do setor de serviços no PIB foi de 60%, conforme apontam os dados de pesquisas do IBGE (IBGE, 2009).

De acordo com Santos e Pedreira (2007), o sistema financeiro brasileiro está posicionado como um dos maiores dentre as economias dos países emergentes. Atualmente, existe uma variedade de instituições financeiras operando no Brasil, incluindo bancos múltiplos, caixas econômicas, cooperativas de crédito, bancos de investimento, entre outros. Os autores afirmam ainda que o setor bancário é o grupo mais representativo dentro do sistema financeiro, enquanto provedor de créditos e depósitos.

A importância dos bancos está também relacionada à gestão da vida financeira das pessoas. O dinheiro que os consumidores, empresas, indústrias e o próprio governo depositam nos bancos é utilizado para conceder empréstimos a outros clientes, o que contribui para a circulação de recursos financeiros no mercado. Os bancos são importantes também para manutenção de atividades comerciais, uma vez que, além de oferecerem serviços financeiros, facilitam transações de pagamento e oferecem crédito pessoal, contribuindo para o desenvolvimento do comércio nacional e internacional (SANTACRUZ; 2002).

Este trabalho justifica-se por ter como foco de análise um setor da economia de extrema importância e muito regulamentado e por ser capaz de ilustrar de maneira satisfatória a

percepção dos consumidores acerca dos posicionamentos estratégicos de cada instituição, dentro de um mercado extremamente concorrido. Este trabalho poderá apontar para uma necessidade de um esforço maior por parte dos bancos para que as estratégias de posicionamento adotadas por essas instituições sejam concebidas conforme organizações almejam. Se as empresas não são reconhecidas da forma que desejam o problema pode estar na divulgação, ou de fato as instituições são em sua essência semelhantes e apenas as divulgações buscam diferenciá-las, embora na prática tais divulgações possam não fazer diferença para os clientes.

Outro ponto importante que demonstra a relevância desta pesquisa para a Administração é o fato de tentar de forma inovadora relacionar os posicionamentos estratégicos das organizações, partindo da forma como estas querem ser reconhecidas através das divulgações no mercado, contrapondo com a imagem que os consumidores percebem. Esse é um tema que merece destaque tanto na academia quanto para os gestores de empresas.

As empresas investem milhões em propagandas e divulgações e os consumidores são bombardeados todos os dias por milhares de anúncios. Estes podem não ser os verdadeiros motivos para os consumidores estarem utilizando os serviços em cada uma das instituições. As propagandas são agressivas e, embora tentem diferenciar as empresas, existe a hipótese de que na prática as organizações têm apresentado para o mercado os mesmos produtos e serviços.

O estudo dessas relações chama a atenção para o campo da administração, uma vez que pode gerar reflexões sobre as escolhas por posicionamentos estratégicos e a forma como esses posicionamentos devem ser transmitidos para o mercado. Acredita-se que os resultados desta pesquisa podem contribuir no sentido de despertarem, tanto nos profissionais do meio acadêmico quanto nos do mercado, novas formas de se pensar as estratégias das empresas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Na base teórica foram abordados temas como a contextualização do setor bancário, posicionamento estratégico, missão, intenção e valores das organizações, obtenção de vantagem competitiva por adoção de estratégias genéricas e os conceitos de imagem organizacional. Buscou-se também elucidar os conceitos de imagem como resultados ou conseqüências de um posicionamento estratégico assumido pelas organizações.

### **2.1 Breve contextualização sobre o mercado bancário**

Segundo Filho e Ishikawa (2000), o que caracteriza os bancos comerciais é principalmente sua capacitação de recursos por meio de depósitos à vista, embora as instituições possam obter recursos de depósito a prazo. Depósitos à vista, segundo os autores, são as contas correntes mantidas pelo público, livremente movimentáveis. Já o depósito a prazo é considerado como uma expressão genérica que inclui as aplicações financeiras dos clientes de um banco, cuja plena remuneração faz-se ao final de prazos predeterminados. Outras fontes de recursos podem advir de instituições oficiais e estrangeiras para repasse aos clientes, de cobrança de tarifas e de prestação de serviços considerando convênio com outras instituições, de desconto de títulos, de abertura de crédito, e demais operações especiais.

Carvalho (2002) considera que os depósitos à vista são muito frágeis, dadas as próprias características dos contratos. O autor leva em consideração três aspectos importantes dos depósitos à vista que os tornam vulneráveis:

- a) Esses depósitos têm valor fixo em termos da moeda legal do país. Não há mercado livre para depósitos no qual seus preços possam oscilar como ocorre em outros ativos financeiros;
- b) Em tais depósitos a disponibilidade é imediata, isto é, a maturidade é instantânea. Os depósitos podem ser sacados quando o titular desejar;

- c) No caso de insuficiência de caixa para permitir o saque integral de depósitos, estes são qualificados de acordo com a posição do titular na fila do caixa. Não há rateio entre os depositantes, já que isso reduziria o valor de mercado dos depósitos, violando a primeira característica.

De acordo com Carvalho (2002), estas três características do contrato de depósitos à vista fazem com que o sistema bancário seja um alvo privilegiado de corridas, tornando-o muito volátil. Por essa volatilidade, é mais que necessário que as instituições conquistem e retenham os clientes fazendo com que usem seus serviços, se possível, de maneira exclusiva, ou pelo menos em maior volume. O autor chama atenção ainda para os riscos que podem abalar o sistema financeiro por falta de recursos para pagamentos, impossibilitando as instituições de honrarem seus compromissos. Por esse motivo, o sistema bancário está submetido a regras especiais para garantir que os bancos não corram riscos excessivos, que ameacem a economia como um todo em decorrência de um possível colapso do sistema de pagamentos.

Dessa mesma forma, Troster (2002) enxerga no sistema financeiro relações específicas e especiais, vendo os bancos de forma diferente pelo papel que as instituições ocupam perante os riscos existentes, pelo impacto que podem causar mediante crises e pelos impactos causados pelas estratégias de fusão e aquisições que vêm ocorrendo nos últimos anos. De acordo com o autor:

Os bancos são diferentes não só por sua importância na economia como guardiões da poupança da sociedade, multiplicadores da moeda e emprestadores capazes de gerar mais consumo, produção e investimentos em todos os demais setores, mas por sua vulnerabilidade a corrida dos depositantes, a partir do momento em que se disseminam simples boatos sobre as dificuldades de uma instituição, o que não é raro num processo de negociação, especialmente quando submetido a um processo público demorado de avaliação e de aprovação [...] (TROSTER, 2002; p. 287).

Existe ainda uma grande polêmica acerca do real papel dos bancos e do superfaturamento das grandes instituições que lucram na casa dos bilhões. O lucro dos bancos é proveniente da cobrança de tarifas de manutenção de conta, de juros cobrados por empréstimos e por demais transações financeiras. De acordo com Santos e Pedreira (2007) três fatores explicam o bom desempenho da maior parte dos bancos privados: cobrança de serviços, ganhos em operações

com moeda estrangeira, e crescimento da receita de operações de crédito, pelo aumento tanto de volume, quanto da margem de intermediação.

Ainda segundo Santos e Pedreira (2007), a cobrança generalizada de tarifas representa a explicitação de custos operacionais embutidos na captação de recursos sem juros ou com juros abaixo da média de mercado. Segundo os autores, com a inflação mais baixa nos últimos anos, os custos operacionais tornam-se bem mais altos e os bancos procuram repassá-los para os clientes, resultando em tarifas muito altas e cobrança automática para todos os serviços. Resultados apontam que alguns bancos conseguiram elevar de 10% para 35% a parcela de suas receitas brutas mediante cobrança de tarifas.

Essas questões, de certa forma, impactam a imagem dos bancos no mercado. As instituições precisam amenizar aspectos que podem soar como muito negativos buscando entregar valores para os clientes. Tais valores podem ser um atendimento diferenciado, um relacionamento mais próximo, o atendimento das expectativas dos clientes, entre outros aspectos. Ramuski (2007) entende que o relacionamento entre um cliente e o banco no qual ele irá operar começa bem antes de seu primeiro contato com a instituição. O início se dá na imagem e solidez que os bancos possuem no mercado. Essa solidez, segundo a autora, está atrelada tanto à segurança que a instituição consegue transmitir, quanto à confiabilidade em decorrência de um histórico de ações coerentes e consistentes que apresentam para o mercado, e ainda à segurança advinda de um crescimento constante e consolidado.

Ramuski (2007) destaca algumas peculiaridades do mercado bancário, como o fato de possuir a maior diversidade de clientes, quando comparado a outros setores da economia, tanto pessoas físicas quanto jurídicas, de vários portes, origens e ramos de atividades diferentes. Segundo a autora, atender a tanta diversidade de necessidades é um desafio muito significativo, além disso, os clientes estão em constante mudança, gerada por seus interesses financeiros e, por isso, tem-se observado a ocorrência de uma transformação maior no comportamento destes nos últimos anos, em relação ao que se obteve na última década. Ramuski (2007) ainda observa que o mercado bancário está relativamente saturado, tanto pelo lado da oferta, como pela demanda. Há muitos bancos disputando os mesmo clientes rentáveis, que formam um grupo menor ao se analisar a população economicamente ativa no Brasil.

Las Casas (2007) chama a atenção para uma mudança no setor bancário. O autor, ao analisar o discurso de executivos de bancos brasileiros, percebeu uma tendência de aumento de receitas através da satisfação dos clientes. Ainda enfatiza que os bancos estão buscando conhecer melhor o comportamento dos clientes e focar suas estratégias em produtos de longo prazo que mantêm o cliente no banco por mais tempo.

Masano (2007) buscou mapear expectativas e percepções de clientes de segmentos bancários de pessoas físicas de alta renda no município de São Paulo, elegendo os aspectos de maior relevância na determinação de sua satisfação e lealdade. Para tal, a autora coletou na literatura atributos pertinentes à prestação de serviços bancários, aos modelos e às escalas de mensuração, à imagem corporativa, satisfação e lealdade do consumidor.

Em seu trabalho de pesquisa, Moura (2005) disserta sobre a segmentação por benefícios no mercado bancário como uma alternativa viável para as instituições financeiras se sobressaírem no cenário de acirrada concorrência, e propõe um modelo a ser aplicado aos consumidores pessoas físicas.

Martins *et al.* (2009) no artigo intitulado “Grupos Estratégicos e Desempenho: a Indústria de Bancos Comerciais no Brasil”, publicado no Enanpad, definiram, através de análise de dados secundários e utilização de análises estatísticas, quatro grupos de bancos semelhantes em termos de estratégias competitivas. Dentre os bancos selecionados neste estudo o Bradesco e o Itaú ficaram alocados no grupo descrito como os maiores bancos possuindo médias superiores de ativo permanente, investimentos e patrimônio líquido. Segundo os autores, estes dois bancos teriam uma estratégia mais baseada em recursos, o que possibilitaria uma forte atuação com base em uma elevada escala de operação. O Banco do Brasil formou sozinho um dos grupos e ficou caracterizado como banco que tem por estratégia um escopo baseado em produtos e suas diversidades com atuação geográfica ampla. A Caixa Econômica Federal e o Santander não participaram da pesquisa descrita neste artigo.

Miguel (2007) faz uma relação entre a expectativa dos clientes acerca dos serviços bancários oferecidos no mercado e as promessas veiculadas pelas comunicações promovidas pelas instituições financeiras. De acordo com o autor, pesquisas sobre as expectativas dos clientes

de banco estão evoluindo devido à importância da busca por diferenciação nos serviços bancários. Miguel (2007) ressalta que os clientes percebem quase nenhuma diferença entre os serviços oferecidos pelos bancos, pois assim que surge um diferencial logo é imitado pelos concorrentes. Dessa forma, os clientes criam grandes expectativas advindas das promessas do banco, entretanto a percepção dos clientes é de que não há grandes diferenças entre os serviços disponíveis.

Almeida (2005), em sua tese, abordou a questão dos impactos da identidade projetada sobre a reputação da organização estudada na percepção de públicos internos e externos, reconhecendo que um entendimento maior desse processo social pode contribuir para que as empresas lidem melhor com diversos *stakeholders*.

Las Casas (2007) considera que a diferenciação no pessoal que presta atendimento nos bancos tem sido o aspecto mais enfatizado entre as instituições nos últimos anos. O autor justifica essa mudança estratégica pelo fato de grande parte da oferta bancária ser proveniente da prestação de serviços e assessoria da equipe. Atenta ainda para o fato da promessa de diferenciação advinda dessa atividade estar sendo amplamente utilizada pelas instituições financeiras. Com isso, os bancos têm procurado destacar o treinamento do seu pessoal, a simpatia e a atenção do consumidor, com a contratação de pessoas nas agências apenas para realizar atendimento e promover facilidade aos clientes nas atividades de automação ou de procura de departamentos específicos.

## **2.2 Conceito de posicionamento estratégico**

Uma questão a ser discutida é o conceito de posicionamento estratégico. O posicionamento estratégico só existe de fato se uma organização consegue ocupar um espaço na mente dos consumidores. A acirrada concorrência não faz desse objetivo uma tarefa fácil. O posicionamento, baseado nos conceitos de Kapferer (2003), precisa ser único para ser eficiente e dar um destaque à organização, a ponto de conseguir formar uma imagem consistente no mercado e na percepção dos consumidores. Diante disso, o posicionamento pode ser entendido como a projeção da imagem e do valor oferecido ou dos benefícios de uma

empresa de forma que os consumidores entendam claramente as mensagens e o que a organização e seus produtos e/ou serviços representam em comparação aos concorrentes.

De acordo com Ries e Trout (1989), o posicionamento está relacionado ao modo como que uma empresa ou organização consegue atuar na mente dos clientes em perspectiva, ou seja, o espaço que elas ocupam na mente de cada um. Segundo os autores, o posicionamento é o primeiro sistema de pensamento que enfrenta o difícil desafio de se fazer ouvir em uma sociedade saturada de comunicação. Os autores ressaltam que a saída consiste na seletividade, ou seja, concentrar esforços em objetivos bem delimitados. Em outras palavras, posicionar seria o mesmo que segmentar, se diversificar ou se diferenciar.

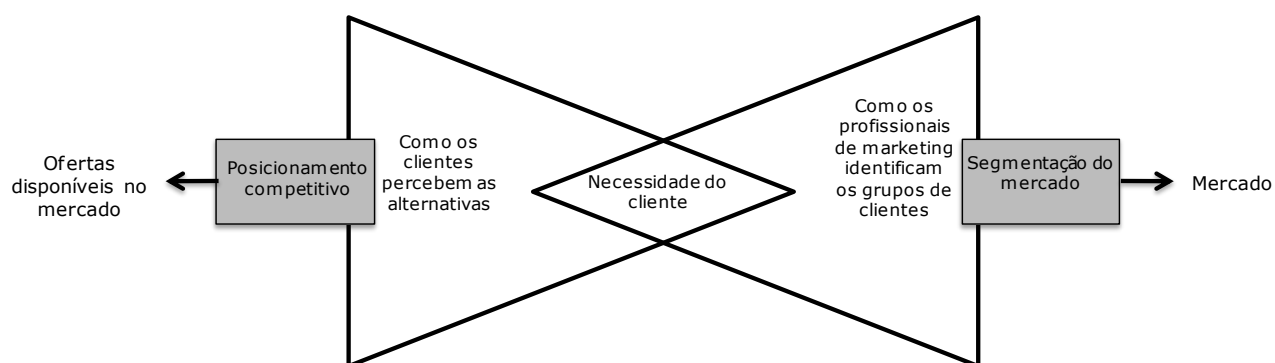
Ghoshal e Tanure (2004) ao tratarem dos vários mitos sobre a gestão empresarial com negócios diversificados citam o mito da diversificação. Segundo os autores diversas empresas brasileiras se envolveram em uma onda de diversificação. Muitas organizações passaram a se render a consultores buscando a reorganização e o foco em competências-chave. Nesse processo, muitas empresas reconheceram e continuam reconhecendo que não possuem competências centrais que as ajudem a se distinguirem no mercado. O resultado dessa falta de foco são investimentos em belas frases e belos *slogans*, fazendo parecer que esses subterfúgios são suas competências, dando a impressão de modernidade e contemporaneidade.

O posicionamento competitivo ou estratégico de uma empresa é determinado conforme os autores Hooley, Saunders e Piercy (2006) como uma declaração dos mercados-alvos, ou seja, nos quais a empresa vai competir, sua vantagem diferencial ou como a empresa irá competir. Esse posicionamento é desenvolvido para atingir os objetivos estabelecidos na estratégia central. Os autores exemplificam que, para uma empresa que pretende ganhar participação no mercado, o posicionamento competitivo deve ser uma declaração sobre como e onde isso será conquistado. Para tanto, deve-se escolher os alvos mais apropriados para implementar os pontos fortes ou competências da empresa e minimizar a vulnerabilidade em decorrência dos pontos fracos. Uma vantagem competitiva pode ser criada a partir de um ponto forte da empresa ou das competências que a diferenciam da concorrência.



Engel *et al* (2000) definem a segmentação de mercado como o processo de projetar ou caracterizar um produto ou serviço que exercerá uma atração especialmente forte para algum subgrupo identificável do mercado. O contrário de segmentação seria o marketing de massa ou agregação, segundo o qual os produtos ou serviços são oferecidos a todos os consumidores de forma idêntica. Um dos usos mais comuns da segmentação está no posicionamento do produto, dos serviços e das marcas, que se refere à maneira pela qual os consumidores pensam ou identificam uma marca utilizando um conjunto definido de atributos. Conforme Engel *et AL*, (2000), a segmentação está bastante relacionada à estratégia, particularmente no apelo básico para representar como a oferta de uma empresa proporciona benefícios esperados e na seleção dos meios de comunicação específicos mais úteis para alcançar o mercado-alvo.

Hooley, Saunders e Piercy (2006) desenvolveram um modelo através do qual eles expressam as diferenças entre posicionamento competitivo e segmentação de mercado. Segundo os autores, o posicionamento competitivo concentra-se na maneira pela qual os clientes percebem as ofertas disponíveis no mercado ao compará-las. A segmentação de mercado descreve como os profissionais de marketing podem dividir o mercado em grupos de clientes similares, quando existem diferenças significativas entre esses grupos. A Figura 1 representa a comparação entre posicionamento competitivo e segmentação.



**Figura 1:** Posicionamento competitivo e segmentação do mercado  
**Fonte:** Hooley, Saunders e Piercy (2006), p. 197

Os autores evidenciam diferenças significativas entre os conceitos de posicionamento competitivo e segmentação de mercado, mas consideram também que existem algumas similaridades importantes como o fato de ambos tratarem de temas ligados à percepção.

Hooley, Saunders e Piercy (2006) ilustram essa similaridade em termos de como os clientes comparam e percebem as ofertas disponíveis no mercado e como os profissionais de marketing percebem os benefícios que diferentes clientes buscam nos produtos e serviços. Nesse contexto, a pesquisa de mercado seria uma ferramenta importante para se determinar segmentos e o posicionamento de uma empresa, reitera os autores.

Um posicionamento adequado segundo Ries e Trout (1989) não deve exigir um corpo a corpo com um líder de mercado, sendo que o mais correto a se fazer seria pensar em outra estratégia ao invés de investir esforços contra este concorrente. O ideal é escolher um posicionamento que não tenha ninguém atuando. Os anúncios vinculados pelas empresas devem estar de acordo com posição que elas ocupam no mercado, assim como as roupas de um profissional podem revelar de que tipo de profissional trata-se. A criatividade em uma propaganda não pode permitir que o posicionamento fique restringido, pouco claro ou difícil de ser compreendido pelos consumidores.

Hoje, fica óbvio que a publicidade está entrando em uma nova era – uma era em que a criatividade não é mais a chave para o sucesso. [...] Para ter sucesso em nossa sociedade supercomunicativa, uma empresa tem de criar uma posição na mente do potencial cliente, uma posição que leve em consideração não apenas os pontos fortes e fracos da empresa, mas também os de seus concorrentes. A publicidade está entrando em uma era em que a estratégia domina (Ries; Trout, 2009, p.38).

Quem deve definir o posicionamento de uma empresa não são seus diretores e sim o mercado. Essa é a forma de encarar o posicionamento de Ries e Trout (1989). Outro erro, segundo os autores, é acreditar que propagandas por si só posicionam as empresas da forma como as empresas querem ser reconhecidas, através do uso excessivo da criatividade das agências de propaganda. A ideia é utilizar a objetividade para posicionar as organizações estrategicamente utilizando do pensamento que vem de fora para dentro, direto da mente dos consumidores.

Um bom posicionamento, segundo Kotler (2000), está atrelado à uma melhor qualidade, melhor atendimento, melhor preço, maior valor, maior segurança, maior agilidade ou rapidez, maior customização, maior praticidade e tecnologia mais avançada. O autor considera que se uma empresa trabalhar bem um desses posicionamentos e conseguir entregá-lo aos clientes, possivelmente será mais conhecida e mais lembrada por este ponto forte. Ries e Trout (1993) consideram ainda que é necessário que a empresa seja a primeira a trabalhar o conceito.

Contudo, o posicionamento ideal precisa ser único, ou seja, ter uma mensagem distinta e ser o primeiro a surgir, como afirmam Ries e Trout (1989, 1993, 2009). O posicionamento não pode estar simplesmente na fala (GHOSHAL e TANURE; 2004). A empresa deve entregar aos clientes aquilo em que se propõe e trabalhar bem o posicionamento para que não se crie um distanciamento daquilo que é divulgado em comparação ao que é oferecido no mercado (KOTLER E KELLER; 2000).

Ainda no que tange à estratégia, Aaker (1998) afirma que a posição da marca de fato reflete como as pessoas a percebem, em acordo com os demais autores citados. O posicionamento ou estratégia de posicionamento é para o autor uma forma de reflexão sobre como a empresa está buscando ser percebida. Keller (2006) destaca que a superioridade da marca refere-se até que ponto os clientes a veem como exclusiva e melhor do que as outras marcas concorrentes. Ou ainda, seria o mesmo que dizer que a marca oferece vantagens que as outras não podem oferecer.

Pode-se interpretar que o conceito de superioridade da marca de Keller (2006) é o resultado de algumas das estratégias genéricas de Mintzberg (2001) e Zaccarelli e Fishmann (1994). Dependendo da perspectiva, ela pode estar relacionada à qualidade; ao preço; ao design, de acordo com Mintzberg (2001); e ao produto-mercado, conforme Zaccarelli e Fishmann (1994); por exemplo. Posteriormente, essas estratégias genéricas são apresentadas de forma mais detalhada.

### **2.3 Missão, intenção e valores de uma empresa**

Antes de se discutir os conceitos de missão estratégica, primeiramente serão tratados de forma breve os conceitos de intenção estratégica. Segundo Hitt *et al.* (2003), a intenção estratégica é a alavancagem dos recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma empresa, visando ao cumprimento de suas metas no ambiente competitivo. A intenção estratégica está relacionada à competição e conquista da liderança. Constitui-se a partir do momento que todos os colaboradores passem a acreditar fervorosamente no produto da empresa e quando todo o enfoque estiver sendo orientado na habilidade da empresa em desempenhar suas atividades de forma melhor do que seus concorrentes. A intenção

estratégica possui enfoque interno e reflete aquilo que a empresa é capaz de fazer em função das suas competências essenciais e dos modos exclusivos através dos quais essas competências podem ser usadas para explorar uma vantagem competitiva.

Já a missão estratégica é conceituada por Hitt *et al.* (2003) como a declaração do propósito e do alcance únicos da empresa em termos de produto e de mercado e possibilita as descrições gerais dos produtos e serviços que uma empresa deseja fabricar e oferecer, e os mercados aos quais atenderá utilizando suas competências essenciais internas. Segundo os autores, a missão estratégica flui a partir da intenção estratégica e é eficaz quando consegue estabelecer a individualidade da empresa, quando é estimulante, inspiradora e pertinente a todos os interesses na empresa.

Para Certo e Peter (1993), a missão é a proposta ou razão pela qual uma organização existe. Em geral, a missão organizacional contém informações sobre os tipos de produtos ou serviços produzidos, sobre os clientes e que valores importantes possui. Na perspectiva externa, ou seja, para o mercado, as declarações da missão contém referências, tanto direta quanto indireta, ao tipo de impressão que a companhia está tentando passar para o público da organização. Conforme os autores, não é a imagem que a administração quer projetar que é importante, mas a imagem que o público realmente forma. As informações de uma organização acerca de seus produtos, serviços, mercado, tecnologia, filosofia, conceitos e imagem pública geralmente são tratados em sua missão ou no material que a acompanha.

Drucker (2009) ressalta que a missão se tornou ainda mais importante porque o mundo está a cada dia mais confuso e turbulento, em virtude da concorrência. Independentemente do nível dessas mudanças, as pessoas ainda têm necessidade de pertencerem a algo de que se orgulhem. No âmbito interno, missão é peça fundamental que faz com que uma empresa de fato se posicione perante o mercado.

Ainda aderente à missão estratégica de uma empresa, tem-se os seus valores. Ao atender aos elevados padrões da concorrência e ao explorar suas competências essenciais, ou seja, seus recursos e capacidade, que servem como fonte de vantagem competitiva de uma empresa em relação aos seus concorrentes, a empresa gera valor aos seus clientes. Hitt *et al.* (2003) definem valor de um empresa como características e atributos de desempenho que as

empresas proporcionam sob a forma de bens ou serviços pelos quais o cliente está disposto a pagar. O valor ao cliente, segundo os autores, é a fonte do potencial que a empresa tem de auferir retornos equivalentes ou superiores à média. Sendo assim, o valor é gerado através da diferenciação da estratégia no nível de negócios bem como pelo posicionamento estratégico ocupado na mente dos clientes, como definem Ries e Trout (1989).

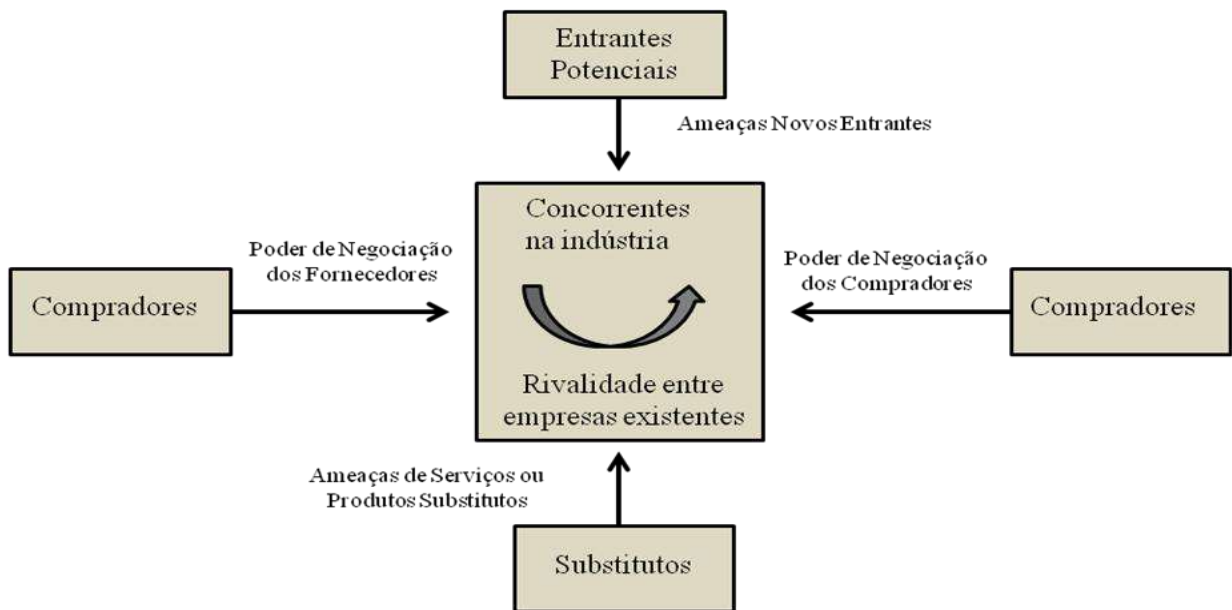
Wright, Kroll e Panell (2000) enfatizam que uma empresa com um senso de sua própria identidade tem muito mais chance de obter sucesso do que outra que tenha um entendimento claro da sua razão de existir. Portanto, uma administração eficaz exige não apenas um entendimento do ambiente, mas também um enfoque da missão da organização e o entendimento dos seus pontos fortes e fracos. Para esses autores, as empresas com um sentido definido para sua missão são capazes de determinar quais atividades se encaixam em sua orientação estratégica. Possivelmente, consumidores conseguem perceber quais organizações são bem focadas em seus objetivos e quais não.

#### **2.4 Caminhos genéricos para obtenção de vantagem competitiva**

Para Porter (1986), a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável que visa a lucratividade e a sustentabilidade perante a concorrência. Uma das questões centrais que, segundo o autor, está envolvida na escolha da estratégia é justamente a posição competitiva adotada em um determinado setor. Uma organização torna-se mais ou menos atrativa no decorrer do tempo, sendo que a competição é uma batalha interminável. No entanto, a posição competitiva pode ser modelada pelas empresas, o que torna a escolha pela estratégia a ser adotada um desafio. Essa escolha, aponta Porter (1986), pode melhorar ou piorar a posição das organizações no mercado. Contudo, a estratégia competitiva não apenas responde ao ambiente, mas também tenta modificá-lo em favor da empresa.

Porter (1986) define ainda variáveis externas às organizações como representação das forças que dirigem a concorrência e que são bases para criação de estratégias competitivas. Essas forças podem ser utilizadas pelas organizações, em seu favor ou através de suas análises, a fim de estabelecerem formas de defesa. São cinco as forças competitivas apresentadas que são alicerces para a elaboração de estratégias genéricas para as organizações: novos

entrantes, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre atuais concorrentes. Enfrentando-as, as empresas podem obter um maior retorno sobre o investimento. As cinco forças estão representadas na Figura 2.



**Figura 2:** As Cinco Forças Competitivas  
**Fonte:** Porter (1986), p. 23

Em um sentido mais amplo, Porter definiu, em 1986, e reafirmou em 1989, uma tipologia composta por três abordagens estratégicas genéricas para criação de uma posição defensável e superação dos concorrentes. Segundo o autor, elas podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada, com ressalvas. São elas: Liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A liderança no custo total tem como premissa principal ter um custo mais baixo em relação aos concorrentes. Conforme destaca Porter (1986; 1989), uma posição de custos permite que as empresas se defendam contra a rivalidade dos concorrentes. Os baixos custos dão condições para que as organizações continuem lucrando, mesmo quando os concorrentes já tenham consumidos seus lucros na competição. Essa perspectiva exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma busca intensa de redução de custos pela experiência, controles rígidos de custos e despesas e baixo investimento em Pesquisa e Desenvolvimento, assistência e estratégias de marketing. Tal perspectiva exige também uma alta parcela de

mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias primas e investimentos em equipamentos, instalações modernas para que a produção fique cada vez um custo mais baixo.

A estratégia de diferenciação visa diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no mercado. As formas para se diferenciar podem assumir diferentes dimensões como imagem da marca, tecnologia, serviços, rede de fornecedores, entre outras. O ideal é que a empresa se destaque em várias dimensões em busca da diferenciação. Quando a diferenciação é alcançada, os retornos podem chegar a padrões acima da média, uma vez que é criada uma posição defensável para se precaver contra as cinco forças competitivas. A diferenciação, segundo Porter, proporciona um distanciamento da rivalidade competitiva, já que ela consegue alcançar a lealdade dos consumidores.

Outro ganho considerável é no que diz respeito à redução da sensibilidade ao preço, sendo desnecessária uma posição de baixo custo. O poder de barganha dos fornecedores e dos compradores também pode ser reduzido, por se tratar de produtos ou serviços únicos dificilmente comparáveis com outros no mercado. É verdade que, por não haver precedentes no mercado, nem todos os consumidores terão disponibilidade ou condições para adquirirem tais produtos ou serviços, mas uma determinada faixa do mercado poderá ser alcançada.

A última das três estratégias genéricas de Porter tem por objetivo conquistar um determinado grupo comprador, um grupo de produto ou determinado mercado geográfico. Essa estratégia restringe toda a atenção para o alvo determinado, e toda política gira em torno deste detalhe. Parte do pressuposto de que se a organização consegue atender com excelência seu alvo estratégico, com mais eficiência que seus concorrentes, a diferenciação é atingida. Isso acontece porque as necessidades dos consumidores serão satisfeitas. Em 1989, Porter dividiu a estratégia por enfoque em A e B. Enfoque no custo seria a perspectiva A, e enfoque na diferenciação a B. No enfoque no custo, uma empresa busca a vantagem de custo sem seu segmento alvo, enquanto no enfoque por diferenciação a empresa busca a diferenciação em seu segmento alvo.

Como foi dito anteriormente, Porter (1986) considera a possibilidade de combinação de mais de uma estratégia genérica, porém afirma que é uma situação estratégica extremamente pobre. Em 1989, reafirma seu posicionamento ao alegar que essa opção não gera vantagem competitiva. Esse conceito tem como base o argumento de que uma organização que está no meio termo irá competir em desvantagem porque os concorrentes estarão com posicionamentos melhores e mais focados, portanto mais preparadas para a competição. O autor entende que uma organização ao buscar a competição por mais de uma perspectiva acaba por não conseguir nenhuma delas. Portanto, para Porter (1986, 1989) as empresas devem focar apenas uma das estratégias genéricas se quiserem alcançar um bom desempenho. A Figura 3 ilustra as estratégias de Porter.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	1. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na diferenciação

**Figura 3:** Estratégias Genéricas de Porter  
**Fonte:** Porter (1989), p. 10

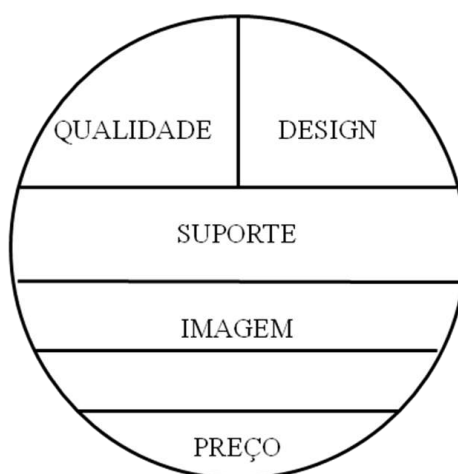
Mintzberg (2001), ao contrário de Porter (1986; 1989), procura apresentar um quadro mais abrangente das estratégias mais comuns que as empresas buscam. O autor faz críticas às tipologias estratégicas afirmando que a maioria delas apresenta falhas. Segundo o autor, quando elas não focam as estratégias de forma muito limitada, não possuem critérios consistentes e preestabelecidos. Um das tipologias a que Mintzberg fez referência foi a de Porter (1986, 1989), antes de tudo, por ter afirmado que as empresas que desejam obter vantagens competitivas precisam fazer uma única escolha entre as tipologias genéricas apresentadas.



Mintzberg (2001) discorda da alegação de que a opção por mais de uma delas, o que Porter chamou de meio termo, é premissa para maus desempenhos. O referido autor, ao apresentar sua concepção de estratégias genéricas, parte do modelo sugerido por Porter (1986), porém diverge em certos aspectos. Em sua abordagem, inclui a liderança de custos como forma de diferenciação. Mintzberg (2001) faz um convite à reflexão de que se a intenção da estratégia genérica é a de captar e manter a vantagem competitiva, ser líder não é a única questão importante. A liderança de custos teria como objetivo atrair mais clientes, uma vez que os preços são mais atrativos.

Obstante ao modelo proposto por Porter (1986; 1989), Mintzberg (2001) propõe uma tipologia de estratégias genéricas com um enfoque bem mais detalhado, no que se refere à diferenciação. Para o autor, existe um conjunto de estratégias de diferenciação que identificam as distinções dos produtos e serviços no mercado, na percepção ou forma de ver dos clientes. Essa imagem formada na mente dos clientes pode ser criada através de propaganda, campanhas promocionais, estratégias de marketing nos pontos de vendas ou a partir de investimentos nos produtos, de forma deixá-los mais atrativos e com um melhor desempenho, sem precedentes no mercado.

Os seis tipos estratégicos de Mintzberg (2001) estão apresentados na Figura 4: Diferenciação de Preço, Diferenciação de Imagem, Diferenciação de Suporte, Diferenciação de Qualidade, Diferenciação de Design e Não-Diferenciação.



**Figura 4:** Estratégias de Diferenciação de Mintzberg  
**Fonte:** Mintzberg (2001), p. 94

A estratégia de diferenciação de preço do produto ou serviço é considerada a forma de diferenciação mais básica. Com ela objetiva-se cobrar um preço mais baixo que os concorrentes. Os consumidores sensíveis a preços farão opções de compra ou contratarão produtos e serviços mais baratos. Conforme o que foi colocado, para Mintzberg (2001), minimizar os custos não é o mesmo que se diferenciar por preços. Os consumidores precisam perceber que de fato os preços são mais atrativos. Este é um ponto crucial desta estratégia.

A estratégia de diferenciação por imagem tem como objetivo fazer os clientes enxergarem ou perceberem os produtos e serviços de maneira diferente no mercado. A imagem é a forma dos consumidores enxergarem os atributos dos produtos e serviços ao compararem as opções existentes no mercado.

A estratégia de diferenciação de suporte pauta-se em agregar valor aos produtos ou serviços. Essa ampliação, geralmente, é constituída de fatores intangíveis, com prestação de serviços como assistência técnica, rapidez na entrega, treinamento ou aulas particulares. Essa estratégia é bastante interessante para os produtos ou serviços que vão entrando em processo de comoditização.

A estratégia de diferenciação de qualidade está relacionada às características dos produtos e serviços que os tornem melhores que a concorrência. Nessa estratégia, os produtos não precisam ser fundamentalmente sem precedentes, mas reconhecidamente como melhores. A estratégia de diferenciação de qualidade tem como base as qualidades intrínsecas dos produtos e serviços.

A estratégia de diferenciação de design oferta aos consumidores algo realmente diferente que foge ao design padrão existente. Embora o conceito possa parecer, em termos, com os conceitos de estratégia de diferenciação de imagem, a essência é discrepante. Na estratégia de design as questões são tangíveis e intrínsecas. Propagandas e marketing não são suficientes, uma vez que é necessária uma fácil identificação das características. Em relação à estratégia de diferenciação por qualidade, não existe a necessidade de ser melhor, e sim diferente.

Por fim, a estratégia da não-diferenciação é bastante comum no mercado e pode ser utilizada deliberadamente. É representada na figura como um espaço vazio. As organizações que

adotam essa estratégia assumem o princípio da imitação e são consideradas organizações miméticas. Os lucros e o alcance das metas são dependentes do que pode vir a acontecer no mercado.

Mintzberg (2001), ao contrário de Porter (1986), considera a não-diferenciação como uma estratégia, ou como uma opção para as organizações. Já Porter (1986) entende ser esta uma característica de uma organização sem rumos e que dificilmente alcançará bons resultados; para ele, não se diferenciar é não adotar nenhuma de suas estratégias genéricas.

Zaccarelli e Fishmann (1994), por sua vez, analisaram vários conceitos de estratégias genéricas e consideraram que a forma como elas são colocadas para o planejamento estratégico limitam o uso mais amplo de seus conceitos. Os referidos autores criticam o modelo proposto por Porter pelo fato de ter somente três perspectivas estratégicas, o que, segundo eles, acaba por deixar cada uma abrangente demais. Para Zaccarelli e Fishmann (1994) as estratégias genéricas devem satisfazer as seguintes condições:

- ter um conjunto ou lista de perspectivas suficientes que consigam cobrir todas as situações possíveis conhecidas.
- ser reconfigurável a qualquer momento, de forma que ao surgirem novas estratégias genéricas elas possam ser incluídas na listagem.
- ser relacionada preferencialmente a finalidade do processo de elaboração usado para gerar alternativas estratégicas, evitando a denominação relacionada à postura dos gestores ou à técnicas conhecidas no mercado.
- não devem ser mutuamente excludentes, para permitir que possam ser adotadas simultaneamente, desde que compatíveis.

Para estes autores, a estratégia de uma empresa pode ser a conjugação de várias estratégias genéricas compatíveis entre si, e adequadas à empresa e sua situação no ambiente. Zaccarelli e Fishmann (1994) também contrariam os conceitos de Porter e afirmam que se houver restrição a uma estratégia genérica como base da estratégia da empresa o uso de estratégias

genéricas perde importância prática. Os estudos de Zaccarelli e Fishmann (1994) resultaram em treze estratégias genéricas: oportunidades, desinvestimento, intento, adaptação, diferenciação do produto, mercado, diferenciação funcional, inovação, evolução, reação, desinvestimento, cooperação, agressão e auto proteção.

Na estratégia de oportunidades, as empresas eventualmente conseguem condições favoráveis, porém, fora dela, operam no menor nível possível, aguardando novas oportunidades. Assim, ocorre grande variação no nível de atividade. No período de baixa, a ênfase passa para o setor que busca novas oportunidades. Quando surge oportunidade, a prioridade passa a ser a produção em grande escala com grande volume de atividades e aumento nos faturamentos. É como se houvesse ciclos e as organizações se remodelassem para cada uma das duas situações (ZACCARELLI; FISHMANN, 1994).

A estratégia de desinvestimento traz consigo a ideia de que se deve encerrar algumas ou todas as atividades da empresa. Essa estratégia pode ser utilizada mesmo quando a empresa se encontra em situação econômica favorável e com lucros positivos. O desinvestimento deve ser considerado como uma questão estratégica, o que pode gerar um processo de especialização da empresa, uma vez que esta foca algumas das atividades realizadas. O desinvestimento pode ocorrer também quando da substituição de produtos ou serviços. Outra aplicação dessa estratégia é quando as empresas percebem que o ciclo de vida do seu negócio ou de seu produto está chegando ao fim. A intenção, nesse caso, é recuperar uma parte do investimento empreendido. A transferência de recursos no sentido de deixar de investir em certo setor e aplicar os recursos em negócios mais vantajosos também é uma possibilidade dentro dos conceitos de estratégia de desinvestimento (ZACCARELLI; FISHMANN, 1994).

A estratégia de intento tem como característica a intenção estratégica da organização em atuar em longo prazo. Isso implica em dizer que existe uma necessidade de se considerar um prazo maior, uma vez que os objetivos podem ser desafiadores ou difíceis de serem alcançados. Objetivos como o alcance da liderança no mercado é um exemplo de estratégia de intento. Zaccarelli e Fishmann (1994) descrevem como características dessa estratégia genérica a elaboração de planejamentos estratégicos ambiciosos; a definição de uma meta de longo prazo, mesmo não considerando um período determinado; a existência de planos específicos

elaborados sequencialmente para que os objetivos sejam alcançados; além de se tornar um aspecto motivador e catalisador das ações da empresa.

A estratégia de adaptação não considera a possibilidade de evolução do ambiente empresarial. A empresa procura modificar sua forma de atuação para conseguir ficar em equilíbrio mais confortável com o ambiente empresarial. Esse conceito é semelhante aos apresentados anteriormente na visão de Kim et al. (2005), Hannan e Freeman (1984), McKelvey e Aldrich (1983) e DiMaggio e Powell (2005), entre outros autores presentes na literatura. Uma das técnicas de adaptação citadas por Zaccarelli e Fishmann (1994) é o *benchmarking*, traduzido por eles como a busca no mercado das melhores práticas, a fim de replicá-las.

A estratégia de diferenciação de produto-mercado, por sua vez, emprega conceitos opostos apresentados na estratégia de adaptação. O objetivo dessa estratégia genérica é a diversificação de uma empresa quando comparada a outras empresas no mercado.

Zaccarelli e Fishmann (1994) dividiram a estratégia genérica de diferenciação em duas, sendo a primeira apresentada anteriormente e a segunda atrelada a aspectos funcionais. A estratégia de diferenciação funcional busca a distinção das outras empresas pela maior eficiência ou eficácia em operações internas. Tal diferenciação pode estar presente na flexibilidade, na qualidade, na tecnologia, no baixo custo repassado aos clientes, na maior rapidez e confiabilidade nos prazos.

A oportunidade de mudar qualitativamente o ambiente empresarial provocando o surgimento de novos tipos de empresas, sem precedentes, e também a extinção de algum tipo existente, é tratada na estratégia de inovação. Esse conceito é bem semelhante ao apresentado por Kim et al. (2005) sobre inovação de valor, e também aos conceitos de inovação expressos por Drucker (2003). Este afirma que inovação implica em criar diferentes e novos valores combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração.

A estratégia de evolução não conta com a perspicácia e o aspecto empreendedor como acontece na estratégia de inovação. Não é objetivo de quem aplica essa estratégia gerar mudanças no ambiente. O empreendedor prevê mudanças impulsionadas por outras organizações, por alterações na sociedade, por regras e normas imposta pelos governos ou

órgãos reguladores, ou ainda avanços na tecnologia. Perante cenários de mudança, a estratégia de evolução prevê monitoramento constante do ambiente organizacional através de simulações, análises e modelos mentais, visando o aprimoramento em curto prazo. Essa estratégia genérica tem como princípio básico a imitação, ou mimetismo. Zaccarelli e Fishmann (1994) consideram que muitas empresas preferem ser seguidoras rápidas e eficientes a correrem o risco de investirem em inovações, e não obterem sucesso. Essa análise de cenário ou monitoramento distingue-se do *benchmarking*, pois a implantação de uma estratégia só acontece depois de se analisar se ela está condizendo com as características da empresa e se é tecnicamente possível.

Tomar decisões com base no que os concorrentes estão fazendo ou planejam fazer é característica da estratégia de reação. Essa estratégia é típica das empresas que ocupam uma posição boa em relação aos seus concorrentes. Para tanto, as organizações se colocam como vigilantes do mercado a fim de reagirem contra os efeitos das estratégias dos adversários. Assim, como a estratégia de evolução, a estratégia de reação também conta com um intenso e eficiente monitoramento do mercado, a fim de se evitar quaisquer surpresas.

Opostamente à estratégia de reação, a estratégia de despistamento é utilizada para ludibriar o concorrente e esconder ou retardar o conhecimento das verdadeiras intenções da empresa. Em tal estratégia utilizam-se ferramentas como a contra-espionagem, o sigilo e o blefe. Se uma empresa conseguir agir em segredo, e ainda desviar o foco dos concorrentes que terão uma falsa impressão sobre suas verdadeiras intenções, poderá, então, surpreendê-los. Essa pode ser uma estratégia contra as organizações miméticas.

Já quanto à estratégia de cooperação, as empresas fazem alianças a fim de se ajudarem e trocarem experiência, sem grandes preocupações com questões financeiras. Zaccarelli e Fishmann (1994) destacam a importância da existência de *clusters*. Conforme definido por Porter (1998), *cluster* são agrupamentos de empresas em determinadas regiões com avanços significativos em determinados setores. A técnica da estratégia de cooperação fica centrada no apoio à consolidação de um *cluster* e na geração de vantagens competitivas ao conjunto de empresas pertencentes a esse agrupamento.

Zaccarelli e Fishmann (1994) consideram em seu modelo de estratégias genéricas formas ilícitas que visam o prejuízo dos competidores, ou a obtenção de benefício próprio. Tal intuito, denominado estratégia de agressão, inclui manipulação indireta dos órgãos de comunicação de massa. Os autores ressaltam as dificuldades para exemplificar uma situação real, porém não desconsideram o fato de que executivos reconhecem esta prática antiética.

Por fim, a estratégia de autoproteção consiste em conseguir protetores para toda uma indústria. O principal protetor citado pelos autores é o governo que recebe influências de lobistas para regulamentar ou não regulamentar o mercado, entre outras questões. Zaccarelli e Fishmann (1994) também consideram outros protetores eventuais, como associações empresariais e organizações não-governamentais. Os resultados dessa estratégia, muitas vezes, podem ser privilégios de alguns setores em detrimentos de outros.

## **2.5 Conceitos de imagem**

Uma vez que as estratégias definem as organizações e dão a estas a direção, como os clientes as percebem? Uma forma de se conceber as estratégias das organizações é pela imagem que os consumidores criam delas, a forma como as analisam e fazem associações. Segundo Tavares (1998), o conceito de imagem nasceu em 1955, associado à constatação de que os consumidores compram os produtos não somente por seus atributos e funções físicas. De maneira similar aos atributos estaria a questão dos significados acerca da marca como se fossem personalidades. Com a ampliação do conceito, a imagem passou a abranger uma infinidade de relações entre empresa e consumidores.

Segundo Aaker (1998), a imagem da marca é um conjunto de associações organizadas de uma forma significativa. Uma associação e uma imagem representam as percepções que podem ou não refletir a realidade objetiva. Sob esses aspectos, o posicionamento está estritamente relacionado ao conceito de imagem e ao de associação. A partir destes conceitos, pode-se pensar na relação entre o modelo de estratégia empregado e a imagem percebida.

As imagens associadas à marca seriam, para Keller (2006), propriedades extrínsecas da própria marca do produto ou serviço, levando em consideração a forma como ela atende às

necessidades psicológicas e sociais dos clientes. Assim, o conjunto de imagens de uma marca acaba por refletir como as pessoas pensam nela abstratamente e não o que pensam de fato que a marca faz. Essas associações podem ser formadas diretamente a partir de experiências dos consumidores, ou indiretamente por meio de propagandas e demais fontes de informação.

Já na perspectiva da empresa, como no caso dos bancos, Tavares (1998) considera que a formação de imagens corresponde também a outras dimensões e não àquelas prescritas somente por seus produtos e marcas. Uma dessas dimensões apontadas por ele refere-se à relação das empresas com seus públicos e a forma como estas tratam das questões ambientais que ocorrem em vários níveis. No primeiro nível, a imagem seria formada a partir da maneira como a empresa define sua estratégia e estabelece suas políticas relacionadas a produtos, preço, praça e promoção. No segundo nível, estão as impressões deixadas por seus empregados, vendedores, pela aparência de escritório, pelas fábricas e promoções. No terceiro nível, estão as conseqüências das relações com os vários públicos com os quais a empresa lida, direta ou indiretamente, tais como imprensa, líderes e formadores de opinião, comunidade, fornecedores, concorrentes, dentre outros. No quarto nível, destaca-se a imagem que se forma a partir de ações desenvolvidas em seu setor de negócios e das atividades desenvolvidas na região na qual a empresa está inserida.

Do ponto de vista da imagem corporativa, Tavares (1998) conceitua que é a categoria mais ampla e abrangente de imagem e resulta naquilo que o público de uma forma geral concebe como um todo. Sendo assim, a imagem pode ser considerada como o resultado líquido das interações de todas as experiências, impressões, crenças, sentimentos e conhecimentos que as pessoas possuem sobre a empresa.

Para Las Casas (2007), as empresas podem se diferenciar pela imagem e ressalta que tal imagem é formada pela maneira como os clientes percebem uma marca ou serviços empresariais. Ele considera que tais possibilidades não são formas fáceis de se promover a diferenciação, uma vez que a construção de uma imagem pode levar muitos anos. O referido autor considera também que manter uma imagem é também muito complicado, devido aos diversos problemas que as empresas enfrentam. Para sustentar sua afirmação, Las Casas (2007) utiliza como exemplo o caso do Banco Santos que durante um período foi considerado uma empresa em fase de crescimento, mantendo um bom nome no mercado. Entretanto, sua



imagem ficou extremamente abalada devido aos escândalos que envolveram seus proprietários e dirigentes. Tal fato impactou de forma muito negativa a imagem da instituição fazendo com que o banco perdesse muito em credibilidade.

Las Casas (2007), em concordância com os conceitos de Ries e Trout (1989, 1993, 2009), considera que a imagem pode ser formada a partir do mercado. Os concorrentes, segundo o autor, ocupam determinados espaços na mente e no coração dos clientes. Sendo assim, a empresa que deseja projetar uma determinada imagem deve buscar algum espaço ainda não ocupado e se preocupar tanto com os concorrentes quanto com os clientes para que haja identificação.

Em relação ao mercado bancário, Las Casas (2007) considera que as atmosferas criadas nas agências são importantes para que haja uma comunicação complementar de todo o material promocional utilizado em contato com o mercado. Segundo o autor, se um banco deseja transmitir uma ideia de banco informatizado, por exemplo, o *layout* das agências deve comunicar o benefício visado. Com esse objetivo, as instituições instalam computadores modernos, pôsteres, banners, entre outras mídias para transmitir essa ideia. Os bancos modernos tendem a projetar a imagem de empresas flexíveis e rápidas, organizadas e que proporcionam bons momentos para o relacionamento. O autor lembra que as agências mais antigas procuravam construir *layouts* que passavam a ideia de poder e estabilidade. Por isso, construía agências grandes e altas e com colunas sólidas para que esses atributos fossem projetados. Las Casas (2007) afirma que os conceitos mudaram para acompanhar os novos tempos e limitações impostas pelas grandes cidades.

Após se determinar o espaço na mente dos clientes, através de um posicionamento, o objetivo de formação de imagem deve ser atingido realizando um trabalho constante que envolve toda a comunicação empresarial. Las Casas (2007) enxerga que os símbolos utilizados na logomarca ajudam a formar uma imagem que a empresa deseja transmitir ao mercado. É de maneira aderente a uma tendência moderna que o autor utiliza a expressão “conquistar o coração do cliente”. Para que isso seja concretizado, é necessário haver um envolvimento maior dos clientes nas atividades da empresa. Esse envolvimento pode se dar através de eventos, shows, ações sociais, marketing esportivo e uma série de outras ações que visam causar um envolvimento e um relacionamento maior com público alvo.

Kapferer (2003) relaciona os estudos sobre imagem a seus conceitos. Segundo o autor, esses estudos tratam da maneira pela qual certos públicos concebem um produto, uma marca, uma empresa, etc. Ao questionar as razões de se falar em imagem e não em identidade da marca, Kapferer (2003) define que identidade é um conceito de emissão, enquanto a imagem é um conceito de recepção. A imagem é a maneira pela qual um determinado público decodifica o conjunto de símbolos provenientes dos produtos, dos serviços e das comunicações emitidas pela marca. Sendo assim, a identidade viria antes da imagem, daí a importância de saber ao certo o que se deseja apresentar. Segundo o autor, a falta de concepção clara de identidade da marca leva as empresas a praticarem o mimetismo.

Nesse sentido, as empresas focam seus concorrentes e imitam suas comunicações. Como exemplo, Kapferer (2003) faz referência ao fato de vários bancos usarem temas da recentragem, ou seja, nas próprias atividades do setor, e da percepção de si utilizando colocações como “o banco da minha vida”, “o banco dos meus projetos”, dentre outras.

Tavares (1998) cita que em algumas vezes a imagem corporativa é um espelho acurado da identidade que assumem. Aaker (1998) entende que uma associação diferenciadora pode ser uma vantagem competitiva de extrema importância. Se a marca estiver bem posicionada em relação aos concorrentes, tendo como base alguns atributos-chave, fica mais difícil de ser copiada ou ser alvo de ataques difamatórios.

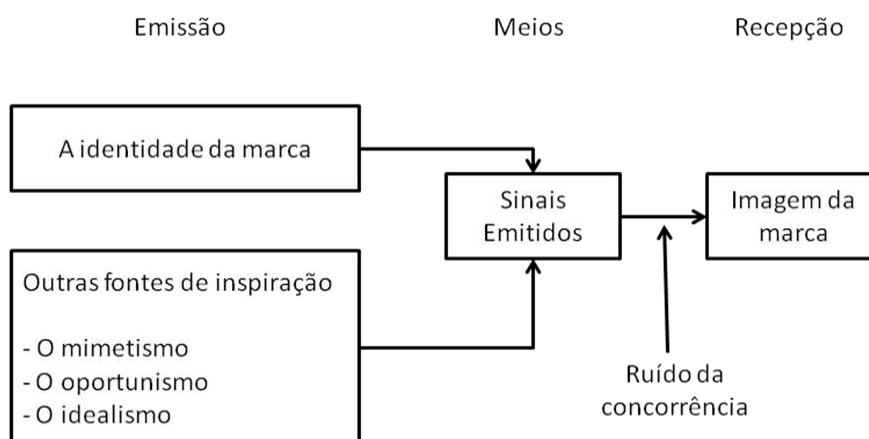
Kapferer (2003) reforça a ideia de que é necessário que as marcas sejam fiéis a sua identidade para que permaneçam fortes e competitivas. O autor entende que o conceito de imagem é volátil por preocupar-se muito mais com o fato de mostrar-se e muito pouco com o ser de fato. As estratégias em torno da marca devem ser submetidas a um filtro de dez critérios mensuráveis, definidos por Kapferer (2003), a saber:

1. Na sua forma ou composição atual, o produto permite o posicionamento adotado?
2. Qual é a força motivacional pressuposta por esse posicionamento?
3. A que tamanho de mercado corresponde o posicionamento adotado?
4. O posicionamento tem credibilidade?

5. Que meios financeiros esse posicionamento necessita?
6. O posicionamento é específico e distinto?
7. A riqueza principal do produto ou serviço é explorada pela forma de se posicionar?
8. O posicionamento é durável e não-imitável pela concorrência?
9. É permitida a possibilidade de retirada em caso de um resultado negativo?
10. O posicionamento adotado pode justificar um valor adicional ao preço definido?

Em algumas situações podem ocorrer distorções causadas pelas próprias empresas. Isso pode acontecer se a estratégia de comunicação não estiver coerente com as suas ações ou com os fatores percebidos pelos consumidores. Do ponto de vista da estratégia, isso seria um desencontro entre a estratégia formulada e implementada e aquilo que se deseja apresentar para o mercado.

O modelo de Kapferer (2003), apresentado na Figura 5, trata dessa relação entre identidade e imagem. O conceito de identidade responde ao mesmo tempo pela permanência no tempo, a coerência dos sinais emitidos e o realismo. Por essa razão, ele evita as armadilhas da imagem idealizada, instável ou oportunista.



**Figura 5:** Identidade e Imagem  
**Fonte:** Kapferer (2003), p. 87

A Figura 5 apresenta o resultado da síntese pelo público de todos os sinais emitidos por uma marca tais como o nome, os produtos, as propagandas, os patrocínios, símbolos, textos, entre outros. Esses sinais podem emergir tanto da identidade da marca como também de fatores que o autor chama de fatores parasitas, ou seja, intenções que, ao se distanciarem da identidade da marca, tomam o posicionamento por ela, produzindo significados por sua influência. Como exemplo dessas intenções, Kapferer (2003) cita o mimetismo como forma de as empresas focarem os concorrentes ao os imitarem ou criarem comunicações parecidas. O autor também ressalta a preocupação de focar necessidades emergentes ou tendências, o que resulta em marcas sem base, sem significado, construídas apenas sobre as oportunidades que surgem e/ou fundamentadas em demagogias. Por fim, existem as emissões com foco no idealismo, no sonho, naquilo que se pretende ser, o que resulta em comunicações que futuramente não ficam associadas à lembrança da marca. É como se estivessem muito distantes, ou, ainda, podendo suscitar total incredibilidade ou até mesmo rejeição.

A imagem pode ser entendida como um resultado de um posicionamento estratégico que uma organização adota e pela forma como uma empresa pretende ser reconhecida no mercado. É certo que nem sempre uma instituição consegue ser reconhecida como anseia, por este motivo o gerenciamento dessas impressões é importante para o fortalecimento das marcas, tanto dos produtos quanto dos serviços. Van Riel (1995) conceitua que a imagem de uma organização é para os clientes, os receptores, a classificação em termos de um produto ou serviço ser bom ou ruim, ser aceitável, utilizável, ou não. Por esse motivo, as empresas devem se esforçar para que a imagem de uma organização seja condizente com as expectativas dos clientes. Conforme coloca Las Casas (2007), é um risco de imagem aumentar as expectativas dos clientes e não oferecer o que se propõe. A imagem será, dessa forma, um meio termo entre qualidade do produto ou serviço e o que se comunica no mercado sobre eles.

Contudo, a imagem pode ser um misto de percepção individual, informações transmitidas pelas próprias organizações através da comunicação para o mercado, históricos das experiências dos consumidores através da utilização dos produtos e serviços, reputação, influências coletivas advindas de terceiros, influência de formadores de opinião, o que resulta em impressões, sensações, crenças e valores (BROMLEY, 2000; BERENS; VAN RIEL, 2004).

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção foram apresentados os métodos empregados para que o objetivo geral e os objetivos específicos sejam alcançados. A metodologia adotada refere-se a duas etapas, sendo a primeira referente à análise de dados secundários e a segunda referente à metodologia de análise quantitativa.

A pesquisa apresentada é classificada como descritiva, pois tem como premissas descrever funções ou características do mercado para as quais são elaboradas hipóteses definidas a priori. Trata-se também de um estudo planejado de forma estruturada do qual fazem parte a análise de dados secundários e a utilização de técnicas estatísticas (MALHOTRA; 2004). Entretanto, por basear-se em dados coletados através de metodologia de amostragem não probabilística, as conclusões da pesquisa podem ser tiradas apenas para a amostra, ou seja, para o grupo de pessoas que foram entrevistadas. Os resultados não podem ser extrapolados para a população.

A seguir serão descritos os tipos de pesquisas, a população ou universo, a amostra, as técnicas para coleta de dados e as análises estatísticas que foram utilizadas

#### **3.1 Metodologia qualitativa**

Esta etapa do trabalho está relacionada à análise de dados secundários através dos materiais de comunicação divulgados nas agências bancárias, informações dos sites e dos relatórios de administração, propagandas recentes dos bancos encontradas no site *youtube* e matérias publicitárias sobre as campanhas de mídia. São analisadas cinco instituições bancárias, sendo elas o Itaú, o Bradesco, o Santander, a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil, os principais bancos presentes no país. Esta etapa é muito importante para o levantamento de atributos pesquisados na etapa quantitativa e elaboração do questionário.

Pretendeu-se através destes atributos descrever algumas características que melhor definam a forma como cada banco busca ser reconhecido. Embora não seja possível obter detalhadamente quais as estratégias de posicionamento de cada instituição, para esta pesquisa, essas características levantadas servirão como fonte para maior aproximação de cada uma

delas. Durante a análise qualitativa, os posicionamentos foram identificados com os números das variáveis correspondentes de V1 a V12.

### **3.2 Metodologia quantitativa**

A etapa quantitativa engloba o plano amostral definido para coleta dos dados, após avaliação de qual a melhor técnica de amostragem a ser utilizada, levando em consideração o tempo, o custo, a representatividade, a viabilização das entrevistas, enfim, os conhecimentos acerca da teoria estatística sobre amostragem. Nesta etapa, também são apresentadas técnicas estatísticas para análise de dados, conceitos e funções. Partindo do princípio da parcimônia, buscou-se utilizar a análise mais simples possível que atenda aos objetivos da pesquisa.

#### **3.2.1 População e amostra**

Para a pesquisa quantitativa, foram realizadas 400 entrevistas com 80 correntistas de cada uma das cinco instituições a serem pesquisadas. O plano amostral sugerido foi o de amostragem por cotas. As cotas foram formadas considerando as variáveis referentes à faixa de renda, sexo e idade. Recomenda-se a definição destes cortes em informações provenientes de pesquisas como as do IBGE.

Somente para comparação, havendo condições para o planejamento de uma amostra probabilística, 385 entrevistas seriam equivalentes a uma amostra aleatória simples com aproximadamente 5% de margem de erro e intervalo de confiança de 95%, para uma população considerada infinita. Esses valores são encontrados utilizando-se a fórmula apresentada no Quadro 1.

$$n_0 = \frac{p(1-p)z_{1-\alpha/2}^2}{\varepsilon^2}$$

$p$  = parâmetro da população = 0,5  
 $\varepsilon$  = erro máximo assumido para uma estimativa = 0.05  
 $Z^2_{1-\alpha/2}$  = intervalo de confiança = 3,8416  
 $n_0$  = tamanho a ser calculado para a amostra

**Quadro 1** Cálculo do tamanho da amostra

**Fonte:** Bussab e Bolfarine (2005) p.85

Substituindo os valores na fórmula apresentada no Quadro 1, obtém-se 384,16 que segundo a teoria de amostragem deve ser arredondado para 385 (BUSSAB; BOLFARINE, 2005).

A amostragem aleatória simples é o método probabilístico mais simples e mais importante para a seleção dos elementos da amostra. Ela pode ser caracterizada através da definição operacional na qual se tem uma lista com N unidades elementares e sorteiam-se com igual probabilidade n unidades (BUSSAB, W. O E BOLFARINE, H; 2005). Ter a listagem dos clientes e saber *a priori* a probabilidade de cada indivíduo ser sorteado é uma premissa básica para se estabelecer qualquer tipo de amostragem probabilística.

Uma opção seria a utilização da amostragem por conglomerados, em dois estágios. Primeiro sorteia-se o conglomerado (residência) e depois se sorteia a unidade de análise (o cliente bancarizado dentro da residência). Sendo assim, parte-se do pressuposto de que a correlação intraclasse dentro de um conglomerado é 1. Isso implica em assumir que dentro de uma mesma residência, ou agência bancária, por exemplo, as respostas serão iguais, ou pelo menos muito parecidas, não sendo necessário entrevistar todas as pessoas no conglomerado (BUSSAB, W. O E BOLFARINE, H; 2005).

Para viabilizar esse processo amostral, é necessário conhecer bem a região geográfica onde será realizada a pesquisa. É indicada a utilização dos setores censitários definidos pelo IBGE, o que ajuda a operacionalizar o sistema de coleta de dados. Apesar dos ganhos em informação e em metodologia, a amostragem probabilística é mais lenta e mais cara, o que a torna inviável para esta pesquisa.

Por isso, a melhor opção em termos de custos e agilidade na realização da pesquisa foi de fato a utilização de um plano amostral por cotas, e entrevistas face a face nas proximidades das agências físicas de cada uma das instituições. Os resultados mostraram apenas uma tendência sobre as possíveis percepções dos clientes bancarizados de Belo Horizonte, não oferecendo condições para se fazer inferências para o universo de pesquisa.

A amostragem não probabilística não tem validade científica do ponto de vista estatístico, pelo fato de não levar em consideração a aleatoriedade no sorteio para seleção dos entrevistados. Também não é possível se conhecer de antemão todos os indivíduos da população, ou seja, não se tem as listagens com os nomes e demais variáveis identificadoras de todas as possíveis pessoas que poderiam participar do processo de entrevistas. Se não se tem as listagens, não se sabe de antemão a probabilidade de cada indivíduo ser sorteado, princípio básico para uma amostragem probabilística (BUSSAB, W. O E BOLFARINE, H; 2005). Sendo assim, não foi possível utilizar um plano amostral probabilístico que em geral é mais caro e exige maior tempo. Conseqüentemente, não se pode fazer inferências sobre toda a população bancária do segmento pessoas física de Belo Horizonte, ao se utilizar uma amostragem não probabilística. Entretanto, dentre as metodologias não probabilísticas, a que apresenta parâmetros que mais se aproximam dos parâmetros estimados pelas técnicas de amostragem probabilística é a amostragem por cotas (MALHOTRA; 2004). A amostragem por cotas tende a ser mais representativa que a amostragem por conveniência, também de natureza não probabilística, que não é recomendada para a pesquisa descritiva ou causal, apesar de ser largamente utilizada na maioria das dissertações de mestrado.

Conforme foi explicado, para se estender os resultados para a população, é necessário se conhecer *a priori* a probabilidade de cada unidade de referência ser sorteada. Uma população é considerada infinita se contém mais de dez mil habitantes (TRIOLA; 2005). A escolha por um plano amostral não probabilístico foi baseado na comparação dos prós e contras de cada técnica e no conhecimento científico estatístico sobre técnicas amostragem.



### 3.2.2 Levantamento da população e definição das cotas

Para realização do planejamento amostral por cotas, considerou-se a distribuição da população da Região Metropolitana de Belo Horizonte de acordo com os dados do IBGE em 2008 levantados pela Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios (PNAD). As variáveis consideradas para as cotas são sexo, faixa etária e faixa de renda. Considera-se que essas variáveis são razoáveis para se obter uma amostra com alocação proporcional à população local. A explicação para a referência de distribuição populacional ser baseada na Região Metropolitana de Belo Horizonte e não em Belo Horizonte especificamente, cidade que contém o público alvo da pesquisa, é que geralmente não se tem essas informações detalhadas por município.

Sendo assim, a Tabela 1 apresenta a distribuição da amostra total do PNAD pela variável sexo cruzada pela variável faixa etária. A Tabela 2, por sua vez, representa a distribuição dos homens e mulheres por suas respectivas faixas de renda. Para todos os bancos, foram consideradas as mesmas distribuições amostrais apresentadas pelo IBGE. Assume-se essa distribuição porque as informações da carteira de clientes das instituições por estas variáveis não são divulgadas.

Conseqüentemente, considerou-se que a distribuição da região metropolitana de Belo Horizonte é refletida em cada uma das instituições financeiras, mesmo que isso não seja de fato uma verdade absoluta. Contudo, do total de 400 entrevistas, dividiu-se 80 entrevistas para cada um dos 5 bancos, e as cotas das amostras em relação a essas variáveis foram tratadas da mesma forma para cada um deles.

**Tabela 1:** Distribuição percentual por sexo e por faixas etárias na Região Metropolitana de Belo Horizonte considerando a população economicamente ativa (percentual total)

FAIXA ETÁRIA	SEXO	
	MASCULINO	FEMININO
DE 18 A 24 ANOS	8,7%	8,5%
DE 25 A 39 ANOS	22,0%	20,1%
DE 40 A 49 ANOS	11,2%	10,8%
A PARTIR DE 50 ANOS	10,1%	8,6%
<b>TOTAL</b>	<b>52,0%</b>	<b>48,0%</b>

**Fonte:** IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2008.

De acordo com a Tabela 1, a população economicamente ativa da Região Metropolitana de Minas Gerais é composta por 52% de Homens e 48% de mulheres. De acordo com IBGE (2008), os entrevistados na Pesquisa Nacional por Amostra por Domicílio tinham renda proveniente de alguma atividade econômica na semana da entrevista. A Tabela 1 também descreve a distribuição dos homens e mulheres por faixa etária. Como exemplo, pode-se analisar que existem 8,7% do total de homens com idade de 18 a 24 anos. Para esta mesma faixa o percentual é de 8,5% para as mulheres.

A Tabela 2, por sua vez, apresenta a distribuição por faixa de renda para os entrevistados do sexo masculino e para os entrevistados do sexo feminino. O salário mínimo considerado refere-se ao correspondente em 2010, no valor de 510 reais.

**Tabela 2:** Distribuição percentual por faixa de renda de homens e mulheres que fazem parte da população economicamente ativa na Região Metropolitana de Belo Horizonte (percentual por coluna)

<b>RENDIMENTO (SALÁRIOS MÍNIMOS)</b>	<b>SEXO</b>	
	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMININO</b>
De 1 a 2 salários	44,0%	56,1%
Mais de 2 a 5 salários	38,6%	30,9%
Mais de 5 a 10 salários	10,5%	9,0%
Mais de 10 salários	6,9%	3,9%
<b>TOTAL</b>	100%	100%

**Fonte:** IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2008.

Pelos dados apresentados na Tabela 2, verifica-se que 10,5% dos homens ganham de 5 até 10 salários. O IBGE fecha os limites superiores dos intervalos de cada faixa de renda. Para mulheres, tendo como base a mesma faixa de renda, o percentual é de 9,0%.

Tomando como base essas distribuições percentuais, para cada um dos 5 bancos com amostra de tamanho 80, foi possível realizar as alocações proporcionais e montar as cotas para as entrevistas. A Tabela 3 apresenta a quantidade de entrevistas pelos bancos que fazem parte da pesquisa. Cada banco tem mesmo número de entrevistas, ou seja, o mesmo número de clientes pesquisados. O número de entrevistas para cada banco é apresentado na tabela 3.

**Tabela 3:** Distribuição da quantidade de entrevistas por banco

BANCOS	QTDE DE ENTREVISTAS
ITAÚ	80
BRADESCO	80
SANTANDER	80
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	80
BANCO DO BRASIL	80
TOTAL DE ENTREVISTAS	400

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Para definição das cotas de entrevistas a serem realizadas, calculou-se a distribuição conjunta da população. Neste caso, a distribuição de probabilidade é tridimensional, ou seja, depende das variáveis sexo, faixa etária e faixa de renda. A distribuição conjunta de probabilidade é o resultado da proporção de homens de determinada faixa etária pela proporção de homens de determinada faixa de renda. O mesmo raciocínio é feito para a população feminina. Dantas (1997) define o conceito de distribuição conjunta:

A distribuição de probabilidade da variável aleatória  $(X_1, X_2, \dots, X_n)$  é uma tabela que associa a cada valor  $(x_1, x_2, \dots, x_n)$  dessa variável sua correspondente probabilidade  $P[X_1 = x_1, X_2 = x_2, \dots, X_n = x_n]$ . Ela é denominada também distribuição conjunta de  $X_1, X_2, \dots, X_n$  (Dantas, 1997, p.109).

A Tabela 4 apresenta o resultado da distribuição conjunta para a população masculina e a Tabela 5 apresenta os resultados da distribuição conjunta para a população feminina.

**Tabela 4:** Distribuição conjunta das variáveis faixa de renda e faixa etária da população economicamente ativa do sexo masculino na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

FAIXA DE RENDA	FAIXA ETÁRIA				TOTAL
	18 a 24 anos	25 a 39 anos	40 a 49 anos	50 ou mais	
De 1 a 2 salários	3,8%	9,7%	4,9%	4,4%	22,9%
De 2 a 5 salários	3,3%	8,5%	4,3%	3,9%	20,0%
De 5 a 10 salários	0,9%	2,3%	1,2%	1,1%	5,5%
Mais de 10	0,6%	1,5%	0,8%	0,7%	3,6%
				<b>TOTAL</b>	52%

**Fonte:** Dados da Pesquisa

**Tabela 5:** Distribuição conjunta das variáveis faixa de renda e faixa etária da população economicamente ativa do sexo feminino na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

FAIXA DE RENDA	FAIXA ETÁRIA				TOTAL
	18 a 24 anos	25 a 39 anos	40 a 49 anos	50 ou mais	
De 1 a 2 salários	4,8%	11,3%	6,1%	4,8%	4,8%
De 2 a 5 salários	2,6%	6,2%	3,3%	2,7%	2,6%
De 5 a 10 salários	0,8%	1,8%	1,0%	0,8%	0,8%
Mais de 10	0,3%	0,8%	0,4%	0,3%	0,3%
				<b>TOTAL</b>	48%

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Conhecendo a distribuição conjunta de cada população, para determinar a quantidade de entrevista com homens e mulheres para cada faixa de renda e faixa de idade basta multiplicar a amostra dos bancos para cada célula das tabelas de distribuição conjunta, Tabela 4 e Tabela 5. Dessa forma, são obtidas as cotas cruzadas.

Para qualquer um dos bancos, multiplica-se a amostra de tamanho 80 pelo percentual de homens e pelo percentual de mulheres. Neste caso, obtem-se 52% do total 80 resultando em 42 entrevistas para o sexo masculino. Em uma análise complementar, chega-se a 38 entrevistas com o sexo feminino.

Para determinar quantas entrevistas devem ser feitas para homens de 18 a 24 anos que recebem até 2 salários basta multiplicar o total de entrevistas pelo percentual da distribuição conjunta da Tabela 4. Fazendo esse cálculo, tem-se que  $(80 \text{ entrevistas por banco} \times 3,8\%) / 100$  que resulta em 3,04 . Contudo, para uma amostra por banco de tamanho 80 devem ser realizadas 3 entrevistas com homens de 18 a 24 anos que recebem até 2 salários mínimos. Esta mesma conta é feita para todas as faixas cruzadas, para clientes do sexo masculino e clientes do sexo feminino. A Tabela 6 e a Tabela 7 apresentam as cotas informando as quantidades de entrevistas a serem realizadas.

**Tabela 6:** Quantidade de entrevistas por banco considerando a distribuição conjunta das variáveis sexo masculino, faixa de renda e faixa de idade, com base no PNAD 2008.

<b>SEXO MASCULINO</b>	18 a 24 anos	25 a 39 anos	40 a 49 anos	50 ou mais	<b>TOTAL</b>
De 1 a 2 salários	3	9	4	3	<b>19</b>
De 2 a 5 salários	2	6	3	3	<b>14</b>
De 5 a 10 salários	1	2	1	1	<b>5</b>
Mais de 10	1	1	1	1	<b>4</b>
Total	7	18	9	8	<b>42</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa

**Tabela 7:** Quantidade de entrevistas por banco considerando a distribuição conjunta da variáveis sexo feminino, faixa de renda e faixa de idade, com base no PNAD 2008.

<b>SEXO FEMININO</b>	18 a 24 anos	25 a 39 anos	40 a 49 anos	50 ou mais	<b>TOTAL</b>
De 1 a 2 salários	3	9	4	3	<b>19</b>
De 2 a 5 salários	2	5	2	2	<b>11</b>
De 5 a 10 salários	1	1	1	1	<b>4</b>
Mais de 10	1	1	1	1	<b>4</b>
Total	7	16	8	7	<b>38</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa

### 3.2.3 Análises e técnicas estatísticas

Para verificação das hipóteses e para concretização dos objetivos, dentro da etapa quantitativa foi adotada uma série de técnicas e análises estatísticas científicas. Foram realizados testes de comparação de médias de notas dadas pelos consumidores entrevistados utilizando uma escala de notas de cinco pontos, através da qual eles associaram cada um dos posicionamentos estratégicos levantados na fase qualitativa a cada um dos bancos investigados na pesquisa. As entrevistas foram realizadas de Dezembro de 2010 a Fevereiro de 2011.

Para avaliar o quanto cada posicionamento está relacionado a cada um dos bancos, os clientes utilizaram uma escala de notas de 1 a 5. Notas mais altas representam maiores relações entre o banco e o atributo de posicionamento, e notas mais baixas representam menores relações. Para os entrevistados que não tinham nenhum conhecimento sobre determinado banco em relação a algum atributo, houve a possibilidade de marcar a opção não sei avaliar (NSA). As comparações e conclusões foram tiradas por intermédio da Análise de Variância.

Segundo Montgomery (1991), a Análise de Variância é uma técnica estatística que permite verificar se existe diferença média entre tratamentos. Malhotra (2004) explica que na Análise de Variância parte-se do pressuposto de que as médias para todos os fatores são iguais, o que neste projeto de pesquisa seria afirmar que as médias das notas dadas aos bancos pelos entrevistados, ao analisarem os atributos de posicionamento, é a mesma. Ou seja, não existe diferença entre os posicionamentos estratégicos para cada um dos bancos avaliados, o que seria o mesmo que dizer que os clientes associam os bancos da mesma forma. Foi realizada uma análise de variância para cada posicionamento estratégico definido. Encontrando-se diferenças, foi apontando qual banco está sendo analisado diferentemente dos demais. De acordo com Werkema (1996), por meio da análise de variância, pode-se decidir se as diferenças observadas entre mais de duas médias amostrais podem ser atribuídas ao acaso, ou se de fato existem diferenças significativas.

Outra análise a ser realizada foi a verificação se existem bancos que possuem uma proporção maior de correntistas que percebem diferenças significativas entre as instituições financeiras. Para tal, foi feita uma pergunta investigativa específica. Através de tabelas de contingência foi verificada a hipótese de que não existe relação entre ser cliente de determinado banco e perceber diferenças significativas no mercado bancário. A medida estatística utilizada foi o Qui-Quadrado de Pearson. Segundo Triola (2005), o teste Qui-Quadrado é uma estatística não paramétrica utilizada para comparar frequências observadas e frequências esperadas de duas ou mais categorias e testar a hipótese de que existem diferenças de proporções entre categorias ou classes, ou ainda se determinada categoria está mais associada a certa variável que outra.

### **3.2.4 Hipóteses**

H1: Os correntistas não percebem diferenças significativas entre os bancos e avaliam o mercado bancário como muito similar.

H2: Embora as divulgações feitas não sejam totalmente semelhantes, na prática os consumidores não conseguem associar corretamente as mensagens aos bancos de referência.

H3: O posicionamento adotado pelos bancos pesquisados é diferente da forma como os clientes os enxergam no mercado.

H4: Algumas diferenças percebidas podem estar relacionadas ao fato dos bancos serem públicos ou privados.

H5: Os motivos pelos quais os correntistas possuem conta corrente em seus principais bancos não têm forte relação com as mensagens divulgadas nas mídias.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Nesta seção serão apresentados os resultados da etapa qualitativa da pesquisa referente à análise de dados secundários. Os atributos encontrados foram identificados e numerados de V1 (Variável 1) a V12 (Variável 12), uma vez que foram encontradas doze variáveis ou atributos de posicionamento dos bancos. No final da seção foi apresentado um quadro que resume todas os atributos que compuseram o questionário da pesquisa em sua fase quantitativa.

### **4.1 Identificando o posicionamento do Itaú**

O Banco Itaú é uma instituição financeira com atuação nacional e internacional e mais de 60 anos de existência. O Itaú tornou-se uma instituição ainda maior a partir de 2008, quando da assinatura do contrato de associação para a unificação das operações financeiras com o Unibanco. Formalizou-se, então, a consolidação de um dos maiores conglomerados do Hemisfério Sul, com valor de mercado que o situa entre as 20 maiores instituições financeiras do mundo (ITAÚ, 2010).

O Itaú conta, atualmente, no território nacional, com 3.932 agências físicas, 937 postos de atendimento e 32.001 caixas eletrônicos. O patrimônio líquido da instituição está na casa dos 51 bilhões de reais e um lucro líquido em 2009 de 10,5 bilhões (Itaú, 2010). O lucro líquido do segundo trimestre de 2010 foi cerca de 35% maior que o do mesmo período de 2009. Segundo a instituição, a marca Itaú é a mais valiosa do Brasil e está estipulada em mais 11 milhões de dólares. Esses indicadores confirmam o cenário de solidez e bom desempenho da organização. Segundo a instituição, a presença e a solidez internacional do Itaú refletem-se em sua ampla rede de operações no exterior demonstrando ser uma empresa com objetivos globais e reforçando o suporte às empresas brasileiras em suas operações internacionais.

De acordo com o que foi apresentado nas reuniões da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec 2010), a marca Itaú sem a utilização da marca Unibanco facilita a identificação por ser um nome mais simples, mais curto, de fácil pronúncia, mais valiosa, mais conhecida, mais atrativa e de maior performance.



A marca Itaú também é considerada pela instituição um nome ideal para diferenciação no mercado nacional e internacional. Pela preferência dos clientes, o ideal também é a utilização somente de uma marca, nesse contexto ressalta-se também a baixa rejeição à marca Itaú dos clientes advindos do Unibanco (ITAÚ, 2010). Sendo assim, a instituição será tratada na pesquisa apenas como banco Itaú.

A instituição considera que um dos diferenciais competitivos do Itaú está em sua estratégia de segmentação interna dos negócios, o que permite melhor identificação das necessidades de cada classe de clientes, a criação de produtos e serviços bancários específicos e a otimização do aproveitamento do potencial de cada segmento, fornecendo uma ampla gama de serviços e produtos bancários para uma base diversificada de pessoas físicas e jurídicas.

O Itaú tem sido reconhecido por sua atuação no mercado. Seja pelo bom relacionamento com os seus clientes, investidores, analistas e com o mercado de forma geral, sua atuação resultou em premiações pelos trabalhos desenvolvidos. Essas premiações vão desde a atuação social, ambiental e cultural à sua performance, gestão eficiente de riscos e pela sua inovação tecnológica.

A visão estratégica do Itaú engloba a sustentabilidade (V1) e foco no cliente e está declarada pela frase “Ser o Banco líder em Performance sustentável e em satisfação dos clientes” (V5). O slogan divulgado no site da empresa está relacionado a sua visão e a sua cultura e está expresso como “O banco feito para você”. A cultura da organização está atrelada a aspectos relacionados ao foco no cliente (V5), paixão pela performance, liderança ética e responsável, equipe de destaque que “joga para o time”, foco na inovação, inovação com foco, servir as pessoas de forma ágil e descomplicada (V6), ter paixão pelo que faz e sonhar grande. A empresa declara ainda o objetivo de construir um ambiente informal, sem espaço para a rigidez ou burocracia desnecessária (V6), mesmo sabendo que acima de tudo está o respeito às leis e aos valores éticos, a busca constante pela transparência e o sigilo das informações dos clientes (ITAÚ, 2010).

Atrelada a sua visão estratégica de “ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes (V4)”, o Itaú Unibanco apresentou em junho de 2010 seu recente conceito de relacionamento com os clientes, mais focado na consultoria financeira, venda e

oferta educativa de produtos do que apenas na realização de transações bancárias. O novo modelo inclui a readequação das agências, tornando-as mais espaçosas e iluminadas, com maior segurança, mais tecnologia (V3) e praticidade, e preparadas para o atendimento das necessidades de diferentes perfis de clientes (V2). Por ser tão recente, há uma possibilidade de reconhecimento no mercado de médio a longo prazo.

Com foco na estratégia de atendimento diferenciado (V4) às pessoas físicas, o Itaú passou a ter três segmentos de atuação: Itaú, para os clientes do varejo das agências; Itaú Uniclass, com espaços específicos nas agências, aos clientes que têm necessidades diferenciadas e precisam de atendimento mais diversificado (V2); e Itaú Unibanco Personalité, com sua própria rede de agências para um público de perfil mais investidor. Como era comum no Unibanco, atrelado ao relacionamento (V4), está disponível o Itaú 30 Horas para realização de operações bancárias nos caixas eletrônicos, telefones, celulares, na internet e nas agências.

Em matéria divulgada em 2009 sobre a campanha de mídia do Itaú, Fernando Chacon, diretor Executivo de Marketing, afirma que o gesto do i-digital traduz o conceito de que o banco atua em diferentes segmentos, oferecendo o que o cliente precisa e mantendo uma relação de proximidade (V2). Mais do que enfatizar o foco em tecnologia e inovação (V3), para o executivo, a campanha reforça esse símbolo como um banco próximo do cliente (V4), acessível de todas as formas e cada vez mais global.

Segundo a notícia, o comercial reafirma o posicionamento do banco, “Feito para você”, com o gesto do i-digital em diversos tamanhos, do menor, mais próximo e acessível, até o maior, que representa o tamanho do banco e a presença em diversos países (V7). O filme começa com um close na ponta do dedo de uma pessoa, que faz um i-digital bem pequeno, ou seja, mostrando um banco presente no celular. Um i-digital um pouco maior mostra o Itaú presente no computador. Depois, a presença do banco perto da casa dos clientes e até perto das empresas (V7). Ao final, o filme ainda ressalta as credenciais do Itaú Unibanco como melhor banco brasileiro e a marca mais valiosa da América Latina (RELAÇÕES COM IMPRENSA – ITAÚ, 2009).

Em 2010, a matéria divulgada na imprensa traz o relato do vice presidente executivo do Itaú afirmando que a intenção é reforçar a imagem de um banco cada vez mais adequado aos diferentes perfis de clientes (V2) e suas etapas de vida, agregando *expertise* e atendimento exclusivo (V2) para auxiliar na realização dos sonhos dos clientes. Para traduzir o posicionamento do Itaú Uniclass, os anúncios de mídia impressa trazem mensagens como “Plano de vida, de carreira, de futuro. Nosso plano é ir com você” (Relações com Imprensa – Itaú, 2010).

A Figura 6 é uma ilustração da campanha do Itaú de 2010. Nessa campanha, os funcionários do Itaú estão em um auditório cantando em coro a música Imagine de Jonh Lennon, passando a mensagem de que o mundo é feito por sonhadores. É um convite à imaginação do quanto o Itaú pode ser mais próximo dos clientes (V4) e como estão se preparando para atender necessidades (V2) que eles nem sabem que terão.



**Figura 6:** Campanha do Itaú em 2010

**Fonte:** Site [www.youtube.com.br](http://www.youtube.com.br)

O Quadro 2 traz um resumo dos aspectos relacionados ao posicionamento que podem ser acessados sobre o Itaú. As informações mais relevantes e mais aderentes à maneira como a instituição pretende ser reconhecida, ou seja, a imagem que deseja passar para o mercado, podem ser sintetizadas em 4 eixos de investigação.

**Quadro 2** Resumo do posicionamento estratégico do Itaú

Slogan	Banco feito para você
Visão	Ser o Banco líder em Performance sustentável e em satisfação dos clientes
Diferencial	Atender necessidades específicas de cada cliente. Realizar sonhos.
Cultura	Foco em inovação tecnológica, relacionamento com os clientes, agilidade e pouca burocracia.

Fonte: Itaú (2010)

Os atributos ou variáveis que poderiam compor o questionário de pesquisa, tendo como base o posicionamento estratégico do Itaú são:

- V1: banco sustentável, ou seja, tem solidez no mercado
- V2: diferencial no atendimento
- V3: inovação tecnológica
- V4: foco no relacionamento com os clientes
- V5: foco na satisfação dos clientes
- V6: agilidade e pouca burocracia
- V7: capilaridade, ou seja, número de agências espalhadas pelo país

#### 4.2 Identificando o posicionamento do Bradesco

O Bradesco é uma instituição financeira com quase 70 anos de história e é hoje um dos maiores bancos do Brasil. Segundo informações no site da empresa, o Bradesco foi considerado o único banco brasileiro entre as instituições financeiras mais valiosas do mundo, estipulada no valor de 13,3 bilhões de dólares. Em termos de marca, a informação é que se trata da marca mais valiosa do país atingindo 23 bilhões de reais, segundo estudos da consultoria Brand Finance América do Sul e da revista *The Brander* que analisou 100 marcas de companhia no Brasil. Dentre outros títulos, destaca-se ainda o de empresa mais bem colocada entre as 100 mais sustentáveis do planeta, além de ser considerada a melhor empresa no atendimento ao cliente em 2009, segundo pesquisa inédita realizada pela revista Exame juntamente com o IBRC, Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (BRADESCO, 2010).

O Bradesco conta hoje com 3.476 agências físicas, 1.215 postos de atendimento e 31.387 máquinas de autoatendimento que proporcionam acesso rápido e prático ao diversificado leque de produtos e serviços. Além das 8.379 máquinas do Banco 24 Horas, já foram disponibilizadas 13.889 máquinas com o sistema de leitura biométrica "Segurança Bradesco na Palma da Mão", com 57,8 milhões de utilizações até o primeiro semestre de 2010 (BRADESCO, 2010).

O lucro líquido referente tanto às operações financeiras quanto pelas atividades ligadas a seguros foi de R\$ 4,602 bilhões no primeiro semestre de 2010. Houve uma variação de 16,4% em relação ao lucro líquido de 3,952 bilhões de reais no mesmo período de 2009, correspondendo a 2,19 bilhões de reais por ação no acumulado de 12 meses, e rentabilidade de 22,8% sobre o Patrimônio Líquido Médio. O Patrimônio Líquido em junho de 2010 somou 44,295 bilhões de reais, 18,8% superior ao saldo do mesmo período de 2009 (BRADESCO, 2010). Repetição.

O Bradesco tem como foco o relacionamento com os seus clientes (V4) e o atendimento a todas as necessidades financeiras destes (V2), e investe fortemente em tecnologia (V3), não só para atender as demandas da organização, como para mapear os perfis particulares de cada um dos seus mais de 50 milhões de clientes e também para suprir as necessidades quanto à comodidade, rapidez e segurança no usufruto dos serviços financeiros do banco. Um exemplo dessa inovação tecnológica são as Máquinas de Autoatendimento Biométrico (V3). Através dessas máquinas, os clientes podem obter os serviços financeiros de forma rápida e extremamente segura. É com este empenho que o Bradesco procura conquistar e manter os seus clientes (BRADESCO, 2010).

A visão estratégica do Bradesco relaciona-se à inclusão bancária (V8) e sustentabilidade e está declarada como “Ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do país e pela atuação em prol da inclusão bancária (V8) e do desenvolvimento sustentável”, tem como missão “Fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária (V8) e da promoção da mobilidade social (V8), contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos (V4) duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade” (BRADESCO, 2010).

De acordo com as apresentações institucionais, como, por exemplo, no encontro da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec 2010), o Bradesco declara seu posicionamento estratégico com foco em presença (V7) que pode ser interpretado como capilaridade, ou seja, quantidade de agências e demais pontos de atendimento no país, promoção da inclusão bancária movimentando a economia nos locais de difícil acesso (V8), e também pelo bom atendimento prestado aos clientes dia e noite. A Figura 7 mostra uma das telas da apresentação do Bradesco na Apimec.



**Figura 7:** Posicionamento Estratégico do Bradesco.

**Fonte:** Relatório do encontro da Apimec (Bradesco 2010), p.17.

Segundo a instituição, “Presença” é democratizar o acesso bancário e oferecer oportunidades e facilidades financeiras a mais de 40 milhões de brasileiros. Em suma, é estar presente em todos os lugares para todo o tipo de cliente. Com essa campanha, o Bradesco deixa de lado o posicionamento de “Ser um banco completo” e o substitui por “Presença é Bradesco”. Segundo o diretor de Marketing da instituição, a mudança trata-se de uma evolução natural do posicionamento do banco. Conforme destaca Luca Cavalcanti, diretor de Marketing do Bradesco, a nova campanha é uma evolução natural do posicionamento do banco.

Estamos vivendo uma fase de mudanças globais sem precedentes e isso é muito estimulante para um banco que sempre esteve na linha de frente, ajudando a construir a história dos brasileiros e trazendo para o mercado, o que existe de mais avançado no setor bancário em todo o mundo (Adnews, 2009).

A Figura 8 é uma imagem referente a uma das campanhas do Bradesco de 2010 na qual a questão da “Presença” é colocada como conveniência em ter acesso a vários canais de atendimento como agências, terminais de autoatendimento, Internet e celular a qualquer momento (V7), inclusive na praia. A Figura 9 refere-se à campanha também de 2010 que ressalta que o Bradesco é o primeiro banco a estar presente nos 5.654 municípios brasileiros promovendo a inclusão bancário e mobilidade social (V7). A ilustração apresenta o mapa do Brasil com 5.564 municípios nos quais o Bradesco está presente.



**Figura 8:** Campanha do Bradesco 2010

**Fonte:** Site <http://www.presencabradesco.com.br>



**Figura 9:** Campanha do Bradesco 2010  
**Fonte:** Site <http://www.presencabradesco.com.br>

O Quadro 3 traz um resumo dos aspectos relacionados ao posicionamento que podem ser acessados sobre o Bradesco. As informações mais relevantes e mais aderentes à maneira como a instituição pretende ser reconhecida, ou seja, a imagem que deseja passar para o mercado, podem ser sintetizadas em 4 eixos de investigação.

**Quadro 3:** Resumo do posicionamento estratégico do Bradesco

Slogan	Presença é Bradesco
Visão	Ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do país e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável.
Diferencial	Capilaridade, ou seja, quantidade agências e demais pontos de atendimento no país, bom atendimento prestado aos clientes e disponibilidade dia e noite em diversos canais de atendimento.
Cultura	Foco em inovação tecnológica, inclusão bancária, relacionamento e atendimento.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Os atributos ou variáveis que poderiam compor o questionário de pesquisa, tendo como base o posicionamento estratégico do Bradesco, são:



- V2: diferencial no atendimento
- V3: inovação tecnológica
- V4: foco no relacionamento com os clientes
- V5: foco na satisfação dos clientes
- V6: agilidade e pouca burocracia
- V7: capilaridade, ou seja, número de agências espalhadas pelo país
- V8: inclusão bancária, ou seja, atender a todo tipo de cliente

### **4.3 Identificando o posicionamento do Banco Santander**

O Banco Real fez uma história de aproximadamente 85 anos, desde a sua fundação. Em 2007, o Banco Real passou a fazer parte do Grupo Santander que assumiu, desde então, o controle efetivo societário das empresas do conglomerado ABN AMRO Real no Brasil. Essa unificação resultou no terceiro maior banco privado do Brasil (BANCO SANTANDER, 2010).

O Santander conta atualmente com 2.097 agências físicas, 1.491 postos de atendimento e 18.117 máquinas de autoatendimento. O lucro líquido acumulado foi superior a 350 milhões de reais no primeiro semestre de 2010. Houve uma variação de 44% em relação ao lucro de aproximadamente 245 milhões de reais no mesmo período de 2009.

Como era pretendida, desde a negociação, segundo o Portal Exame (2007), a estratégia de adoção de uma marca única começou a ser implantada apenas em março de 2010. A marca Real foi extinta e as agências e demais pontos de atendimento passaram a adotar a cor vermelha do banco Santander. Durante esse período de transição as estruturas comerciais foram mantidas separadas.

O Banco Santander destaca seu objetivo de gerar valor para os clientes, e para isso enxerga o relacionamento (V4) como fator-chave e foco constante na busca de um atendimento diferenciado (V2) e exemplar. Entender as necessidades específicas de cada tipo de cliente e poder atendê-las da maneira mais adequada possível (V2) é uma busca constante para a empresa. A Missão do Banco Santander está declarada como “Ser uma equipe capaz de gerar boas ideias que satisfaçam nossos clientes (V5), sejam rentáveis para nossos acionistas e nos

consolidem como um líder financeiro internacional e como a entidade que colabora com o desenvolvimento sustentável (V9) da sociedade (BANCO SANTANDER, 2010).

No documento de apresentação para o encontro da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec 2010), o Santander declara seu posicionamento estratégico com meta principal na satisfação dos clientes (V5), como mostra a Figura 10. Isso implica em dizer que o Santander visa ter os maiores índices de satisfação de clientes no mercado bancário. Para o Santander, o cliente satisfeito torna-se um cliente leal, ou seja, recomenda o banco para outros clientes e tem a pretensão de manter-se cliente do banco. Segundo pesquisa realizada pelo banco em 2009, o cliente leal gera 43% mais receitas que os demais clientes (SANTANDER, 2010).



**Figura 10:** Posicionamento Estratégico Santander  
Fonte: Relatório do encontro da Apimec (Santander 2010), p.27

A Figura 11 resume o modelo de estratégia e gestão do Banco Santander com valores e premissas herdados do Banco Real. O modelo é embasado na confiança acerca do negócio (V9), na inovação baseada em novas ideias, na sustentabilidade (V9), seja no envolvimento com a população ou nas políticas ambientais. O modelo tem como foco a satisfação dos clientes (V5), sendo esse o ponto principal da estratégia colocado sempre em primeiro lugar, e no objetivo de ser líder no setor no qual a organização se faz presente, pensando sempre em resultados.



**Figura 11:** Modelo de Estratégia e Gestão do Santander  
**Fonte:** site <http://www.ri.santander.com.br>

O Vice Presidente Executivo de Marca, Marketing e Comunicação corporativa do Santander Brasil, em um *spot* publicitário de rádio, afirma que “marca é muito mais do que um nome e um logotipo”. O executivo defende e justifica a extinção da marca e ressalta em uma comercial de rádio que o objetivo é manter os pontos positivos e trazer inovações e melhorias, mantendo a essência do Banco Santander:

Olá, eu sou Fernando Martins vice presidente de marketing do Santander no Brasil. Muitas pessoas tem me perguntado, e agora, com a integração do Real ao Santander a marca Real vai sumir? Eu tenho dito, sim. O nome Banco Santander vai deixar de existir, mas marca é muito mais que um nome ou logotipo. Portanto, todas as coisas legais como atendimento humano [V2] e próximo, as práticas de sustentabilidade para as pessoas e para o planeta, tudo isso e muito mais vai continuar existindo sob a marca Santander. Nosso compromisso é construir um banco mais ágil [V6] onde o relacionamento [V4] com as pessoas seja um motivo de respeito, orgulho e muita satisfação. Nós convidamos você a fazer parte deste processo. Vem com a gente, vamos fazer juntos? (BANCO SANTANDER, 2010).

Em 2009 e 2010, o Santander lançou campanhas publicitárias para a divulgação do conceito “Juntos”. A mensagem é de que o mundo não precisa de mais um banco, e a proposta não seria de um banco novo, e, sim, de novas ideias, de fazer juntos. A sustentabilidade e a construção de um mundo melhor (V9), a partir de um trabalho conjunto entre empresa, clientes e sociedade de uma forma geral.

A Figura 12 ilustra uma parte do comercial do banco Santander de 2009 que apresenta a frase “o mundo não precisa de mais um banco”, e a Figura 13 apresenta a imagem do desfecho de uma campanha de 2010 sobre conceito fazer juntos, simbolizado pelo slogan “junte-se a nós”



**Figura 12:** Campanha Santander 2009, conceito “juntos”  
**Fonte:** site <http://www.ri.santander.com.br>



**Figura 13:** Campanha Santander 2010, conceito “juntos”  
**Fonte:** site <http://www.ri.santander.com.br>

O Quadro 4 traz um resumo dos aspectos relacionados ao posicionamento acessados através de sites e *blogs* do Santander. As informações mais relevantes e mais aderentes à maneira como a instituição pretende ser reconhecida, ou seja, a imagem que deseja passar para o mercado, podem ser sintetizadas em 4 eixos de investigação.

**Quadro 4:** Resumo do posicionamento estratégico do Santander

Slogan	Valorizando ideias por uma vida melhor
Visão	Ser o melhor e mais eficiente banco no país em satisfação dos clientes, melhor para se trabalhar, ter a marca mais reconhecida e atrativa, ser maior em geração de valor para os acionistas.
Diferencial	Atendimento, relacionamento e sustentabilidade
Cultura	Padrão de qualidade, foco no cliente, ética, respeito, integridade e sustentabilidade.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Os atributos ou variáveis que poderiam compor o questionário de pesquisa, tendo como base o posicionamento estratégico do Santander são:

V2: diferencial no atendimento

V4: foco no relacionamento com os clientes

V5: foco na satisfação dos clientes

V9: sustentabilidade com foco em confiança, sociedade e meio ambiente

#### **4.4 Identificando o posicionamento da Caixa Econômica Federal**

A Caixa Econômica Federal, atualmente o maior banco público brasileiro, foi fundada em 1861 com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos. Diferentemente de outras instituições, a Caixa passou a oferecer garantias sérias aos depositantes e a cobrar juros acessíveis dos devedores. Atualmente, a Caixa atende não só os seus clientes bancários, mas todo o trabalhador formal do Brasil seja por meio do pagamento de FGTS, PIS e seguro-desemprego ou por benefícios de programas sociais e apostadores das loterias (CAIXA, 2010).

Segundo informações em seu relatório de administração, o lucro líquido da CAIXA no primeiro semestre de 2010 foi de R\$ 1,7 bilhão, com retorno sobre o patrimônio líquido médio de 25,8%, índice de eficiência de 67,8% e índice de cobertura de despesas de pessoal de 106,5%. No primeiro semestre de 2009 esses índices foram, respectivamente, 18,4%, 69,4% e 92,2% (CAIXA, 2010).

Matéria divulgada na *Folha On Line*, em Maio de 2010, aborda o aumento nos lucros da CAIXA impulsionado pelo crescimento do financiamento habitacional. Em entrevista, a presidente da instituição Maria Fernandes Ramos Coelho considerou que a CAIXA vem ganhando cada vez mais mercado que antes fora dominado por empresas privadas, desde o agravamento da crise econômica. Segundo ela, “isso se deve ao posicionamento estratégico da instituição de se firmar de fato como o grande agente habitacional no país”, lembrando que as condições de financiamento são semelhantes às aquelas oferecidas antes da turbulência mundial (FOLHA ON LINE, 2010).

No que se refere à sua estrutura de atendimento, a CAIXA se faz presente em todos os 5.561 municípios do Brasil contando com uma rede de 36.200 mil unidades de atendimento entre agências, postos e salas de autoatendimento. A CAIXA conta também com 29.600 correspondentes bancários, sendo destes 10.500 casas lotéricas. A utilização deste serviço é *on line* e cobre as regiões nas quais não existem agências físicas. Fazem parte de sua rede de atendimento todos os serviços comuns que os bancos oferecem como atendimento por telefone, Internet, sistema de mensagens por celular, entre outros (CAIXA, 2010).

A CAIXA apresenta sua missão como sendo “atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País [V11], como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro”. Sua visão é ser referência como banco público integrado, rentável, ágil (V6), com permanente capacidade de renovação e consolidação de sua posição como o banco da maioria da população brasileira (V8).

Os valores da CAIXA permeiam a sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental, a valorização do ser humano, reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a CAIXA, respeito a adversidade, transparência e ética com o cliente e a eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.(CAIXA, 2010).

Por ser um banco público, a CAIXA atua no desenvolvimento urbano buscando contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população, especialmente a de baixa renda (V11). A Caixa tem forte posicionamento em crédito imobiliário para realização do sonho da casa própria a taxas mais acessíveis (V10). A atuação da CAIXA se estende ao apoio aos projetos de cultura, educação e esporte. Investindo em projetos como esses e proporcionando o crédito

acessível, principalmente para compra de imóveis, a CAIXA estaria promovendo a inclusão social (V8) dentro de uma política socioambiental (CAIXA, 2010).

Na campanha da CAIXA, em Setembro 2010, é transmitida a mensagem de que os brasileiros confiam (V9) no banco. A CAIXA afirma que essa confiança está atrelada ao fato de ela disponibilizar para a população, de forma geral, crédito rápido (V6), fácil e com a vantagem de oferecer sempre as menores taxas (V10). A Figura 14 ilustra uma das cenas da campanha que mostra uma cliente chegando à agência para tratar de crédito imobiliário no setor de atendimento denominado Habitação.

A Figura 15 apresenta uma das cenas de outra campanha da CAIXA sobre crédito pessoa física, veiculada em Setembro de 2009. Um filme bastante humorado retrata situações reais nas quais pessoas demonstram problemas com seus objetos pessoais antigos como um carro em pane, e defeitos em aparelho de televisão e rádio. Por intermédio dos financiamentos da CAIXA conseguem acesso a produtos novos e mais modernos. Essa campanha teve como tema uma música bem popular com o refrão “você não vale nada, mas eu gosto de você” e passa a mensagem de crédito certo com as melhores taxas do mercado para aquisição de novos bens (V10).



**Figura 14:** Campanha da CAIXA 2010

**Fonte:** site <http://www.youtube.com.br>



**Figura 15:** Campanha de lançamento de crédito pessoal da CAIXA, 2010.

**Fonte:** site <http://www.youtube.com.br>

Outra campanha de grande repercussão da Caixa Econômica Federal foi a campanha dos cofrinhos denominados Poupançudos. A campanha, que foi lançada em 2006, foi resgatada em 2010 devido ao seu sucesso. De acordo com o site Tottal Marketing, as personagens criadas se transformaram em brindes, folhetos e álbum de figurinhas, sendo responsáveis pelo estímulo à abertura de inúmeras poupanças pelos pais das crianças, fato considerado um recorde. A campanha trata-se de uma iniciativa educativa sobre poupar para garantir o amanhã (V9) (Tottal Marketing, 2009).

O Quadro 5 traz um resumo dos aspectos relacionados aos posicionamentos acessados através de sites com referência a CAIXA. As informações mais relevantes e mais aderentes à maneira como a instituição pretende ser reconhecida, ou seja, a imagem que deseja passar para o mercado, podem ser sintetizadas em 4 eixos de investigação.

**Quadro 5:** Resumo do posicionamento estratégico da CAIXA

Slogan	O banco que acredita nas pessoas
Visão	Ser referência como banco público integrado, rentável, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidação de sua posição como o banco da maioria da população brasileira
Diferencial	Atender a maioria da população e dar retorno à sociedade promovendo investimentos sociais.
Cultura	Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental. Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos. Desenvolvimento urbano buscando contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população, especialmente a de baixa renda, facilitando o acesso ao crédito a taxas mais baixas.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)



Os atributos ou variáveis que poderiam compor o questionário de pesquisa, tendo como base o posicionamento estratégico Caixa são:

V6: agilidade e pouca burocracia

V8: inclusão bancária, ou seja, atender a todo tipo de cliente

V9: sustentabilidade com foco em confiança, sociedade e meio ambiente

V10: taxas mais acessíveis e mais atrativas

V11: banco focado no desenvolvimento do país e investimentos sociais

#### **4.5 Identificando o posicionamento do Banco do Brasil**

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no país, tendo suas atividades iniciadas há mais de 200 anos. Por ser um banco público, o Banco do Brasil se apresenta como um grande patrocinador da cultura e de projetos sociais no país. A instituição está enraizada em uma postura de responsabilidade social tendo como premissa a crença na viabilidade de se conciliar o atendimento aos interesses dos seus acionistas ao desenvolvimento de negócios social e ecologicamente sustentáveis, mediante o estabelecimento de relações eticamente responsáveis com seus diversos públicos de interesse, interna e externamente (BANCO DO BRASIL, 2010).

Em relação aos seus resultados financeiros, o Banco do Brasil registrou lucro líquido de R\$ 5,1 bilhões no primeiro semestre de 2010, resultado 26,5% superior ao registrado no primeiro semestre do ano anterior, com retorno anual sobre o patrimônio líquido de 28,7%. O lucro líquido por ação foi de R\$ 1,98 no acumulado dos últimos seis meses. Com esse desempenho o Banco do Brasil assumiu a posição de maior banco da América Latina em ativos, com R\$ 755,7 bilhões. O desempenho alcançado é resultado das estratégias negociais adotadas, inclusive as recentes aquisições e parcerias estratégicas estabelecidas. (BANCO DO BRASIL, 2010).

O Banco do Brasil disponibiliza aos seus clientes acesso à realização de negócios por meio de locais físicos, sendo agências físicas, posto de atendimento e correspondentes bancários. De acordo com o relatório de administração do primeiro semestre de 2010, o Banco do Brasil conta com 4.984 agências, 9.800 correspondentes bancários, mais de 18 mil pontos de atendimento, e o maior parque de terminais de autoatendimento da América Latina, com

quase 44 mil máquinas próprias. O Banco do Brasil conta também com sua rede virtual para realização de serviços bancários. Fazem parte dessa rede a central de atendimento, a Internet Banking, o os serviços de por telefone celular (BANCO DO BRASIL, 2010).

O Banco do Brasil descreve sua missão como “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do país”. Em relação à visão de futuro, o Banco do Brasil pretende ser o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior, o melhor banco para trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental (BANCO DO BRASIL, 2010).

Seus valores estão relacionados à ética e transparência, ao compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do país (V11), à responsabilidade socioambiental, excelência e especialização no relacionamento com o cliente (V4), à marca como diferencial competitivo, ao conservadorismo e à proatividade na gestão de riscos, ao comprometimento com rentabilidade, à eficiência e inovação (BANCO DO BRASIL, 2010).

A partir de 2007, o Banco do Brasil começou a mudar seu posicionamento no mercado. No mês de janeiro, a marca do banco foi substituída em várias fachadas de agências por nomes de brasileiros: “Banco do João”, “Banco da Ana”, “Banco do Roberto”, “Banco da Maria” e assim por diante, resultando em uma grande ação promocional. Este conceito foi utilizado em toda a comunicação do Banco do Brasil, incluindo mídia eletrônica, site, imprensa e *merchandising*. A campanha foi veiculação nacionalmente em TV, rádio, jornais e revistas, mídia exterior e Internet, que primeiro comunicou aos brasileiros a mudança nas fachadas e, depois, continuou a ilustrar a presença do Banco do Brasil em momentos importantes de suas vidas (Case Banco do Brasil “Todo Seu”, 2008).

A Figura 16 apresenta a imagem de um dos comerciais apresentando o conceito “Todo Seu”, na qual eram apresentadas várias fachadas de agências com nomes diferentes de clientes. Segundo o departamento de marketing do banco, as campanhas reafirmam que cada brasileiro é, na verdade, um pouco dono do Banco do Brasil. Essa foi a motivação da sua origem e é a razão de sua existência. O banco enxerga que somente ele pode manter esse discurso com propriedade (Case Banco do Brasil “Todo Seu”, 2008).



**Figura 16:** Campanha apresentando o conceito “Todo Seu”, 2007.  
**Fonte:** site <http://www.youtube.com.br>

Em 2010, alguns comerciais foram lançados reforçando o conceito “Todo Seu”. A figura 17 apresenta uma das cenas da campanha de 2010 que apresentava o diálogo entre o neto, o filho e o pai durante uma pescaria. Durante esse diálogo, o pai levanta a dúvida sobre em que investir e a resposta vem inicialmente da criança afirmando que o melhor era investir no Banco do Brasil (V11), e o avô complementa. A mensagem principal do comercial é “Investindo no Banco do Brasil, você ganha como cliente [V12] e como brasileiro, porque a maior parte do lucro é investida no próprio país” (11). Essa seria uma das diferenças e das vantagens em ser cliente de um banco que é o Brasil (Banco do Brasil, 2010).



**Figura 17:** Campanha apresentando o conceito “Todo Seu”, 2010.  
**Fonte:** site <http://www.youtube.com.br>

O Quadro 6 traz um resumo dos aspectos relacionados aos posicionamentos acessados através de sites com referência ao Banco do Brasil. As informações mais relevantes e mais aderentes à maneira como a instituição pretende ser reconhecida, ou seja, a imagem que deseja passar para o mercado, podem ser sintetizadas em 4 eixos de investigação.

**Quadro 6:** Resumo do posicionamento estratégico do Banco do Brasil

Slogan	Todo Seu
Visão	ser o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior, o melhor banco para trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis (V1) e responsabilidade socioambiental
Diferencial	ser um banco no Brasil que investe no país
Cultura	ética e transparência, compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do país, responsabilidade socioambiental, excelência e especialização no relacionamento com o cliente, marca como diferencial competitivo, conservadorismo e proatividade na gestão de riscos, comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Os atributos ou variáveis que poderiam compor o questionário de pesquisa, tendo como base o posicionamento estratégico do Banco do Brasil são:

V1: banco sustentável, ou seja, tem solidez no mercado

V4: foco no relacionamento com os clientes

V11: banco focado no desenvolvimento do país e investimentos sociais

V12: maior retorno aos investimentos dos clientes

#### **4.6 Considerações sobre a etapa qualitativa da pesquisa**

Os Bancos de grande porte estão sempre presentes nas mídias de massa, tanto televisão quanto rádio, e além dessas mídias existem as ações de marketing direto, cartazes, sites e espaços físicos. Todos esses esforços são utilizados para posicionamento da marca, fortalecimento da imagem, estreitamento do relacionamento com os clientes, divulgação de ações e produtos, entre outros objetivos.

A etapa qualitativa da pesquisa buscou identificar os pontos referentes ao posicionamento das instituições financeiras e vantagens na escolha de um banco como banco principal em detrimento de outro. O primeiro ponto a se analisar é a questão dos *slogans* que cada banco utiliza em seus canais de comunicação. O Quadro 7 traz um resumo dos *slogans* dos cinco bancos de forma comparativa.

**Quadro 7:** Slogans dos principais bancos de atuação no Brasil

BANCOS	SLOGAN
ITAÚ	Banco feito para você
BRADESCO	Presença é Bradesco
SANTANDER	Valorizando ideias por uma vida melhor
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	O banco que acredita nas pessoas
BANCO DO BRASIL	Todo Seu

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Analisando as mensagens divulgadas no mercado, percebe-se que o Bradesco é o banco que aparentemente apresenta um posicionamento em uma linha um pouco diferente dos demais. E também mais recente, uma vez que foi uma mudança que ocorreu ainda no ano de 2010. A mensagem do Santander parece transmitir a mesma ideia da Caixa Econômica Federal com um foco mais social. Acreditar nas pessoas e vislumbrar uma vida melhor são mensagens que passam a ideia de que as organizações estão preocupadas com a sociedade e com as pessoas. O Banco do Brasil e o Itaú apresentam slogans que estão mais relacionados ao atendimento e relacionamento.

Corrêa (2007) analisou as estratégias de comunicação de marketing adotadas pelos bancos de varejo no Brasil por meio de uma série de comerciais de televisão exibidos durante 10 anos. Como um dos resultados, foi possível identificar 4 dimensões específicas que compõem as campanhas analisadas. Cada dimensão representaria um diferencial competitivo diferente que uma mensagem pode passar para o mercado.

1-Valores sociais: instituindo programas assistenciais ou de apoio às comunidades e atividades sociais;

2-Valores pessoais: procurando mostrar que o banco se interessa em facilitar a vida das pessoas, orientando e oferecendo produtos que venham a melhorar a qualidade de vida de cada uma;

3-Confiabilidade: demonstrando o conhecimento que entidade possui sobre os mercados e colocando esse *know-how* à disposição dos clientes, ao mesmo tempo em que comunica sua dimensão financeira e avançada tecnologia;

4-Eficiência nos serviços prestados: propiciando rentabilidade nas aplicações financeiras, flexibilidade para atender às necessidades dos correntistas, orientação nos empréstimos e planos de previdência, além de produtos específicos a determinados segmentos de usuários.

Por meio dessas dimensões, Corrêa (2007) classificou os cinco bancos que fazem parte dessa pesquisa da seguinte forma:

- Bradesco: banco tradicional, completo, responsável, que está disposto a ajudar os clientes por acreditar no valor das pessoas, colocando-as sempre em primeiro lugar.

- Itaú: banco da tecnologia digital, facilidade e flexibilidade nos serviços e pronto para atender as necessidades dos clientes.

- Real (atual Santander): banco que está a cada vez melhor, que faz mais do que o possível para ajudar as pessoas a realizarem o que desejam para suas vidas.

- Banco do Brasil: gigante estatal que procura se humanizar ao dizer que seus valores são os mesmos das pessoas, e, por isso, oferece serviços para tornar a vida mais fácil.

- Caixa Econômica Federal: simpatia, segurança por ser do governo, facilidade de crédito, otimismo e esperança no futuro.

Corrêa (2007) conclui seu trabalho analisando que o conceito de posicionamento da marca, entendido como sendo a imagem construída na mente do público alvo, parece não estar tendo atenção devida por parte das instituições, uma vez que não tem sido mantida a continuidade de uma ideia central transmitida ao longo dos tempos. O autor ressalta ainda que mensagens cujo foco é conquistar a simpatia dos cliente por meio de ações esportivas, culturais, sociais, ambientais, entre outras, ou mensagens comemorativas, talvez não sejam suficientes para gerar um diferencial competitivo.

A alternância dos *slogans* é vista por Corrêa (2007) como uma forma de envolver o consumidor emocionalmente, dessa forma, os bancos estariam muito mais voltados para determinados momentos do mercado e para a atuação da concorrência, relevando uma postura reativa e mais de curto prazo. Esse comportamento vai contra os conceitos de exclusividade de Ries e Trout (1993) de que duas empresas não podem representar a mesma palavra ou mensagem na mente dos consumidores.

Avaliando os *slogans*, percebe-se uma mudança aparente em relação à crítica de Kapferer (2003) ao fato de vários bancos usarem temas como “o banco da minha vida”, “o banco dos meus projetos”, o que ele chamou de temas da “recentragem”, podendo talvez ser interpretado como os bancos falando de si mesmo, utilizando a mesma ideia a partir frases diferentes. Os *slogans* parecem se referir atualmente a algo que as instituições pretendem entregar aos clientes ou à sociedade.

Correa (2007) chama a atenção para o fato de que os comerciais, independentemente de suas qualidades criativas, passam relativamente a mesma mensagem, ressaltando ainda o fato dos bancos poderem oferecer os mesmos produtos mudando apenas o nome. O autor levanta a questão de que talvez os profissionais de marketing e comunicação não estejam entendendo de fato o que os clientes querem, portanto não conseguem apresentar um diferencial competitivo que dá às instituições uma identidade exclusiva. Esse conceito de Correa (2007) está associado ao que Kapferer (2003) chamou de mimetismo como forma das empresas criarem comunicações parecidas com outras existentes no mercado.

Os dados recentes levantados na pesquisa apresentam uma diferença substancial acerca dos *slogans* das instituições. Talvez as organizações tenham se atentado para as questões referentes a problemas de posicionamento. Parece ser isso que o Bradesco está tentando fazer ao focar em “presença”. Da mesma forma, o Santander defende o seu foco societário e de sustentabilidade do planeta herdado pelo banco Real, embora esse seja um posicionamento rapidamente aplicado por diversas organizações, mesmo porque o governo apoia iniciativas de projetos sociais com intermédio de redução de impostos. Mesmo não sendo uma característica exclusiva, o Santander apresenta mais fortemente esse perfil em suas comunicações. Por serem bancos públicos, talvez o posicionamento por investimentos e retornos à sociedade seja mais indicado para a Caixa e o Banco do Brasil.

O Quadro 8 ajuda a comparar de forma mais direta as variáveis levantadas na fase qualitativa da pesquisa e que sugerem os posicionamentos que cada um dos bancos apresentam para o mercado. Algumas variáveis se repetem o que ajuda a comprovar que realmente as instituições financeiras ainda não conseguiram se distinguir completamente. Entretanto, bom relacionamento e bom atendimento devem fazer parte do posicionamento de quaisquer organizações que atuam principalmente no setor de serviços. O fato desses atributos de posicionamento se repetirem pode ser considerado normal levando em consideração as teorias que apontam tendências das organizações não conseguirem por muito tempo não serem imitadas de algumas formas.



**Quadro 8:** Atributos de posicionamentos dos bancos

<b>BAN CO</b>	<b>ATRIBUTO DE POSICIONAMENTO</b>
<b>ITAÚ</b>	V1: banco sustentável, ou seja, tem solidez no mercado
	V2: diferencial no atendimento
	V3: inovação tecnológica
	V4: foco no relacionamento com os clientes
	V5: foco na satisfação dos clientes
	V6: agilidade e pouca burocracia
	V7: capilaridade, ou seja, número de agências espalhadas pelo país
<b>BRADESCO</b>	V2: diferencial no atendimento
	V3: inovação tecnológica
	V4: foco no relacionamento com os clientes
	V6: agilidade e pouca burocracia
	V7: capilaridade, ou seja, número de agências espalhadas pelo país
<b>SANTANDER</b>	V2: diferencial no atendimento
	V4: foco no relacionamento com os clientes
	V5: foco na satisfação dos clientes
	V6: agilidade e pouca burocracia
	V9: sustentabilidade com foco em confiança, sociedade e meio ambiente
<b>CAIXA ECONÔMICA FEDERAL</b>	V6: agilidade e pouca burocracia
	V8: inclusão bancária, ou seja, atender a todo tipo de cliente
	V9: sustentabilidade como foco em confiança, sociedade e meio ambiente
	V10: taxas mais acessíveis e mais atrativas
	V11: banco focado no desenvolvimento do país e investimentos sociais
<b>BANCO DO BRASIL</b>	V1: banco sustentável, ou seja, tem solidez no mercado
	V4: foco no relacionamento com os clientes
	V11: banco focado no desenvolvimento do país e investimentos sociais
	V12: maior retorno aos investimentos dos clientes

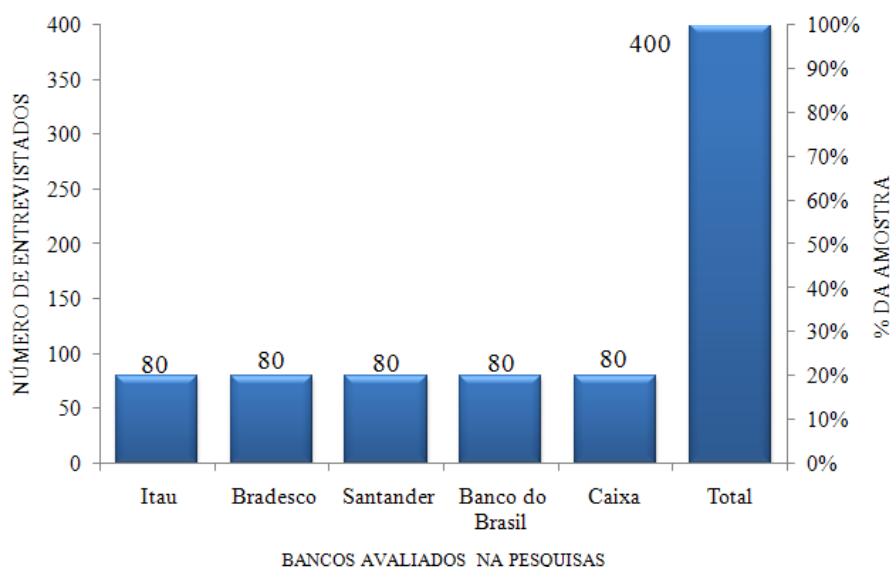
**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

## 5 RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA

Nessa seção será apresentado inicialmente o perfil dos entrevistados em relação às variáveis utilizadas para definição das cotas da amostra, e a distribuição da amostra por banco. Após essas análises, serão apresentadas todas as Estatísticas Descritivas e Testes Estatísticos que propiciaram aceitar ou não aceitar as hipóteses levantadas e a responder o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, seguindo o detalhamento apresentado na seção referente à metodologia da pesquisa.

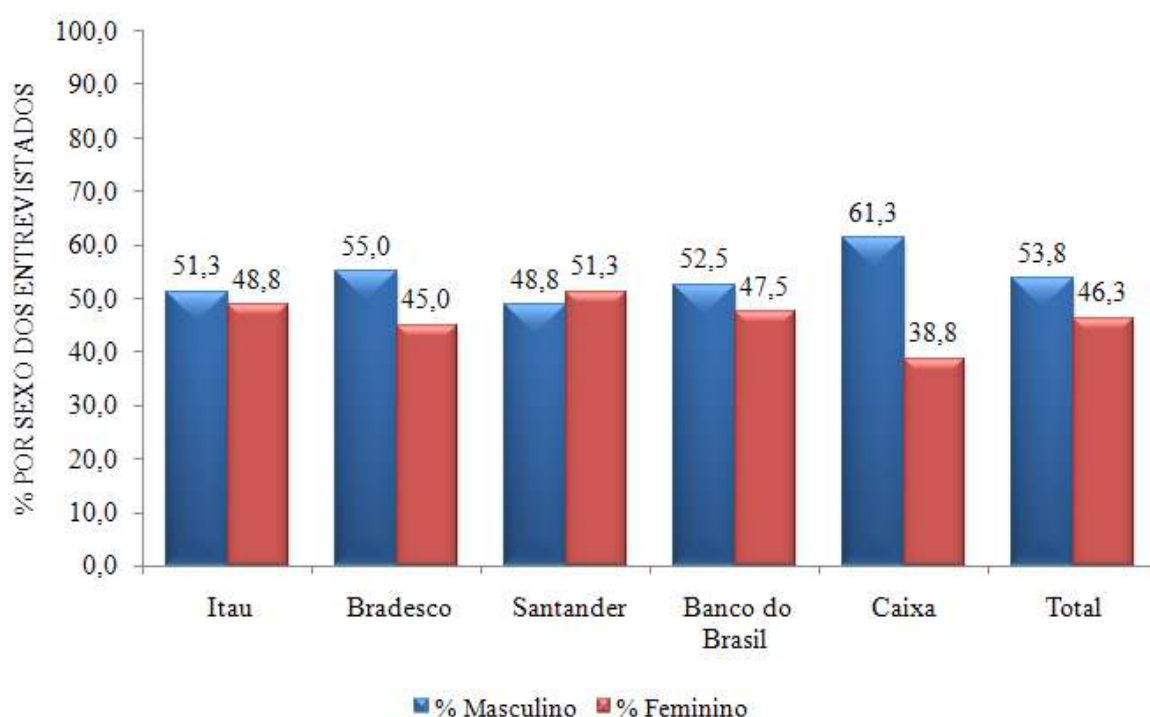
### 5.1 Análises descritivas da amostra

De acordo com planejamento amostral, a amostra final foi composta com 80 correntistas que possuem conta corrente em cada um dos cinco bancos e a considera sua conta corrente principal, sendo os bancos o Itaú, Bradesco, Santander, Caixa e Banco do Brasil. O Gráfico 1 apresenta a distribuição da amostra por banco. A amostra total foi composta por 400 entrevistas, sendo que cada banco contou com 20% de clientes dessa amostra, ou seja, 80 entrevistas.



**Gráfico 1:** Quantidade de entrevistados e percentual de entrevistados por banco  
**Fonte:** Dados da pesquisa 2011 (400 entrevistas, sendo 80 por banco)

As variáveis utilizadas para construção das cotas de forma que a amostra da pesquisa tivesse uma distribuição aproximada da população da Região Metropolitana de Belo Horizonte de acordo com os dados do IBGE em 2008 levantados pela Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios (PNAD) foram sexo, faixa etária e faixa de renda. Os gráficos a seguir apresentam uma análise descritiva dessas variáveis com seus respectivos cruzamentos, tanto para a amostra geral quanto para as amostras por banco.

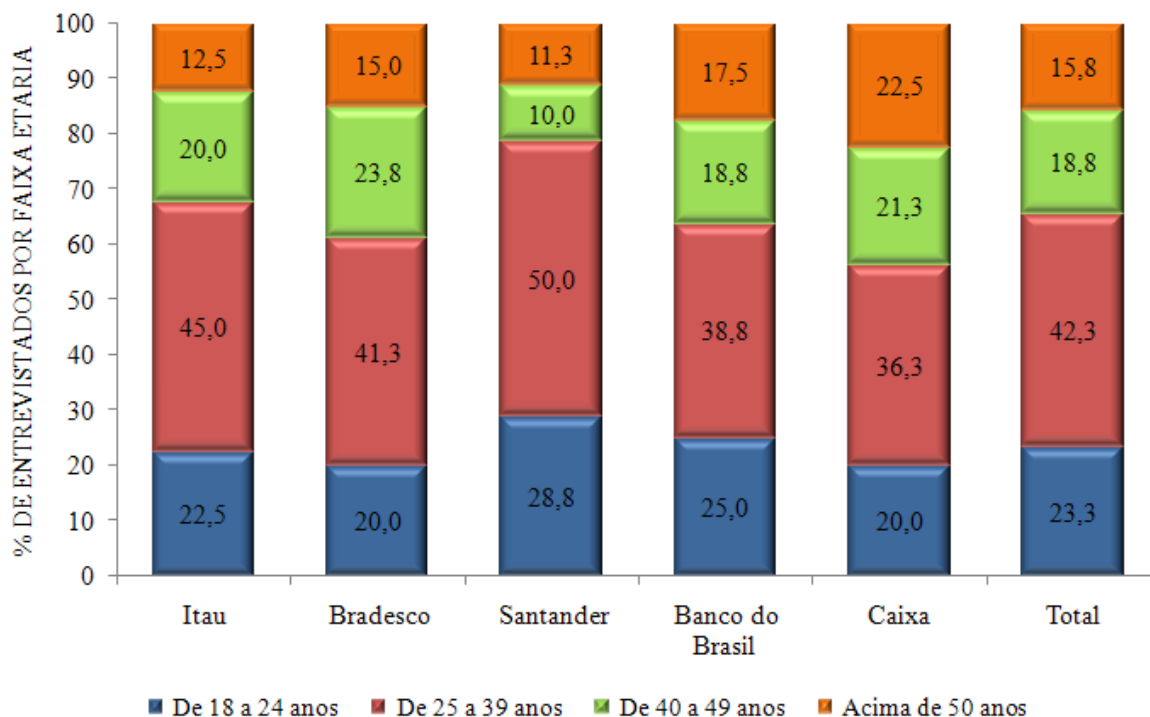


**Gráfico 2:** Percentual de entrevistados por sexo

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

O Gráfico 2 apresenta a distribuição dos entrevistados por sexo para cada um dos bancos e para a amostra total de 400 entrevistados. Percebe-se que foram realizadas 53,8% de entrevistas com correntistas do sexo masculino e 46,3% de entrevistas com correntistas do sexo feminino. A pesquisa do IBGE apresentou os percentuais de 52,0% e 48,0% para homens e mulheres, respectivamente. As proporções de homens e mulheres nas duas pesquisas estão bem próximas, o que contribuiu na validação do planejamento amostral realizado.

Ao analisar esses mesmos percentuais por banco percebe-se que há certa variação nos resultados. Entretanto, através do teste Qui-Quadrado de Person não se rejeita a hipótese nula de que as proporções de entrevistados do sexo masculino e feminino são estatisticamente iguais (valor  $P = 0.572$ , maior que o nível de significância de 0,05).



**Gráfico 3:** Percentual de entrevistados por faixas etárias

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

O Gráfico 3 apresenta a distribuição dos entrevistados por faixas etárias, por banco e por total da amostra. Percebe-se uma concentração de entrevistados na faixa de 25 a 39 anos que é a faixa de maior amplitude. As faixas foram definidas com base no IBGE, entretanto houve uma junção das faixas de 25 a 29 anos e de 30 a 39 anos, formando assim a faixa de 25 a 39 anos. Com isso, buscou-se facilitar o preenchimento das cotas. A utilização de um número grande de cotas pode deixar a coleta dos dados lenta ou inviável, pois aumenta a dificuldade para encontrar as pessoas e cumprir as cotas planejadas.

Percebe-se, ao se analisar o Gráfico 3, uma variação na distribuição dos entrevistados pelas faixas etárias. Entretanto, essas diferenças não são estatisticamente significativas. Pelo teste Qui-Quadrado não se rejeita a hipótese nula de que as proporções de entrevistados por faixa etária é igual para cada um dos bancos (valor  $P = 0.381$ , maior que o nível de significância de 0,05).

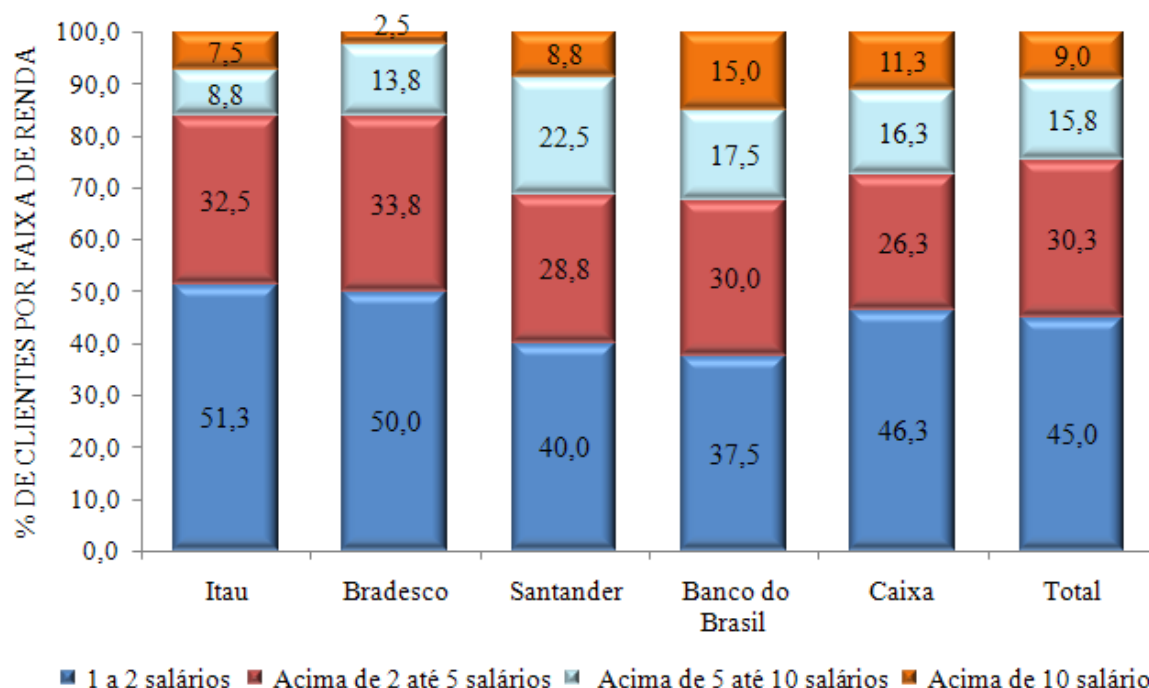
**Tabela 8:** Distribuição percentual por sexo e por faixas etárias

FAIXA ETÁRIA	SEXO	
	MASCULINO	FEMININO
DE 18 A 24 ANOS	10,8%	12,5%
DE 25 A 39 ANOS	20,8%	21,5%
DE 40 A 49 ANOS	10,8%	8,0%
ACIMA DE 50 ANOS	11,5%	4,3%
TOTAL	53,8%	46,3%

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

A Tabela 8 apresenta uma distribuição cruzada entre a variável faixa etária e sexo, no mesmo padrão da Tabela 1 que trata a distribuição percentual por sexo e por faixas etárias da população economicamente ativa da Região Metropolitana de Belo Horizonte, como consta na Pesquisa Nacional por Amostras por Domicílios do IBGE (2008).

Analisando os percentuais de cada faixa etária entre a Tabela 1 e a Tabela 8, tanto para sexo masculino quanto para o sexo feminino, observa-se que estão próximos, não existindo grandes desvios. Trata-se de outro dado que ajuda a validar a metodologia da pesquisa em termos de plano amostral.



**Gráfico 4:** Percentual de entrevistados por faixa de renda

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

O Gráfico 4 apresenta a distribuição dos entrevistados por faixa de renda. Assim como ocorreu com a variável faixa etária, houve adaptações nas faixas de renda a fim de viabilizar o cumprimento das cotas. Embora exista certa variação na distribuição quando a análise é feita por bancos, pelo teste de hipótese Qui-Quadrado não se rejeita a hipótese de que não há diferenças entre as proporções de entrevistados por banco para cada uma das faixas de renda (Valor  $P = 0.176$ , maior que o nível de significância de 0,05).

**Tabela 9:** Distribuição percentual por sexo e por faixa de renda

FAIXA DE RENDA	SEXO	
	MASCULINO	FEMININO
1 A 2 SALÁRIOS	37,7%	53,5%
ACIMA DE 2 ATÉ 5 SALÁRIOS	35,8%	23,8%
ACIMA DE 5 ATÉ 10 SALÁRIOS	16,3%	15,1%
ACIMA DE 10 SALÁRIOS	10,2%	7,6%
TOTAL	100,0%	100,0%

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

A Tabela 9 mostra como ficaram alocados os percentuais da distribuição dos entrevistados por sexo e por faixa de renda. O resultado aproxima-se do resultado encontrado para a pesquisa do IBGE, assim como acontece com a variável faixa etária. Essas análises ajudam a demonstrar que a amostragem por cotas mostrou de certa forma ser eficiente ao se tentar representar a população economicamente ativa de Belo Horizonte. Os dados encontrados no IBGE referem-se a uma abrangência geográfica um pouco maior, pois se trata da região metropolitana de Belo Horizonte enquanto a pesquisa aqui apresentada foi realizada apenas na capital mineira. Esses fatos podem justificar algumas pequenas discrepâncias quando comparamos as distribuições proporcionais das amostras por cada uma das variáveis, e delas em conjunto.

Outro fato que deve ser levado em consideração é que não conhecemos a distribuição de cada banco pelas variáveis estudadas, o que também pode contribuir para a existência de alguns desvios. Porém, conforme testes estatísticos realizados para comparação entre proporções e pelos números apresentados, pode-se dizer que o plano amostral utilizado cumpre bem o papel de gerar uma amostra que seja um espelho ou uma aproximação do público alvo da pesquisa.

## **5.2 Avaliação espontânea dos entrevistados sobre os motivos de abertura de conta corrente: pontos positivos e diferenças significativas entre os bancos**

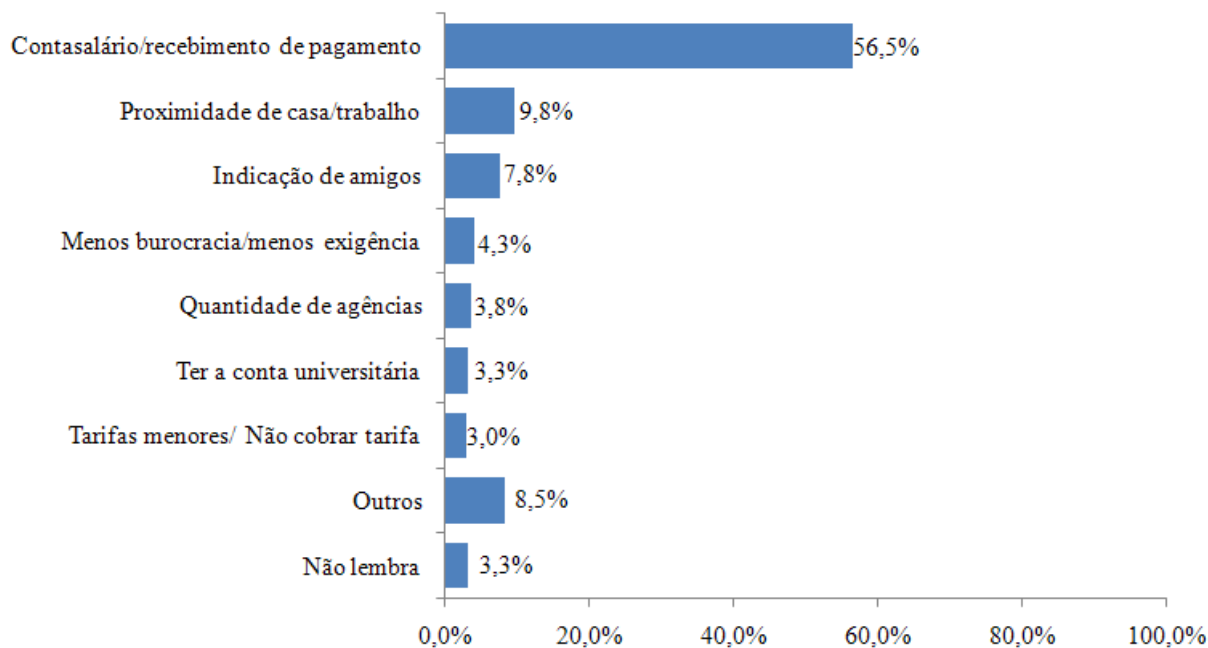
A análise dos resultados será apresentada com base nos atributos de posicionamento levantados na etapa qualitativa, bem como em perguntas com respostas espontâneas que buscam identificar razões que levaram os entrevistados a abrirem uma conta na instituição na qual julgam ter sua principal conta corrente. Buscou-se também levantar os principais pontos positivos de cada banco e verificar se os entrevistados percebem diferenças significativas entre seu banco principal e os demais bancos. Para cada uma das questões abertas buscou-se relacionar as respostas dadas pelos entrevistados às variáveis de posicionamento dos bancos.

Para comparação entre imagem e posicionamento, os clientes atribuíram notas em uma escala de 1 a 5, na qual notas mais altas significam que o atributo de posicionamento identificado na etapa qualitativa da pesquisa tem alta relação com o banco avaliado e notas mais baixas

implicam em baixa relação. Cada entrevistado avaliou seu banco principal e os demais bancos, com base na imagem e percepção acerca das principais instituições bancárias que atuam no Brasil. Os entrevistados também relacionaram os *slogans* a cada um dos bancos avaliados na pesquisa. O objetivo foi de verificar a aderência dessas mensagens. Os resultados apresentados trazem a visão geral da amostra e a visão por bancos. As variáveis demográficas, para essa pesquisa, foram utilizadas apenas para o planejamento amostral.

### 5.2.1 Principal motivo para abertura da conta corrente no banco principal

O primeiro ponto avaliado foi acerca do principal motivo que levou os entrevistados a abrirem uma conta corrente em seu banco considerando principal. É razoável imaginar que o principal motivo para abertura da conta, em termos da comparação entre a imagem e o posicionamento dos bancos identificados na fase qualitativa da pesquisa, sejam aderente ou próximo. O Gráfico 5 apresenta os principais motivos que levaram os entrevistados a abrirem uma conta em seu banco principal para a amostra total da pesquisa.

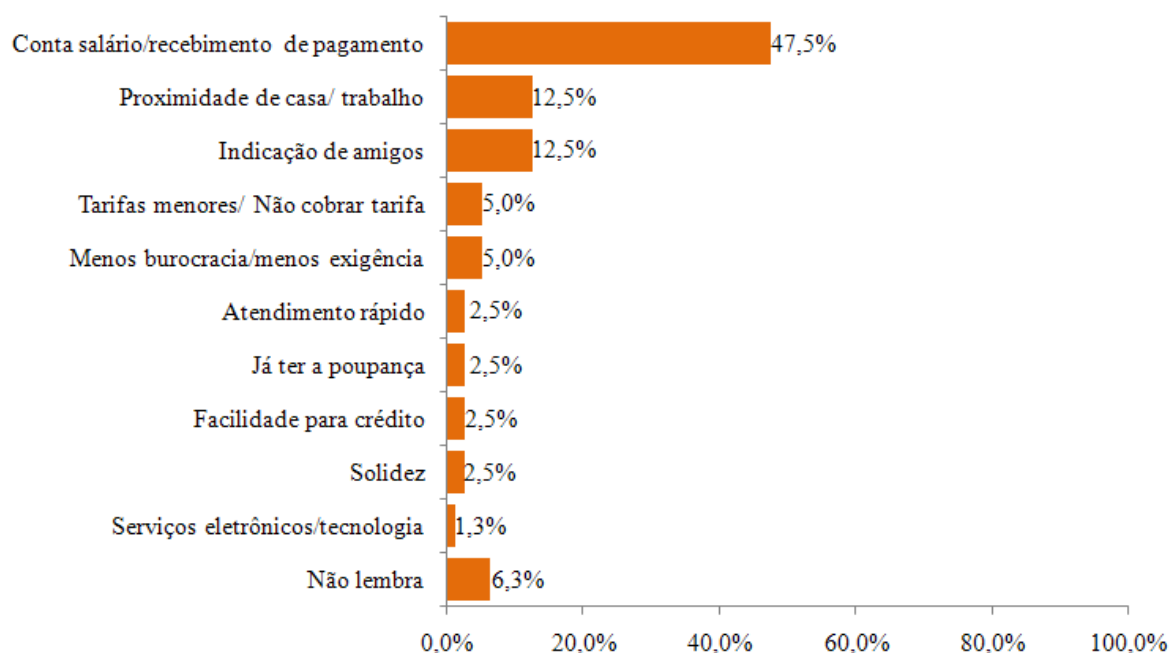


**Gráfico 5:** Principal motivo para abertura da conta corrente

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011



Pela análise geral da amostra, observa-se que o principal motivo que levou os clientes a abrirem a conta corrente em seu banco principal está mais relacionado ao fato dos bancos terem adquirido as folhas de pagamentos das empresas nas quais os entrevistados trabalham. Abrir uma conta salário ou precisar receber o pagamento foi a resposta dada por 56,5% dos entrevistados; seguido do fator proximidade de casa ou do trabalho, alegado por 9,8%; e indicação de amigos, segundo 7,8%; sendo essas as três principais respostas. Para verificar se o posicionamento dos bancos influencia diretamente na decisão dos clientes em escolhê-los, foram analisadas as respostas espontâneas. Essa mesma análise foi realizada para cada um dos bancos.

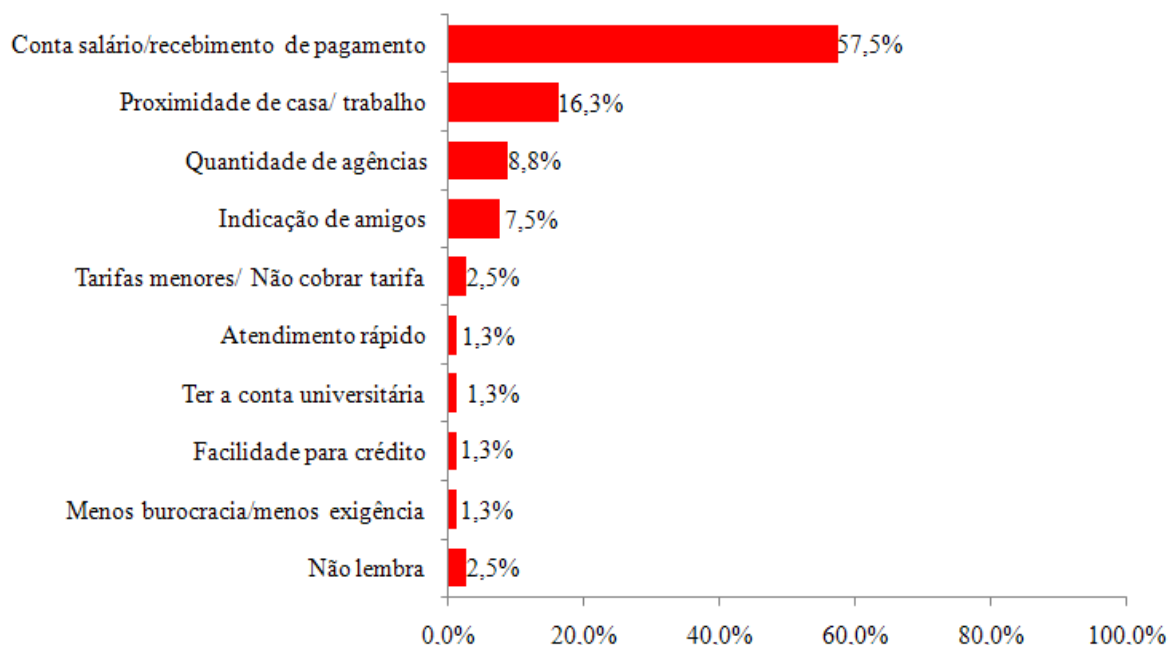


**Gráfico 6:** Principal motivo para abertura da conta corrente no Itaú

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

Analisando os resultados apresentados no Gráfico 6 para os entrevistados que afirmaram possuir sua conta principal no banco Itaú, percebe-se um resultado semelhante ao resultado geral. As três principais respostas foram as mesmas com pequena variação no percentual. Para 47,5% dos clientes entrevistados do banco Itaú, o principal motivo para abertura da conta é o fato de receber o salário pelo banco; seguido pelo fato de haver uma agência perto de casa ou do trabalho (12,5%) e pela indicação de amigos (12,5%). Ambas as respostas para 12,5% da amostra do Itaú. Os principais motivos para abertura de conta que estão mais relacionados à

forma como o Itaú se comunica com o mercado de acordo com análise qualitativa da pesquisa, e que foram citados pelos entrevistados de forma espontânea, apresenta percentuais bem menos significativos quando avaliados individualmente. Ser um banco sólido e serviços de tecnologia, por exemplo, foi citado por 2,5% e 1,3% dos clientes, respectivamente. Atendimento rápido e menos burocracia juntos foram citados por 7,5% dos entrevistados, o que não pode ser considerado um resultado muito expressivo, mas somando à facilidade para crédito que pode ter relação com pouca burocracia esse índice sobe para 10%. A proximidade de casa ou do trabalho (12,5%) pode ter alguma relação com a questão da capilaridade que apareceu como atributo levantado na etapa qualitativa. De forma geral, 30,8% dos entrevistados citaram algum motivo relacionado aos atributos de posicionamento do Itaú identificados na fase qualitativa. Essa mesma análise foi realizada para os demais bancos para as três perguntas do questionário com resposta espontânea.

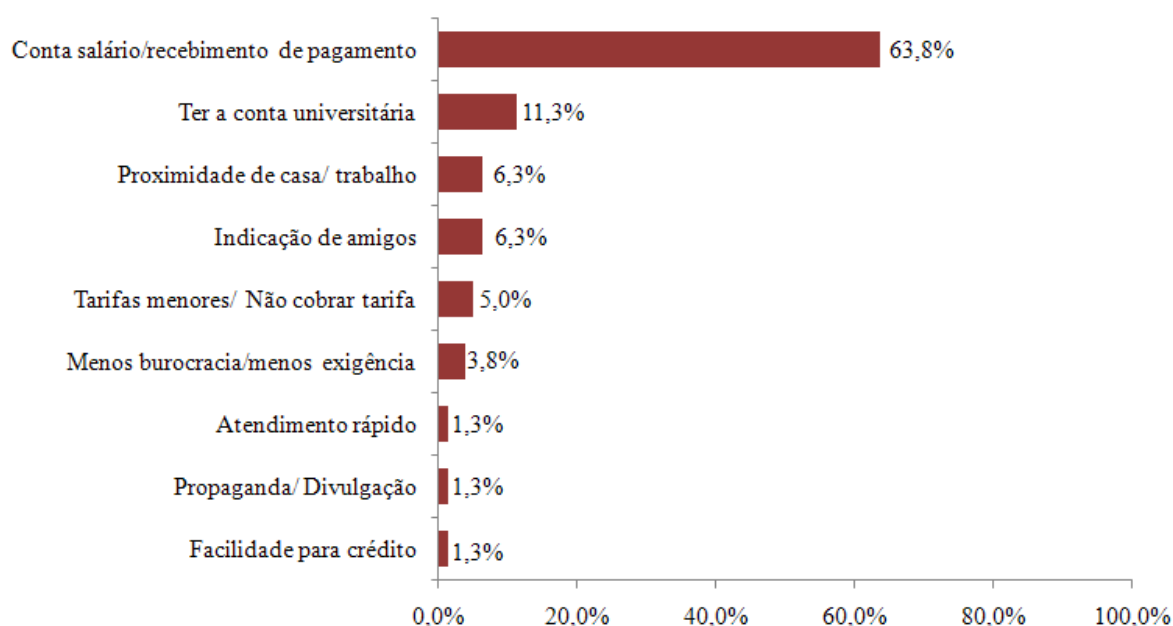


**Gráfico 7:** Principal motivo para abertura da conta corrente no Bradesco

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

No caso do Bradesco, pode-se perceber, ao se analisar o Gráfico 7, um percentual maior de clientes afirmando que o principal motivo para a abertura de conta corrente foi a questão do recebimento do salário (57,5%). Entretanto, o principal atributo de posicionamento do

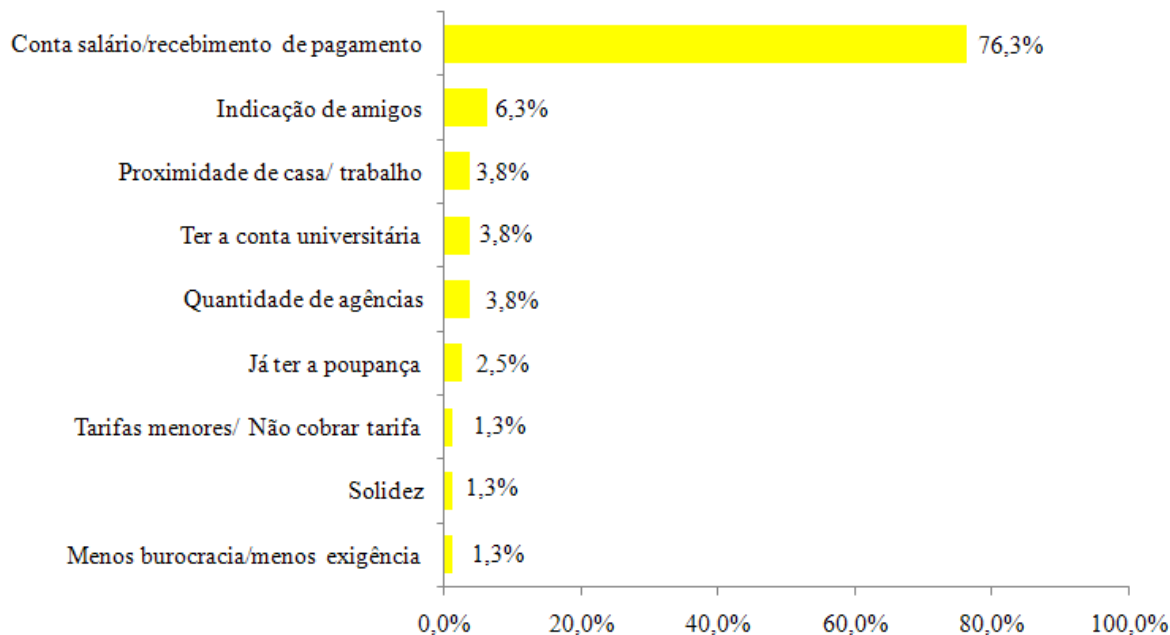
Bradesco para o mercado relacionado à questão da presença foi citado diretamente por 8,8% dos entrevistados que afirmaram que o principal motivo de abertura de conta foi a quantidade de agências que o banco possui. Somando-se esse percentual ao percentual de clientes que afirmaram que o principal motivo de abertura de conta corrente é a proximidade da agência em relação a casa ou ao trabalho, chega-se ao índice de 25,1% de respostas. Esse resultado parece ser bastante significativo, uma vez que por meio dele se verifica a tendência de que a principal forma de prospectar novos clientes é através da aquisição da folha de pagamento de empresas. Atendimento rápido, facilidade para crédito e pouca burocracia, que também aparecem entre os atributos de posicionamento do Bradesco, atingiram índices menores, todos com 1,3% de respostas. No caso do Bradesco, 29% dos entrevistados citaram um motivo de abertura de conta relacionado aos atributos de posicionamento identificados na fase qualitativa da pesquisa.



**Gráfico 8:** Principal motivo para abertura da conta corrente no Santander  
**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

O Gráfico 8 apresenta o principal motivo que levou os correntistas do Santander a abrirem a conta corrente. O motivo referente ao recebimento de salário é bem mais significativo (63,8%) na análise desse banco em comparação ao resultado para a amostra geral que foi de 56,5%. Os atributos que estão mais relacionados à forma como o Santander tem se

apresentado para o mercado são o atendimento rápido que teve um índice de resposta de apenas 1,3%, menos burocracia, que também está relacionado, e atendimento rápido para 3,8%, assim como facilidade para crédito em 1,3% das respostas. A possibilidade de abertura de uma conta universitária foi a segunda resposta com maior índice (11,3%) que possivelmente foi uma herança de um produto lançado há alguns anos pelo Banco Real que foi adquirido pelo banco Santander. O atributo referente à sustentabilidade que é uma característica bem marcante do banco Santander não foi citada por nenhum cliente de forma espontânea, o que pode indicar que atualmente esse não seria um fator tão importante para a escolha do banco Santander como banco principal. É um atributo que talvez deva ser mais trabalhado na instituição e por se tratar de mercado bancário seja mais difícil para os consumidores fazerem tal associação. Apenas 1,3% dos entrevistados afirmaram que abriram a conta corrente pela divulgação do banco feito na mídia. De forma geral, 7,7% dos entrevistados citaram algum motivo de abertura de conta relacionado aos atributos de posicionamento identificados na fase qualitativa da pesquisa.

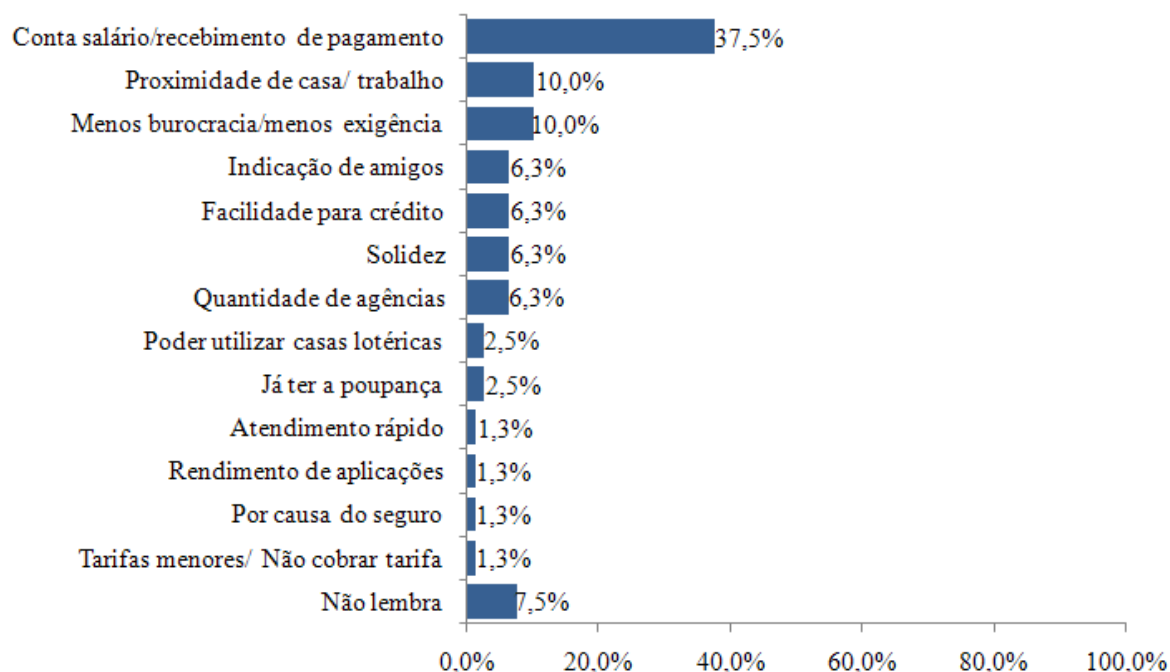


**Gráfico 9:** Principal motivo para abertura da conta corrente no Banco do Brasil

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

Para os correntistas do Banco do Brasil, destaca-se, de forma bem mais acentuada, o fato de abrirem a conta corrente por questões de recebimento de salário, como mostra o Gráfico 9.

Muitos clientes do Banco do Brasil são funcionários públicos, o que pode facilitar o fato de possuírem a conta nessa instituição. Outro atributo que apareceu nas respostas dos entrevistados de forma espontânea foi o fato do Banco do Brasil ser uma instituição sólida, até mesmo por ser um banco do governo. Entretanto, apenas 1,3% dos entrevistados afirmaram terem aberto a conta corrente em virtude do Banco do Brasil demonstrar solidez para o mercado. Sendo assim, somente 1,3% dos entrevistados citaram de forma espontânea algum motivo de abertura de conta relacionado aos atributos de posicionamento identificados na fase qualitativa da pesquisa.



**Gráfico 10:** Principal motivo para abertura da conta corrente na Caixa

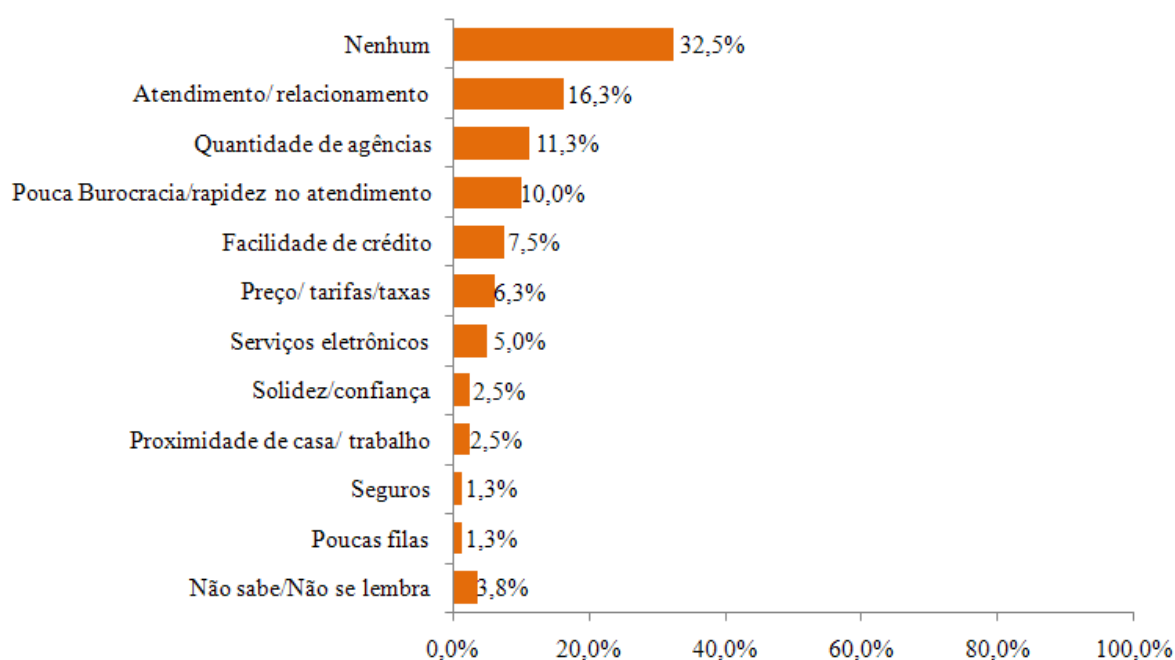
**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

No caso da Caixa Econômica Federal, ao contrário do Banco do Brasil, outro banco público, o fato de abrir a conta corrente para recebimento do pagamento teve um índice bem menor em relação aos demais bancos (37,5%), conforme é apresentado no Gráfico 10. O posicionamento da Caixa em comparação aos demais bancos é o que está bem mais atrelado a menos exigência ou menos burocracia para abertura da conta corrente. Isso pode ser explicado por outro posicionamento da Caixa que é atingir a população mais carente. Embora tenha havido um esforço para que as cotas referentes às faixas de renda ficassem aproximadas, no geral, a

Caixa Econômica tem como característica atender a classe econômica mais baixa da população. Outros motivos citados que se referem ao preço foram facilidade para crédito e tarifas mais baixas, com os índices de resposta de 6,3% e 1,3%, respectivamente, e atendimento rápido 1,3%. Assim como aconteceu na análise do Santander, os atributos referentes às questões mais sociais e de investimento no país não apareceram entre as respostas espontâneas dos clientes como razões para terem escolhido a Caixa como banco principal. De forma geral, 18,6% dos entrevistados citaram algum motivo de abertura de conta relacionado aos atributos de posicionamento identificados na fase qualitativa da pesquisa.

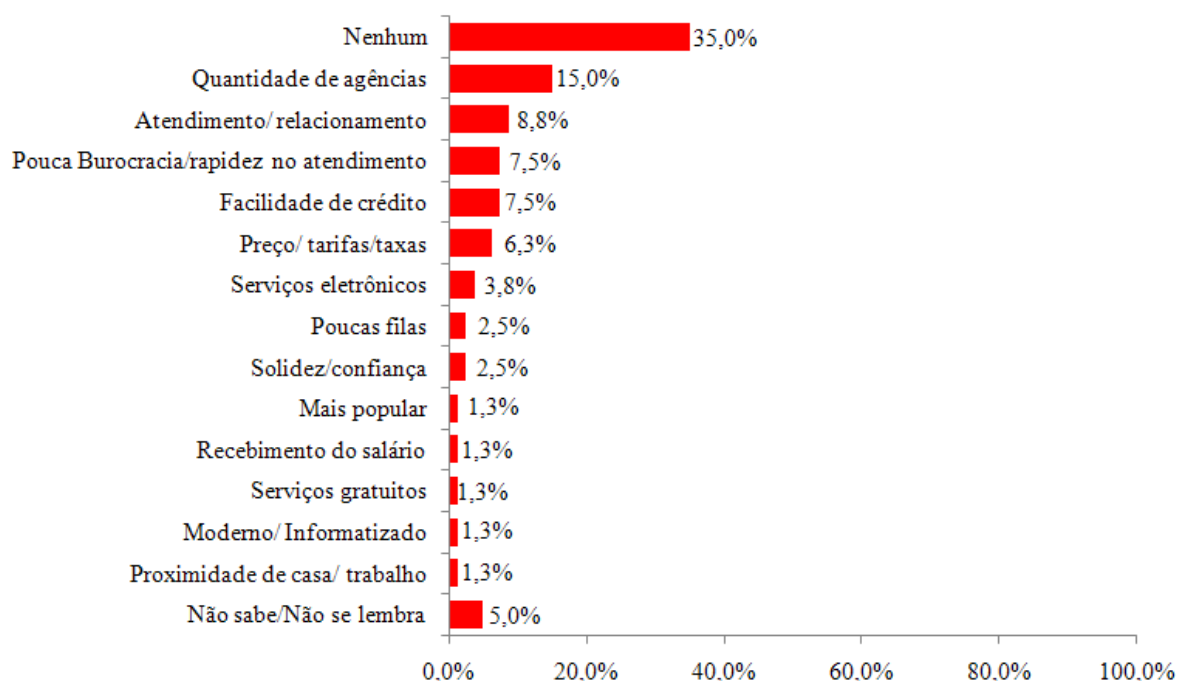
### 5.2.2 Principal ponto positivo dos bancos

A segunda investigação realizada para a comparação entre imagem e posicionamento dos bancos foi o levantamento do principal ponto positivo das instituições, na percepção espontânea dos clientes. Espera-se, assim como os motivos de abertura de conta corrente que os pontos positivos dos bancos estejam relacionados aos atributos de posicionamentos encontrados na etapa qualitativa da pesquisa. Os entrevistados, de forma espontânea, citaram o principal ponto positivo que percebem no banco onde possuem sua principal conta corrente.



**Gráfico 11:** Principal Ponto Positivo do Itaú  
**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

A análise é iniciada ao se avaliar as respostas dos clientes do Itaú apresentadas no Gráfico 11. A maioria dos entrevistados (32,5%) afirmou que não enxergam nenhum ponto positivo no banco Itaú. Os principais pontos positivos do Itaú citados de forma espontânea pelos entrevistados foram atendimento/relacionamento (16,3%), quantidade de agências (11,3%) e pouca burocracia relacionada à agilidade na prestação do serviço (10,0%). A facilidade para crédito, citada por 7,5% dos entrevistados, pode estar relacionada à agilidade e pouca burocracia. A solidez do Itaú foi lembrada por 2,5% dos entrevistados. De forma geral, 56,4% dos entrevistados citaram uma característica relacionada à forma como o Itaú se posiciona no mercado com base nos atributos levantados na fase qualitativa.

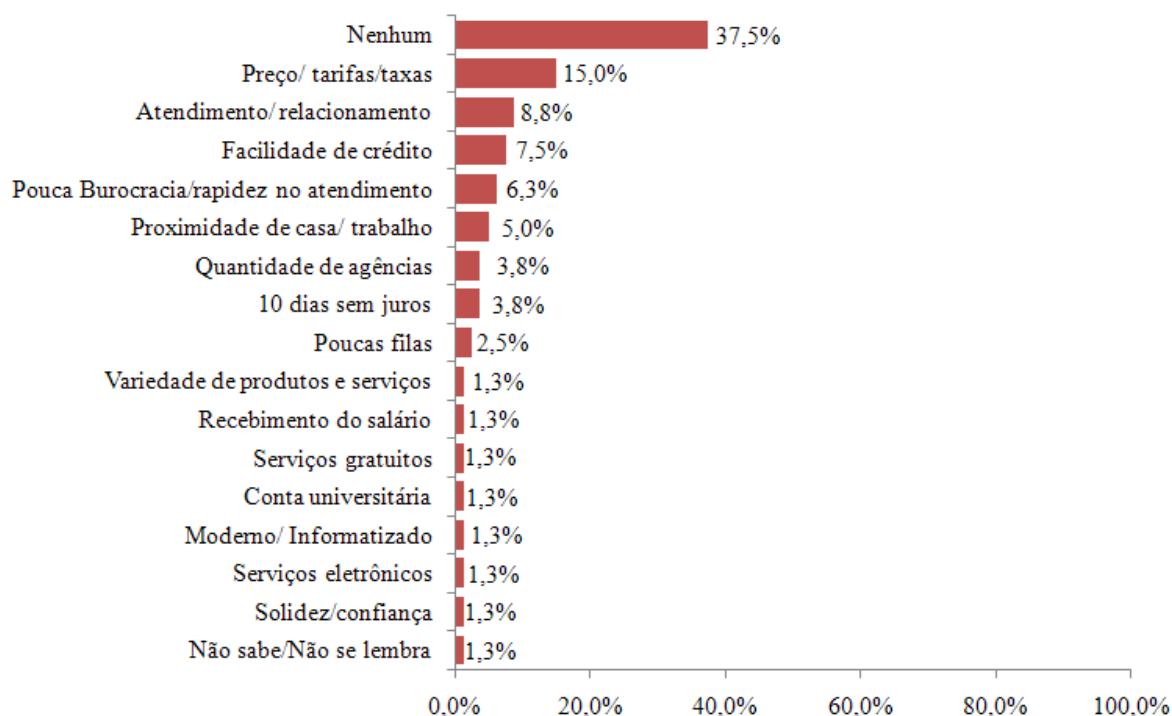


**Gráfico 12:** Principal Ponto Positivo do Bradesco

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

No caso do Bradesco, de acordo com o Gráfico 12, 35% foi o percentual de entrevistados que afirmaram não perceberem nenhum ponto positivo no Bradesco. Os principais pontos positivos citados para os clientes do Bradesco foram a quantidade de agência (15%) que pode ser somada à proximidade de casa ou do trabalho (1,3%), atendimento e relacionamento (8,8%), pouca burocracia e rapidez no atendimento (7,5%) que pode ser somada à facilidade de crédito (7,5%), poucas filas (2,5%), serviços eletrônicos (3,8%), ser moderno e

informatizado (1,3%) e ser mais popular (1,3%). De forma geral, 49% dos entrevistados citaram uma característica relacionada à forma como o Bradesco se posiciona no mercado com base nos atributos levantados na fase qualitativa.

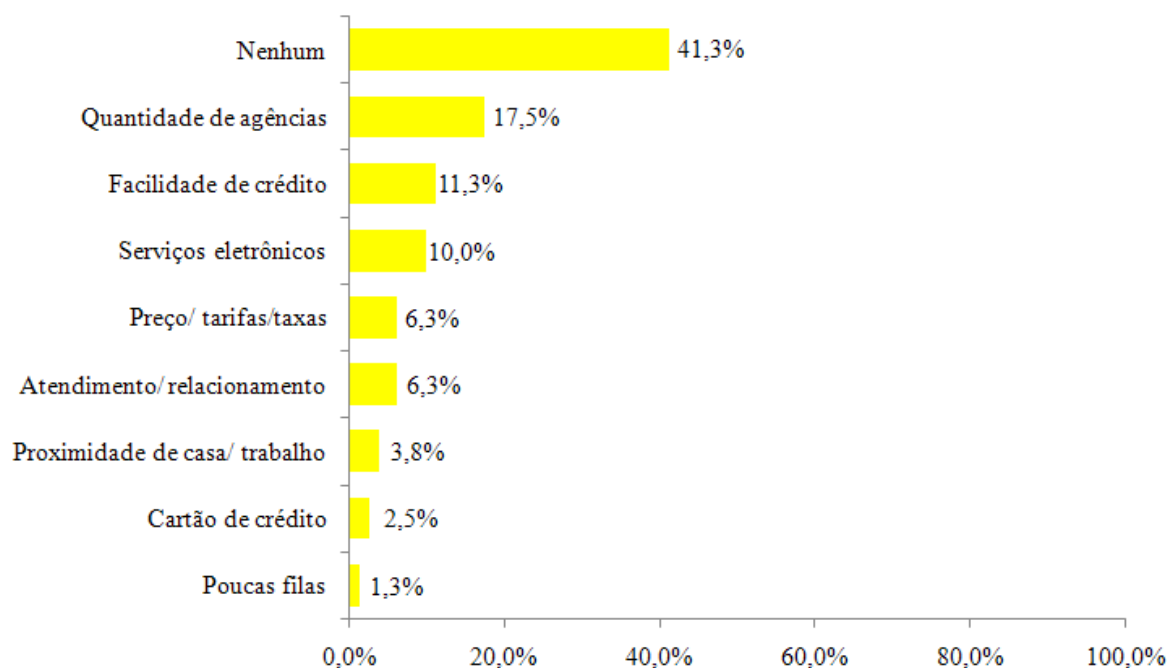


**Gráfico 13:** Principal Ponto Positivo do Santander

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

O Gráfico 13 apresenta os principais pontos positivos do Santander citados de forma espontânea pelos entrevistados. A grande maioria, como aconteceu com o Itaú e o Bradesco, afirmou que o Santander não tem nenhum ponto positivo principal (37,5%). De forma geral, 26,4% dos entrevistados citaram algum motivo de abertura de conta relacionado aos atributos de posicionamento identificados na fase qualitativa da pesquisa. Para o Santander, compuseram esse índice as respostas referentes ao atendimento e relacionamento (8,8%), pouca burocracia e rapidez (6,3), que foram somadas à facilidade de crédito (7,5%), à existência de poucas filas (2,5%) e à questão da confiança (1,3%).

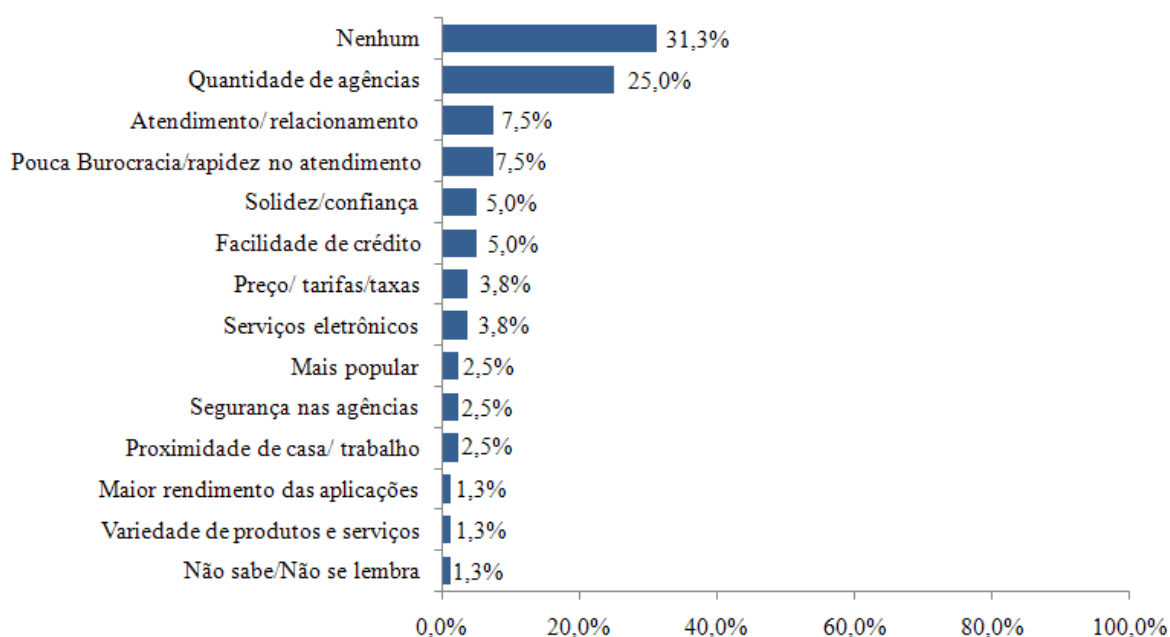




**Gráfico 14:** Principal Ponto Positivo do Banco do Brasil

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

O Banco do Brasil foi o banco que obteve o maior índice de entrevistados afirmando que não percebem nenhum ponto positivo principal, 41,3% das respostas, como mostra o Gráfico 14. De forma espontânea, somente dois pontos positivos principais citados por 7,6% dos entrevistados estão relacionados aos atributos de posicionamento identificados na fase qualitativa da pesquisa que são atendimento e relacionamento (6,3%) e existência de poucas filas, que pode estar relacionado diretamente ao bom atendimento (1,3%). Outras respostas dadas pelos clientes do Banco do Brasil podem ser consideradas características importantes para um banco, mas que não estão diretamente relacionadas à forma como a instituição vem se apresentando ao mercado.



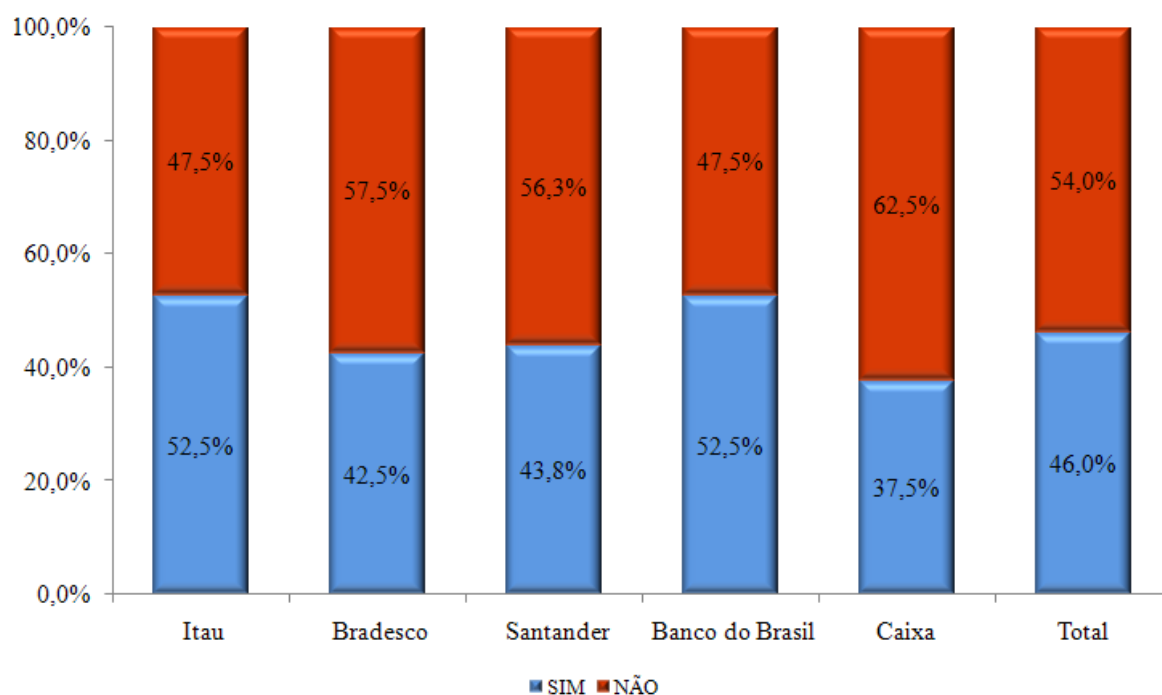
**Gráfico 15:** Principal Ponto Positivo do Banco da Caixa

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

Para a Caixa, o índice de clientes que não percebe nenhum ponto positivo foi de 31,3%; embora não haja grandes diferenças para esse índice entre os bancos, a Caixa obteve um dos índices mais baixos para essa avaliação juntamente com o Itaú conforme é apresentado no Gráfico 15. Para a Caixa, 23,8% dos clientes citaram algum ponto positivo principal relacionado aos atributos de posicionamento identificados na fase qualitativa da pesquisa. De forma espontânea, os principais pontos positivos citados pelos clientes da Caixa aderentes aos posicionamentos levantados na fase qualitativa da pesquisa foram a pouca burocracia e rapidez no atendimento (7,5%), que foram somados à facilidade para crédito (5%), à solidez e confiança (5,0%), preços, tarifas e taxas (3,8%) e ser mais popular (2,5%). Quantidade de agências teve um percentual bastante significativo (25%), entretanto, não foi identificado para a Caixa nenhum atributo de posicionamento diretamente ligado a essa questão, como acontece no caso do Bradesco e do Itaú, por exemplo.

### 5.2.3 Percepções quanto a diferenças significativas entre os bancos

A terceira análise espontânea refere-se à investigação sobre a percepção dos clientes sobre diferenças significativas entre os bancos. Essa avaliação foi feita por uma pergunta simples direta aos entrevistados com resposta sim ou não, como consta no anexo. O Gráfico 16 apresenta os resultados por banco e pela amostra total da pesquisa.



**Gráfico 16:** Percepção de diferenças significativas entre os bancos

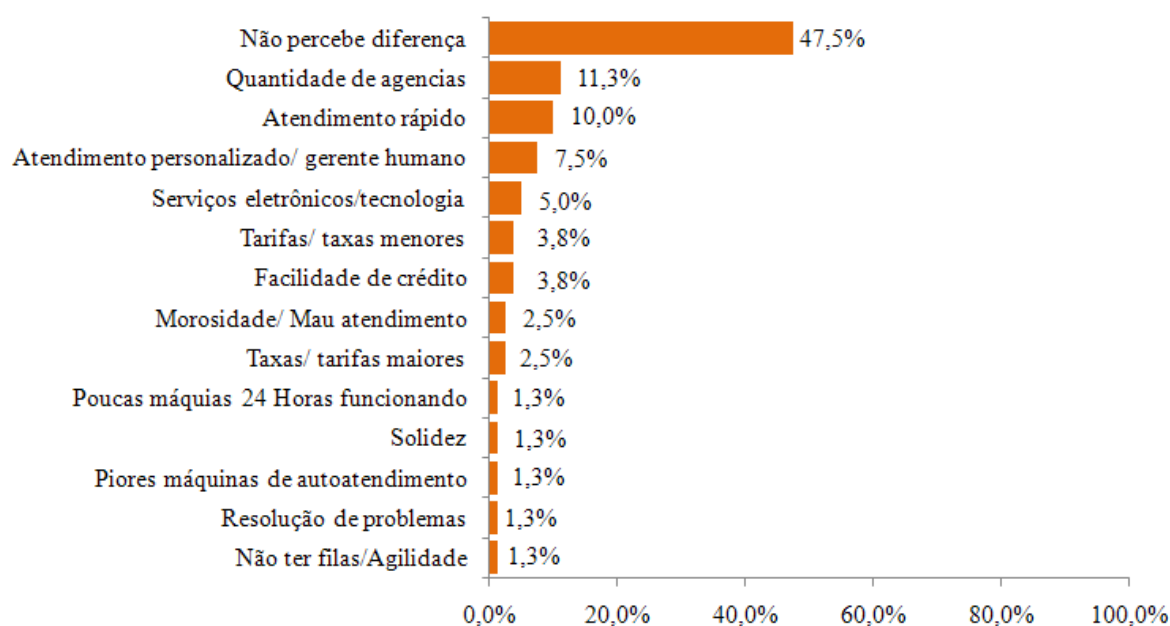
**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

O Gráfico 16 apresenta um dado importante para pesquisa, assim como o dado que diz respeito à boa parte dos clientes não perceberem pontos positivos nos bancos. De forma geral, 54% dos entrevistados não percebem diferenças significativas entre os bancos. Essa avaliação é parecida quando a análise é feita entre os bancos. Apesar de a Caixa ter recebido um percentual de resposta negativa aparentemente maior para essa questão da percepção de diferenças significativas entre os bancos, estatisticamente os resultados entre os bancos podem ser considerados semelhantes, o que não leva a rejeitar a hipótese de que a proporção de clientes que não percebem diferenças significativas entre os bancos é a mesma pelo teste Qui Quadrado (valor P 0,231 que é maior que nível de significância de 0,05).

Esse resultado pode estar diretamente relacionado à teoria de que as organizações têm a tendência de se tornarem similares de DiMaggio e Powell (2005). O índice de entrevistados que afirmam não perceber diferenças significativas entre os bancos é muito relevante. Os conceitos ou posicionamentos trabalhados pelos bancos parecem ser bem parecidos, o que diverge do conceito de posicionamento de Ries e Trout (2009).

#### 5.2.4 Principais diferenças percebidas entre o banco principal e os demais bancos

Por fim, investigaram-se, também de forma espontânea, as principais diferenças percebidas entre os bancos no ponto de vista dos entrevistados. Da mesma forma, as respostas espontâneas referentes às diferenciações positivas foram relacionadas aos atributos de posicionamento levantados na fase qualitativa para cada um dos bancos avaliados na pesquisa.

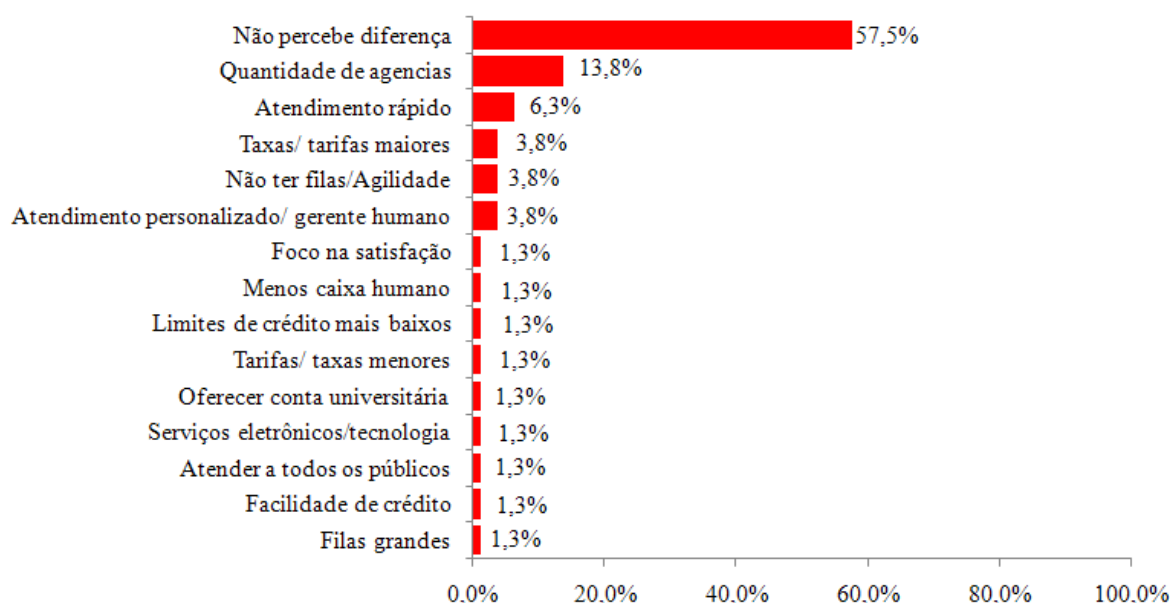


**Gráfico 17:** Principais Diferenciais do Itaú

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

Dos clientes entrevistados do banco Itaú, conforme o Gráfico 17, 47,5% afirmaram não perceberem diferenças significativas entre seu banco principal e os demais bancos do mercado. As diferenças positivas citadas espontaneamente que estão relacionadas aos

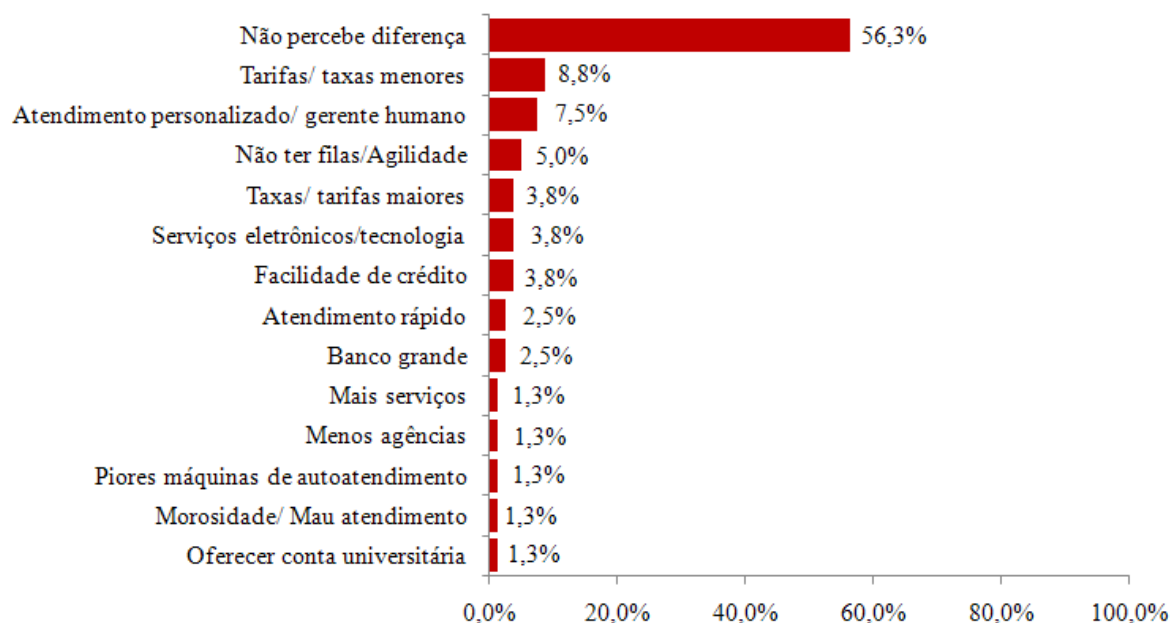
atributos de posicionamento do Itaú identificados na etapa qualitativa são quantidade de agências (11,3%), atendimento rápido (10%), atendimento personalizado (7,5%), não ter filas (1,3%), resolução de problemas (1,3%) que está relacionada ao atendimento, facilidade de crédito (3,8%) que está relacionada a pouca burocracia, serviços eletrônicos\tecnologia (5,0%) e solidez (1,3%). De forma geral, o Itaú alcançou um índice de 41,5% de diferenças positivas relacionadas aos atributos de posicionamento identificados na fase qualitativa da pesquisa.



**Gráfico 18:** Principais Diferenciais do Bradesco

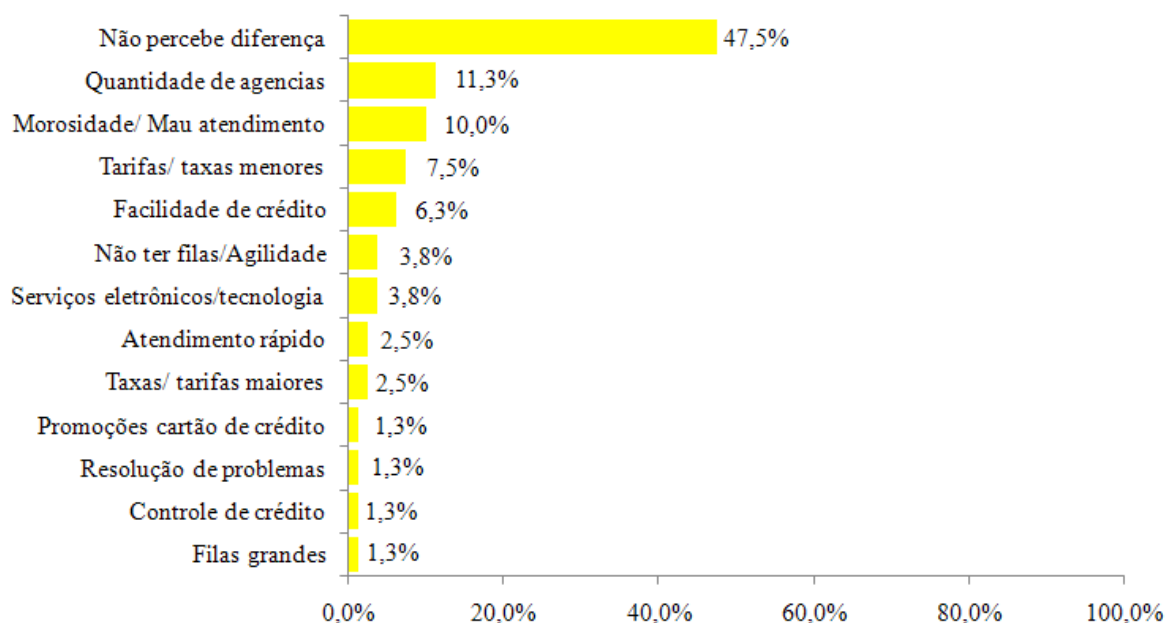
**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

Dentre os entrevistados que possuem sua conta principal no Bradesco, 57,5% não percebem diferença significativa entre seu banco e os demais bancos do mercado. As diferenças positivas citadas espontaneamente pelos entrevistados, apresentadas no Gráfico 18, e que estão relacionadas aos atributos de posicionamento do Bradesco identificados na etapa qualitativa, são a quantidade de agências (13,8%), atendimento rápido (6,3%), não ter filas e prestar um atendimento rápido (3,8%), atendimento personalizado (3,8%), serviços eletrônicos e tecnologia (1,3%) e atender a todos os públicos que implica em inclusão bancária (1,3%). De forma geral, o Bradesco alcançou um índice de 29% de diferenças positivas citadas de forma espontânea relacionadas aos atributos de posicionamento identificados na fase qualitativa da pesquisa.



**Gráfico 19:** Principais Diferenciais do Santander  
**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

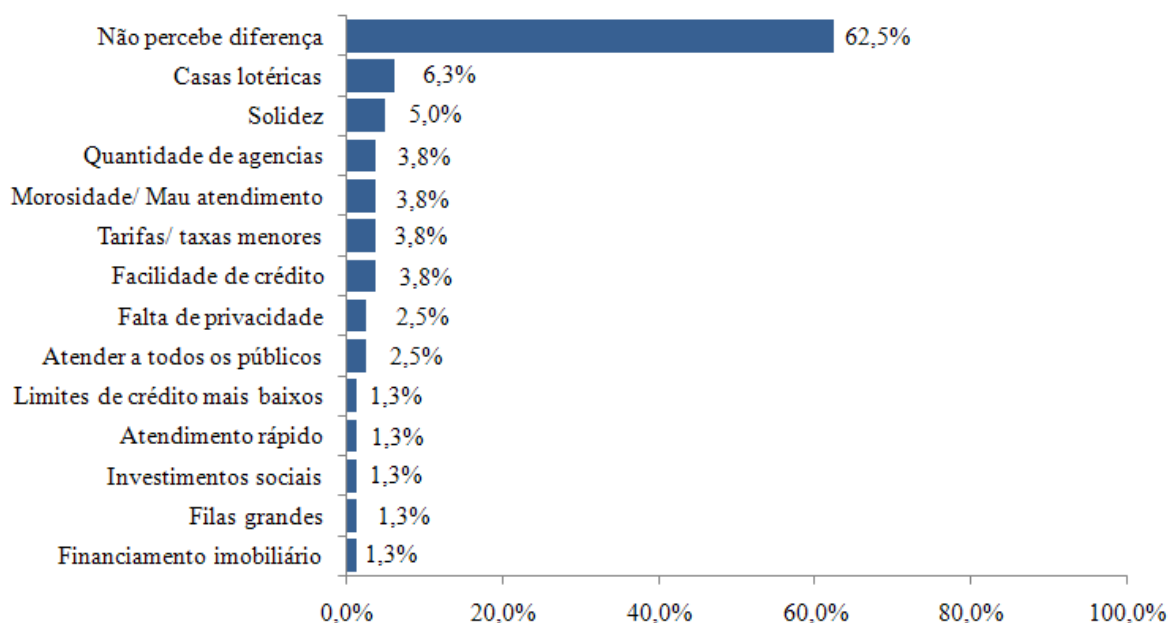
Para o Santander, 56,3% dos entrevistados afirmaram não perceber diferenças positivas entre seu banco principal e os demais bancos. Pelo Gráfico 19, podem-se identificar quatro diferenciais citados espontaneamente pelos entrevistados que estão relacionadas aos atributos de posicionamento do Santander identificados na etapa qualitativa que são o atendimento personalizado (7,5%), atendimento rápido (2,5%), não ter filas (5,0%), que pode se referir à agilidade no atendimento, assim como facilidade de crédito (3,8%), que implica em pouca burocracia. De forma geral, o Santander alcançou um índice de 18,8% de diferenças positivas relacionadas aos atributos de posicionamento identificados na fase qualitativa da pesquisa.



**Gráfico 20:** Principais Diferenciais do Banco do Brasil

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

O Gráfico 20 apresenta as principais diferenças do Banco do Brasil e os demais bancos do mercado que foram avaliados na pesquisa. O percentual de entrevistados que afirmam não perceberem diferenças entre o Banco do Brasil e os demais bancos é de 47,5%. O índice de diferenças do Banco do Brasil em relação aos demais bancos condizentes aos atributos de posicionamento identificados na fase qualitativa da pesquisa foi de 6,3%, tal indicativo pode estar de certa forma relacionado ao acesso de crédito à população mais carente. Não houve citações espontâneas quanto ao relacionamento com os clientes, foco no desenvolvimento do país e maior retorno aos investimentos dos clientes. Sendo assim, o Banco do Brasil alcançou um índice de 6,3% de diferenças positivas relacionadas aos atributos de posicionamento identificados na fase qualitativa da pesquisa.



**Gráfico 21:** Principais Diferenciais da Caixa

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

A Caixa, por sua, alcançou o índice de 62,5% de entrevistados que não percebem diferenças significativas entre ela e os demais bancos do mercado, como mostra o Gráfico 21. As diferenças positivas citadas espontaneamente e que estão relacionadas aos atributos de posicionamento da Caixa identificados na etapa qualitativa são taxas e tarifas menores (3,8%), facilidade de crédito (3,8%), atender a todos os públicos (2,5%), que se refere à inclusão bancária, financiamento imobiliário (1,3%), que se refere a facilidade para crédito, atendimento rápido (1,3%) e investimentos sociais (1,3%). De forma geral, a Caixa alcançou um índice de 14,0% de diferenças positivas citadas de forma espontânea relacionadas aos atributos de posicionamento identificados na fase qualitativa da pesquisa.

### 5.2.5 Índice de aderência ao posicionamento dos bancos

A Tabela 10 apresenta um resumo de todos os gráficos apresentados. Para cada avaliação, a tabela exibe os percentuais de respostas relacionadas os posicionamentos identificados para cada banco na etapa qualitativa. É apresentado também o índice médio entre as três análises espontâneas realizadas. Por fim, tem-se o índice de aderência, que apresenta os percentuais de



entrevistas nas quais as três respostas dadas estão relacionadas ao posicionamento de seu banco principal.

**Tabela 10:** Aderência dos entrevistados em relação ao posicionamento de seu banco principal

AVALIAÇÕES	ITAU	BRADESCO	SANTANDER	B. BRASIL	CAIXA
Motivo de Abertura da Conta	30,8%	29,0%	7,7%	1,3%	18,6%
Principal ponto positivo	56,4%	49,0%	26,4%	7,6%	23,8%
Percepção de diferenças positivas	44,9%	34,8%	36,5%	38,7%	29,0%
Principais diferenças positivas	41,5%	29,0%	18,8%	6,3%	14,0%
<b>ÍNDICE MÉDIO</b>	43,4%	35,5%	22,4%	13,5%	21,4%
<b>ÍNDICE DE ADERÊNCIA</b>	10,0%	5,0%	1,3%	0%	3,8%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

De forma geral, os resultados não foram muito positivos, o que pode ser explicado pelo fato de mais da metade dos entrevistados afirmarem terem aberto a conta no seu banco principal para recebimento do salário, pelo fato de mais 35% dos entrevistados afirmarem que seu banco não possui ponto positivo, e, ainda, 54% afirmarem que não percebem diferenças significativas entre os bancos.

Diante desse cenário, é possível relacionar os resultados obtidos a conceitos de vários autores. A questão das regulamentações do mercado bancário que estimula a concorrência e a competição empresarial, conforme expõe Santacruz (2002), parece exercer influência sobre a percepção dos consumidores. Se as regulamentações de fato facilitam a comparação das taxas e tarifas praticadas no mercado e se há certa tendência de as empresas ficarem parecidas ao longo do tempo em termos de seus produtos, serviços e até na forma de se comunicarem, a maneira como os clientes demonstram avaliar os bancos parece se justificar. Ressalta-se uma tendência de que os bancos têm certas dificuldades de se diferenciarem de forma significativa.

Analisando as respostas espontâneas dos entrevistados dadas aos questionamentos feitos, percebe-se uma tendência a avaliarem o mercado bancário como um mercado no qual os concorrentes não conseguem se diferenciar de forma objetiva e clara e não conseguem ocupar na mente dos clientes espaços exclusivos. A seguir, serão apresentadas as análises obtidas por meio das respostas estimuladas por perguntas nas quais citavam-se para os clientes várias

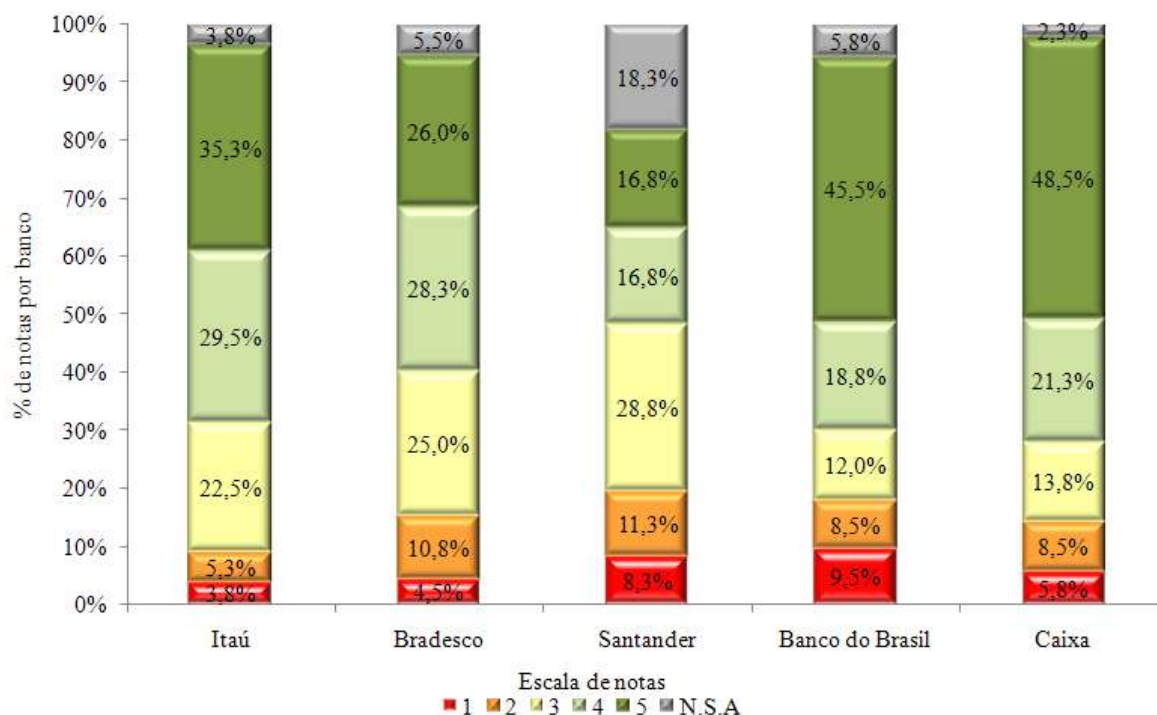
características ou posicionamento do banco, sendo, em seguida, solicitado a eles que relacionassem esses atributos a cada um dos bancos.

### **5.3 Relação dos bancos com os atributos de posicionamento - avaliação estimulada por escalas de notas**

Nesta seção serão apresentadas as análises estatísticas sobre os dados levantados a partir da aplicação do questionário utilizado nas entrevistas nas quais foi solicitado que os entrevistados relacionassem notas em uma escala de 1 a 5 para cada um dos bancos. Notas mais altas significam que os entrevistados percebem que aquele posicionamento tem alta relação com determinado banco. Quando o entrevistado afirmou desconhecer um posicionamento em relação a alguns dos bancos, a opção marcada era que o entrevistado não soube avaliar. Nesse caso, pode-se inferir que o cliente não relacionava a imagem que possui do banco ao posicionamento citado pelo entrevistador. Dessa forma, as análises apresentadas em termos de médias, desvios padrão, e as análises de variância só levam em consideração as notas válidas, ou seja, quando o cliente atribuiu notas aos bancos. A análise é feita de forma geral porque a imagem dos bancos deve ser retratada para o mercado como um todo e não apenas como proveniente de um cliente específico daquele banco. Por isso, o foco maior para essa pesquisa é avaliar os bancos utilizando a amostra total de 400 entrevistas e não apenas para os 80 entrevistados de cada banco.

#### **5.3.1 Avaliação do atributo de posicionamento V1(banco sustentável, ou seja, ter solidez no mercado)**

O primeiro atributo avaliado diz respeito aos bancos serem sustentáveis em termos do negócio, ou seja, terem solidez no mercado. Esse atributo foi identificado de maneira explícita nas comunicações e documentos institucionais do Itaú e do Banco do Brasil. Em virtude disso, seria comum que para esses dois bancos as avaliações dos clientes do mercado bancário fossem diferenciadas em relação aos demais, e diferentes entre si. O Gráfico 22 apresenta os percentuais das notas recebidas pelos bancos avaliados de acordo com as percepções dos entrevistados.



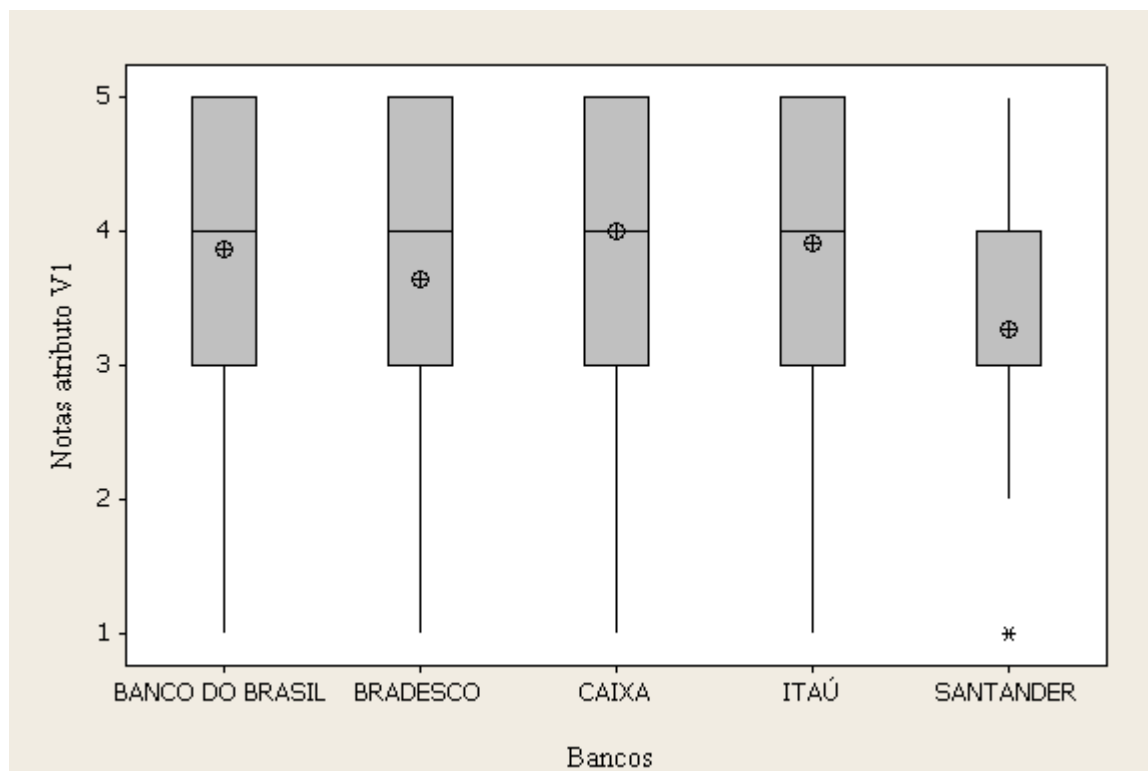
**Gráfico 22:** Percentuais das notas da escala de avaliação por banco, atributo V1  
**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

O Gráfico 23 mostra a distribuição percentual da notas atribuídas pelos clientes para cada um dos bancos avaliados na pesquisa. Pode-se observar que o Banco do Brasil e a Caixa receberam dos entrevistados um maior percentual, nota 5, para relação dos bancos à variável de posicionamento referente à sustentabilidade em termos de solidez no mercado. O Santander foi o banco que recebeu menor percentual de notas 5 para essa avaliação. Ao somar os percentuais das duas notas mais altas, a saber, as notas 4 e 5, chega-se ao que foi denominado como Grau de Associação. Isso implica em dizer que os bancos que possuem os maiores Graus de Associação para a variável analisada são os bancos que tendem a ter sua imagem mais associada a esse atributo de posicionamento. O Itaú, Banco do Brasil e Caixa apresentaram os maiores Graus de Associação.

**Tabela 11:** Estatísticas descritivas do atributo V1

Banco	Média	Desvio Padrão	Mediana	Grau de Associação
Itaú	3,91	1,08	4,00	64,8%
Bradesco	3,64	1,14	4,00	54,3%
Santander	3,28	1,22	3,00	33,5%
Banco do Brasil	3,87	1,37	4,00	64,3%
Caixa	4,01	1,23	4,00	69,8%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)



**Gráfico 23:** Diagrama de caixas das notas do atributo V1

**Fonte:** Dados da pesquisa 2011

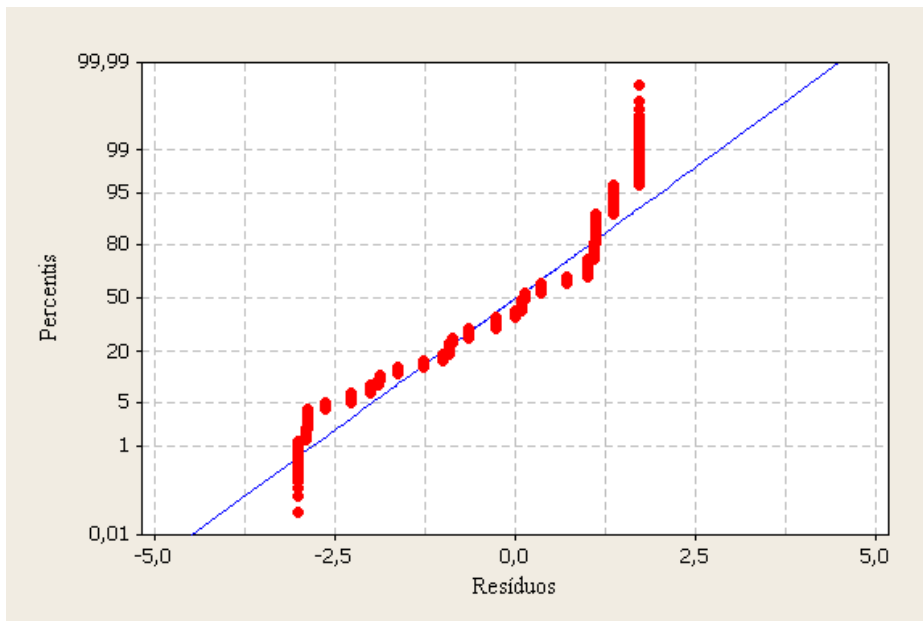
Na Tabela 11 são apresentadas as médias e seus respectivos desvios padrão, a mediana e o grau de associação. Pela análise descritiva, verifica-se, aparentemente, uma diferença em relação às médias do atributo V1 entre os bancos, o que foi comprovado pela Análise de Variância. As medianas são iguais com exceção ao Santander, o que implica em dizer que 50% dos entrevistados atribuem notas acima de 4 para os bancos. No caso do Santander, a mediana cai para 3. Esses dados são apresentados no Gráfico 23. As linhas que dividem cada

uma das caixas que representam as variações das notas recebidas pelos bancos cortam o eixo vertical da escala de notas no ponto 4, e para o Santander no ponto 3. Os símbolos dentro das caixas representam as médias adquiridas para cada um dos bancos, de acordo com a percepção dos clientes. Para o cálculo das médias só foram consideradas as notas válidas, ou seja, as respostas N.S.A (não sei avaliar) não foram consideradas.

A leitura feita para o Gráfico 23 e para a Tabela 11 é que existem possíveis diferenças acerca das médias entre dos bancos em relação à variável de posicionamento analisada. Para rejeitarmos ou não a hipótese de que as médias das notas do atributo V1 (banco sustentável, ou seja, tem solidez no mercado) entre os bancos são iguais foi feita uma Análise de Variância. A Hipótese Nula ( $H_0$ ) é que as médias das notas do Itaú, Bradesco, Santander, Banco de Brasil e Caixa são iguais e a Hipótese Alternativa ( $H_1$ ) é de que pelos uma das médias é diferente das demais.

Para que o teste de Análise de Variância seja utilizado para comparação entre médias de mais de duas populações, que no caso são as amostras de clientes dos bancos, é necessário que três condições sejam satisfeitas para que o teste tenha validade estatística, conforme explica Werkeman (1996):

- Os resíduos possuem distribuição aproximadamente normal
- Os resíduos possuem variância constante
- Os resíduos são distribuídos de forma independente da ordem de coleta dos dados



**Gráfico 24:** Normalidade dos resíduos para o atributo V1

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 24 apresenta uma análise para verificação da normalidade dos resíduos. Pode-se observar que as extremidades da curva apresentam um padrão que foge ao padrão de uma distribuição normal de probabilidade esperada. Entretanto, a pesquisa foi realizada para uma amostra de 400 entrevistas cujos entrevistados analisaram 5 bancos, o que resulta em um banco de dados com 2 mil observações. Como a amostra é consideravelmente grande, considerou-se a normalidade dos dados mesmo tendo indícios de que os resíduos não possuam distribuição aproximadamente normal devido à presença de *outlier*, ou observações atípicas. Para todas as análises de variância realizadas para os 12 atributos de posicionamento foi considerado que os resíduos são normalmente distribuídos.

Da mesma forma, como as entrevistas não seguiram nenhuma ordem pré determinada, ou seja, não houve relação quanto à ordem das entrevistas, uma vez que ocorreram de forma aleatória, considera-se que os dados estão distribuídos independentemente de qualquer ordem para todos os 12 atributos avaliados.

**Tabela 12:** Teste de Levene de igualdade de variâncias para o atributo V1

Estatística de teste de Levene	df1	df2	Sig.
8,08	4	1853	0,000002

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 12 apresenta o teste de homogeneidade de variâncias pelo qual se pode concluir, ao nível de 95% de confiança, que as variâncias não são iguais entre os bancos (Valor P ou Sig < 0,05).

**Tabela 13:** Teste de Análise de Variância para o atributo V1

	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	118,766	4	29,692	20,251	0,000000
Within Groups	2716,810	1853	1,466		
Total	2835,576	1857			

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 13 apresenta o resultado da Análise de Variância para o atributo V1 pelo qual se conclui que se deve rejeitar a hipótese de que as médias das notas atribuídas aos bancos são iguais. Para a variável V1 (banco sustentável, ou seja, ter solidez no mercado) pelo menos um dos bancos obteve uma média de notas diferente dos demais.

**Tabela 14:** Teste de identificação das diferenças médias entre os bancos para o atributo V1

Dependent Variable: banco sustentável, ou seja, tem solidez no mercado							
	(I) BCO ANL	(J) BCO ANL	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tamhane	ITAÚ	BRADESCO	,266*	,080	,010	,04	,49
		SANTANDER	,631*	,087	,000	,39	,88
		BANCO DO BRASIL	,034	,089	1,000	-,22	,28
		CAIXA	-,099	,083	,932	-,33	,13
	BRADESCO	ITAÚ	-,266*	,080	,010	-,49	-,04
		SANTANDER	,365*	,089	,001	,11	,62
		BANCO DO BRASIL	-,232	,092	,108	-,49	,02
		CAIXA	-,365*	,086	,000	-,61	-,12
	SANTANDER	ITAÚ	-,631*	,087	,000	-,88	-,39
		BRADESCO	-,365*	,089	,001	-,62	-,11
		BANCO DO BRASIL	-,597*	,098	,000	-,87	-,32
		CAIXA	-,730*	,092	,000	-,99	-,47
	BANCO DO BRASIL	ITAÚ	-,034	,089	1,000	-,28	,22
		BRADESCO	,232	,092	,108	-,02	,49
		SANTANDER	,597*	,098	,000	,32	,87
		CAIXA	-,132	,094	,823	-,40	,13
CAIXA	ITAÚ	,099	,083	,932	-,13	,33	
	BRADESCO	,365*	,086	,000	,12	,61	
	SANTANDER	,730*	,092	,000	,47	,99	
	BANCO DO BRASIL	,132	,094	,823	-,13	,40	

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Como foi observado que as variâncias entre os grupos não são constantes, ou seja, não são estatisticamente iguais, foi realizado o teste de Tanhane para comparação múltipla entre as médias quando as populações não possuem igualdade de variâncias. Pelo Valor P que é apresentado na tabela de saída do SPSS 15.0 como *Sig* e apresentado na Tabela 14, conclui-se que nenhum dos bancos individualmente possui uma média superior aos demais e que o Santander é o banco que possui a menor média para o atributo V1. Nem o banco Itaú nem o Banco do Brasil, que são os bancos que apresentam um posicionamento acerca desse atributo, obtiveram uma imagem diferenciada, na avaliação dos entrevistados. O Quadro 9 resume o resultado das comparações múltiplas entre as médias das notas obtidas pelos bancos.

**Quadro 9:** Resumo da comparação entre as médias dos bancos para o atributo V1

Bancos	Itaú	Bradesco	Santander	Banco do Brasil	Caixa
Itaú		igual			igual
Bradesco				Igual	
Santander					
Banco do Brasil	igual	igual			igual
Caixa	igual			Igual	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Conclui-se, então, que os bancos de médias iguais podem ser agrupados conforme o Quadro 9. Nenhum banco se destaca positivamente ou se diferencia positivamente em termos do atributo V1. O Santander diferencia-se dos demais bancos, entretanto, apresenta uma média mais baixa, ou seja, uma avaliação pior. Para cada banco, exceto o Santander, existe pelo menos um concorrente sendo percebido da mesma forma quando avaliado o atributo referente à solidez no mercado.

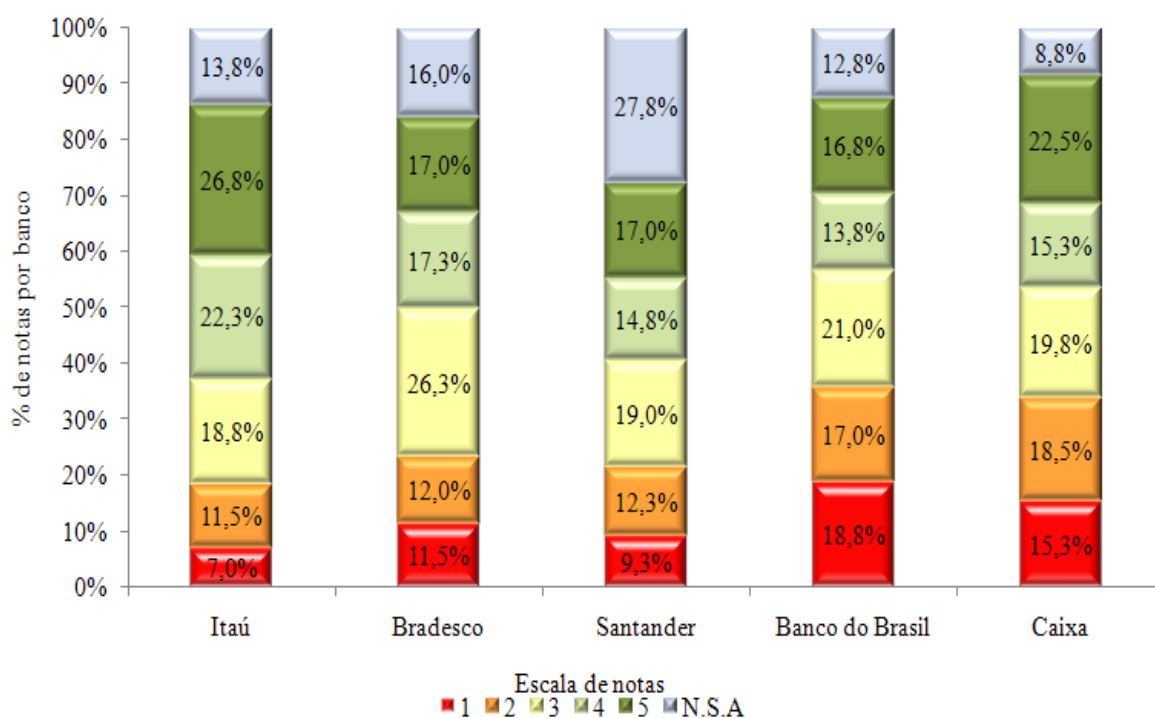
### 5.3.2 Avaliação do atributo de posicionamento V2 (Diferencial no atendimento)

O segundo atributo avaliado diz respeito aos bancos oferecerem atendimento diferenciado. Esse atributo foi identificado de maneira explícita nas comunicações e documentos institucionais do Itaú, Bradesco e Santander. Diante disso, seria comum que para pelo menos



um dentre esses três bancos as avaliações dos clientes do mercado bancário fossem diferenciadas em relação aos demais.

O Gráfico 25 mostra a distribuição percentual da notas atribuídas pelos clientes para cada um dos bancos avaliados na pesquisa. Pode-se observar que o Itaú e a Caixa receberam dos entrevistados um maior percentual da nota 5 para a relação dos bancos à variável de posicionamento referente a oferecer atendimento diferenciado.



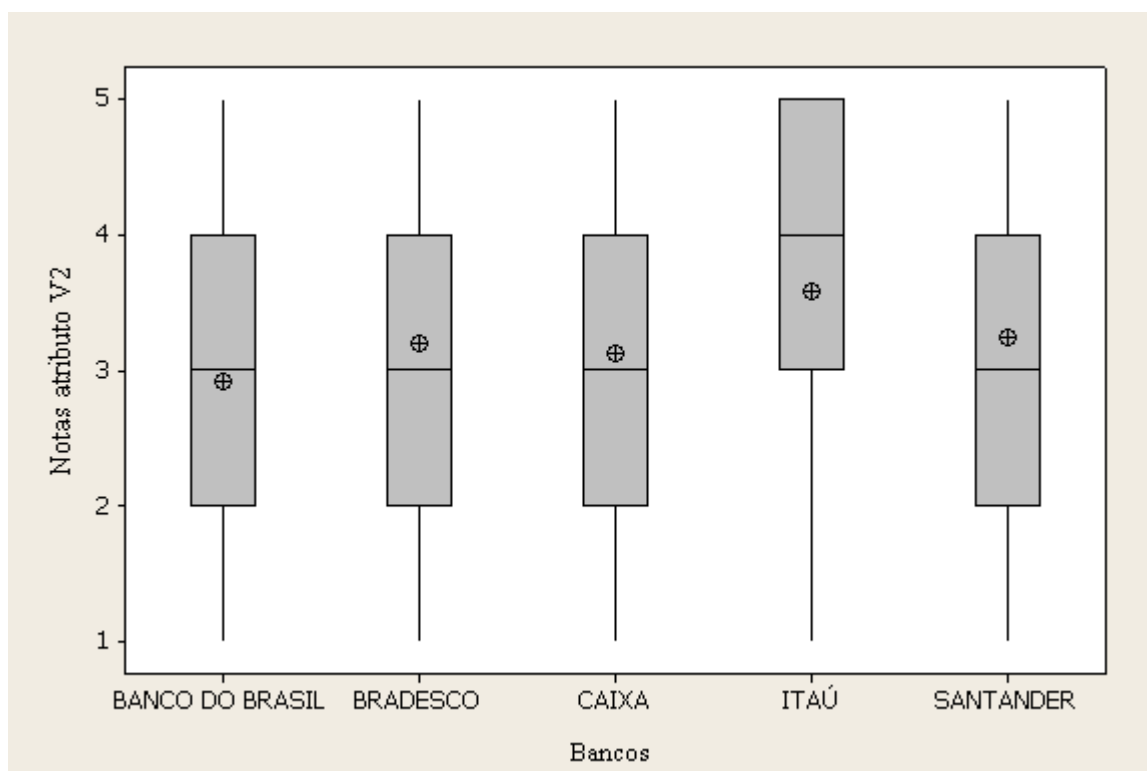
**Gráfico 25:** Percentuais das notas da escala de avaliação por banco, atributo V2  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Na Tabela 15 são apresentadas as médias e seus respectivos desvios padrão, a mediana e o grau de associação. Pela análise descritiva, verifica-se, aparentemente, uma diferença em relação às médias do atributo V2 entre os bancos, o que foi verificado pela Análise de Variância. O Itaú foi o banco que recebeu o maior grau de associação para a variável analisada alcançando o índice de 49%. Aparentemente, as médias atribuídas ao Itaú são maiores que para os demais bancos.

**Tabela 15:** Estatísticas descritivas do atributo V2

Banco	Média	Desvio Padrão	Mediana	Grau de Associação
Itaú	3,58	1,27	4,00	49,0%
Bradesco	3,19	1,29	3,00	34,3%
Santander	3,25	1,33	3,00	31,8%
Banco do Brasil	2,92	1,40	3,00	30,5%
Caixa	3,12	1,42	3,00	37,8%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)



**Gráfico 26:** Diagrama de caixas das notas do atributo V2

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A leitura feita para o Gráfico 26 e para a Tabela 15 é que existem possíveis diferenças entre as médias dos bancos em relação à variável de posicionamento analisada e essa diferença pode estar associada aos resultados obtidos pelo Itaú. Por meio da Análise de Variância, testou-se a Hipótese Nula ( $H_0$ ) de que as médias das notas para o atributo V2 do Itaú, Bradesco, Santander, Banco de Brasil e Caixa são iguais e a Hipótese Alternativa ( $H_1$ ) é de que pelo menos uma das médias é diferente.

As suposições de normalidade e independência foram aceitas, conforme foi explicado na seção 7.3.1, e a suposição de igualdade de variâncias foi testada como mostra Tabela 16.

**Tabela 16:** Teste de Levene de igualdade de variâncias para o atributo V2

Estatística de teste de Levene	df1	df2	Sig.
2,74	4	1679	0,028

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 16 apresenta o teste de homogeneidade de variâncias pelo qual se pode concluir, ao nível de 95% de confiança, que as variâncias não são iguais entre os bancos (Valor P ou Sig < 0,05).

**Tabela 17:** Teste de Análise de Variância para o atributo V2

	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	81,158	4	20,290	11,168	,000
Within Groups	3050,426	1679	1,817		
Total	3131,584	1683			

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 17 apresenta o resultado da Análise de Variância para o atributo V2 pelo qual se conclui que se deve rejeitar a hipótese de que as médias das notas atribuídas aos bancos são iguais. Para a variável V2 (Diferencial no atendimento) pelo menos um dos bancos obteve uma média de notas diferente dos demais.

Tabela 18: Teste de identificação das diferenças médias entre os bancos para o atributo V2

Dependent Variable: diferencial no atendimento							
(I) BCO_ANL	(J) BCO_ANL	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Tamhane	ITAÚ	BRADESCO	,389*	,098	,001	,11	,67
		SANTANDER	,333*	,104	,014	,04	,63
		BANCO DO BRASIL	,666*	,102	,000	,38	,95
		CAIXA	,459*	,101	,000	,18	,74
BRADESCO	ITAÚ	ITAÚ	-,389*	,098	,001	-,67	-,11
		SANTANDER	-,056	,105	1,000	-,35	,24
		BANCO DO BRASIL	,277	,103	,073	-,01	,57
		CAIXA	,070	,102	,999	-,22	,36
SANTANDER	ITAÚ	ITAÚ	-,333*	,104	,014	-,63	-,04
		BRADESCO	,056	,105	1,000	-,24	,35
		BANCO DO BRASIL	,332*	,109	,023	,03	,64
		CAIXA	,126	,108	,939	-,18	,43
BANCO DO BRASIL	ITAÚ	ITAÚ	-,666*	,102	,000	-,95	-,38
		BRADESCO	-,277	,103	,073	-,57	,01
		SANTANDER	-,332*	,109	,023	-,64	-,03
		CAIXA	-,206	,106	,410	-,50	,09
CAIXA	ITAÚ	ITAÚ	-,459*	,101	,000	-,74	-,18
		BRADESCO	-,070	,102	,999	-,36	,22
		SANTANDER	-,126	,108	,939	-,43	,18
		BANCO DO BRASIL	,206	,106	,410	-,09	,50

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Como foi observado que as variâncias entre os grupos não são constantes, ou seja, não são estatisticamente iguais, foi realizado o teste de Tamhane para comparação múltipla entre as médias quando as populações não possuem igualdade de variâncias. Pelo Valor P que é apresentado na Tabela 18 como *Sig*, conclui-se que o Itaú de fato é o banco que possui a maior média para o atributo V2. Dessa forma, o banco Itaú confirma seu posicionamento diferenciado no que refere ao atendimento. O Quadro 10 resume o resultado das comparações múltiplas entre as médias das notas obtidas pelos bancos.

Quadro 10: Resumo da comparação entre as médias dos bancos para o atributo V2

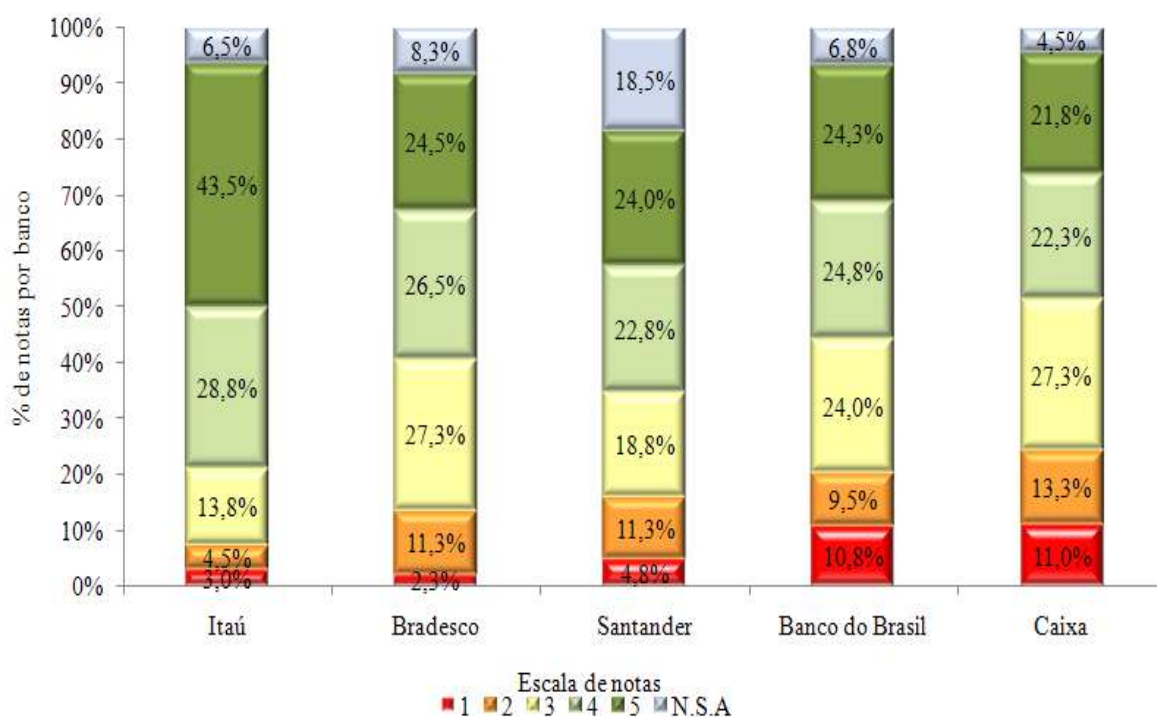
Bancos	Itaú	Bradesco	Santander	Banco do Brasil	Caixa
Itaú					
Bradesco			igual	Igual	Igual
Santander		igual			Igual
Banco do Brasil		igual			Igual
Caixa		igual	igual	Igual	

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

O Itaú, pelos resultados da pesquisa e da Análise de Variância, de fato, destaca-se dos demais bancos quanto ao atributo V2 (Diferencial no atendimento). O Bradesco e o Santander não obtiveram o mesmo desempenho que o Itaú, sendo os outros dois bancos para os quais esse atributo apareceu como um atributo de posicionamento.

### 5.3.3 Avaliação do atributo de posicionamento V3 (Inovação tecnológica)

O terceiro atributo aborda a inovação tecnológica dos bancos, ou seja, o fato de os bancos possuírem canais eletrônicos de atendimento com tecnologia avançada e moderna. Esse atributo de posicionamento foi identificado de maneira explícita nas comunicações e documentos institucionais do Itaú e do Bradesco. Desta forma, seria natural se para esses bancos as avaliações dos clientes do mercado bancário fossem diferenciadas em relação aos demais, e a avaliação diferente entre os dois.



**Gráfico 27:** Percentuais das notas da escala de avaliação por banco, atributo V3

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 28 mostra a distribuição percentual da notas atribuídas pelos clientes para cada um dos bancos avaliados na pesquisa. Pode-se observar que o Itaú destaca-se pelo percentual da

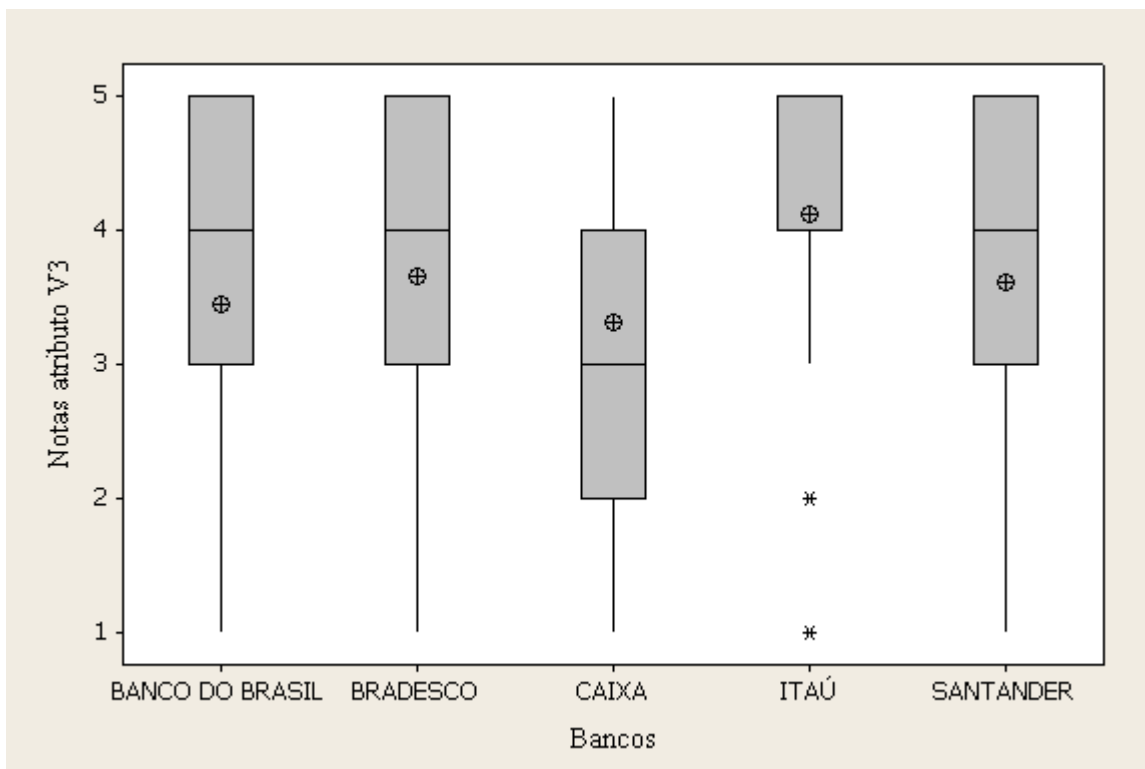
nota 5 em relação às notas recebidas pelos outros bancos acerca da variável de posicionamento referente à inovação tecnológica, alcançando um índice de 43,5%. Os demais bancos obtiveram um percentual próximo a 24%, exceto a Caixa, que obteve uma avaliação ligeiramente inferior, obtendo 21,8%.

**Tabela 19** Estatísticas descritivas do atributo V3

<b>Banco</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grau de Associação</b>
Itaú	4,13	1,04	4,00	72,3%
Bradesco	3,65	1,08	4,00	51,0%
Santander	3,61	1,21	4,00	46,8%
Banco do Brasil	3,45	1,29	4,00	49,0%
Caixa	3,32	1,28	3,00	44,0%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Na Tabela 19 são apresentadas as médias e seus respectivos desvios padrão, a mediana e o grau de associação. Pela análise descritiva, verifica-se, aparentemente, uma diferença em relação às médias do atributo V3 entre os bancos, o que foi verificado pela Análise de Variância. O Itaú foi o banco que recebeu o maior grau de associação para a variável analisada alcançando o alto índice de 72,3%. Aparentemente, as médias atribuídas ao Itaú são maiores que para os demais bancos.



**Gráfico 28:** Diagrama de caixas das notas do atributo V3

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A leitura feita para o Gráfico 28 e para a Tabela 19 é que existem possíveis diferenças acerca das médias entre os bancos em relação à variável de posicionamento analisada, e essa diferença parece estar associada, mais uma vez, aos resultados obtidos pelo Itaú. O diagrama de caixas mostra o Itaú com uma média maior que a dos demais bancos e uma dispersão menor que é expressa pelo tamanho da caixa, como mostra o Gráfico 28. O desvio padrão é apresentado no Quadro 19. Por meio da Análise de Variância, testou-se a Hipótese Nula ( $H_0$ ) de que as médias das notas para o atributo V3 do Itaú, Bradesco, Santander, Banco de Brasil e Caixa são iguais e a Hipótese Alternativa ( $H_1$ ) é de que pelo menos uma das médias é diferente. As suposições de normalidade e independência foram aceitas, conforme foi explicado anteriormente, e a suposição de igualdade de variâncias foi testada como mostra a Tabela 20.

**Tabela 20:** Teste de Levene de igualdade de variâncias para o atributo V3

Estatística de teste de Levene	df1	df2	Sig.
12,99	4	1817	0,000

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 20 apresenta o teste de homogeneidade de variâncias pelo qual se pode concluir, ao nível de 95% de confiança, que as variâncias não são iguais entre os bancos (Valor P ou Sig < 0,05).

**Tabela 21:** Teste de Análise de Variância para o atributo V3

	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	140,670	4	35,167	25,086	,000
Within Groups	2547,217	1817	1,402		
Total	2687,886	1821			

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 21 apresenta o resultado da Análise de Variância para o atributo V3 pelo qual se conclui que se deve rejeitar a hipótese de que as médias das notas atribuídas aos bancos são iguais. Para a variável V3 (Inovação tecnológica), pelo menos um dos bancos obteve uma média de notas diferente dos demais.

**Tabela 22:** Teste de identificação das diferenças médias entre os bancos para o atributo V3

Dependent Variable: inovação tecnológica							
(I) BCO_ANL	(J) BCO_ANL	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Tamhane	ITAÚ	BRADESCO	,474*	,078	,000	,26	,69
		SANTANDER	,512*	,086	,000	,27	,75
		BANCO DO BRASIL	,673*	,086	,000	,43	,91
		CAIXA	,806*	,085	,000	,57	1,04
	BRADESCO	ITAÚ	-,474*	,078	,000	-,69	-,26
		SANTANDER	,038	,087	1,000	-,21	,28
		BANCO DO BRASIL	,198	,087	,212	-,05	,44
		CAIXA	,332*	,086	,001	,09	,57
	SANTANDER	ITAÚ	-,512*	,086	,000	-,75	-,27
		BRADESCO	-,038	,087	1,000	-,28	,21
		BANCO DO BRASIL	,160	,095	,611	-,11	,43
		CAIXA	,294*	,094	,017	,03	,56
	BANCO DO BRASIL	ITAÚ	-,673*	,086	,000	-,91	-,43
		BRADESCO	-,198	,087	,212	-,44	,05
		SANTANDER	-,160	,095	,611	-,43	,11
		CAIXA	,134	,094	,812	-,13	,40
	CAIXA	ITAÚ	-,806*	,085	,000	-1,04	-,57
		BRADESCO	-,332*	,086	,001	-,57	-,09
		SANTANDER	-,294*	,094	,017	-,56	-,03
		BANCO DO BRASIL	-,134	,094	,812	-,40	,13

\*. The mean difference is significant at the .05 level.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Como foi observado que as variâncias entre os grupos não são constantes, ou seja, não são estatisticamente iguais, foi realizado o teste de Tanhane para comparação múltipla entre as médias quando as populações não possuem igualdade de variâncias. Pelo Valor P, que é apresentado como *Sig* na Tabela 22 que mostra as informações da tabela de saída do SPSS 15.0, conclui-se que o Itaú é o banco que possui a maior média para o atributo V3. Dessa forma, o banco Itaú confirma seu posicionamento diferenciado no que refere à inovação tecnológica. O Quadro 11 resume o resultado das comparações múltiplas entre as médias das notas obtidas pelos bancos.

**Quadro 11:** Resumo da comparação entre as médias dos bancos para o atributo V3

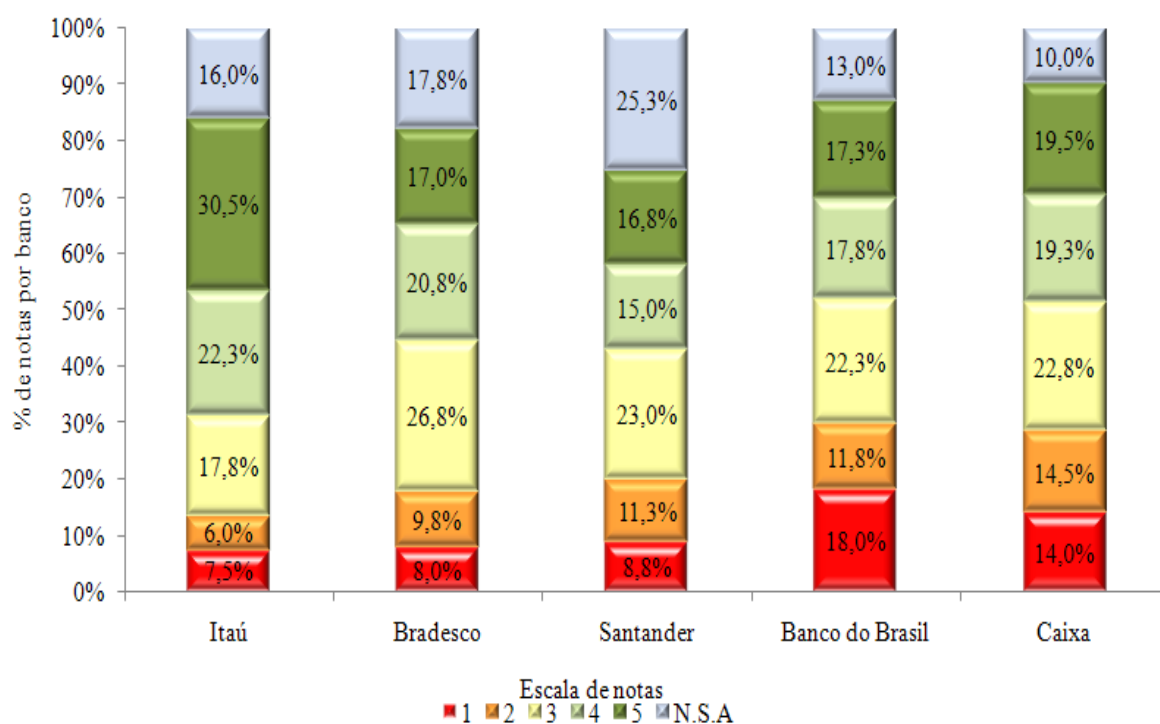
Bancos	Itaú	Bradesco	Santander	Banco do Brasil	Caixa
Itaú					
Bradesco			Igual	Igual	
Santander		igual		Igual	
Banco do Brasil		igual	Igual		Igual
Caixa				Igual	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O Itaú destaca-se dos demais bancos quanto ao atributo V3 (inovação tecnológica). O Bradesco não obteve o mesmo desempenho que o Itaú, pois só conseguiu se diferenciar da Caixa que obteve a média mais baixa para esse atributo. Em relação aos demais bancos, o Bradesco obteve resultado semelhante em termos de média.

#### **5.3.4 Avaliação do atributo de posicionamento V4 (foco no relacionamento com os clientes)**

O quarto atributo aborda a questão do relacionamento com os clientes. Esse atributo foi identificado de maneira explícita nas comunicações e documentos institucionais de todos os bancos, com exceção à Caixa. Desta forma, seria comum se para esses bancos as avaliações dos entrevistados sejam positivas, com médias altas para as notas obtidas e que pelo menos um deles se diferencie dos demais para que haja indícios de diferenciações percebidas pelos entrevistados.



**Gráfico 29:** Percentuais das notas da escala de avaliação por banco, atributo V4

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

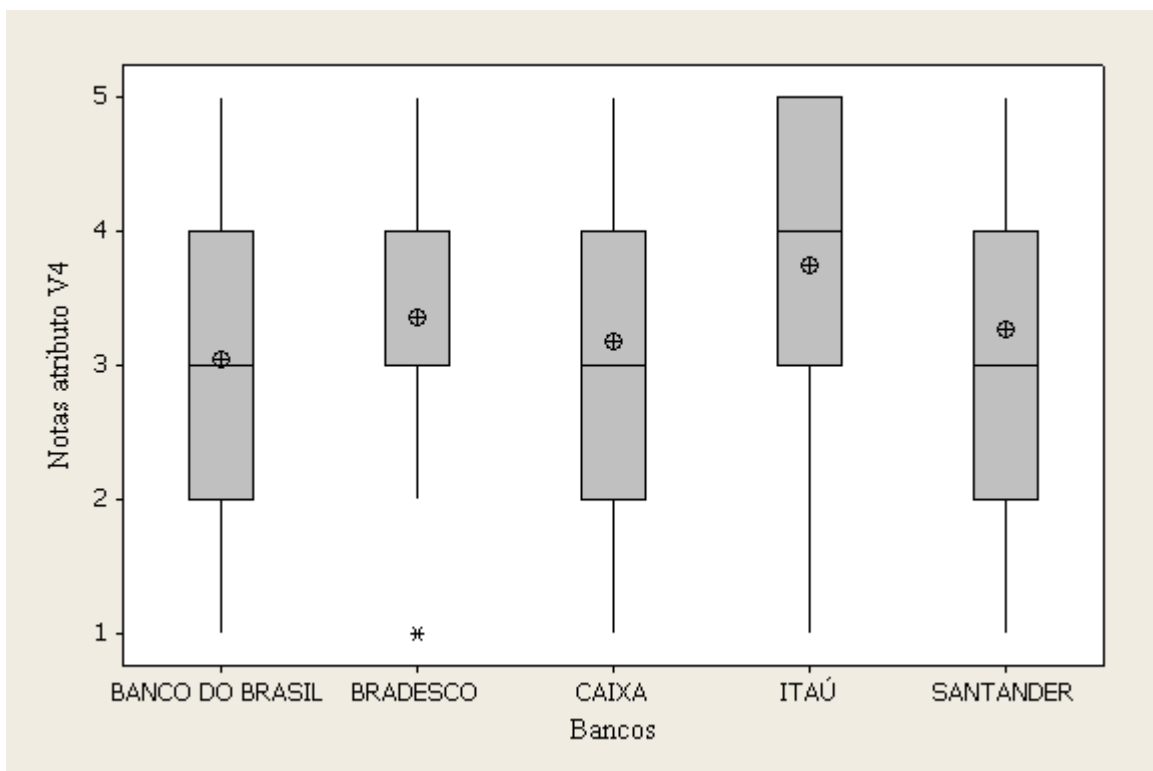
**Tabela 23:** Estatísticas descritivas do atributo V4

Banco	Média	Desvio Padrão	Mediana	Grau de Associação
Itaú	3,74	1,27	4,00	52,8%
Bradesco	3,35	1,21	3,00	37,8%
Santander	3,26	1,27	3,00	31,8%
Banco do Brasil	3,05	1,40	3,00	35,0%
Caixa	3,18	1,36	3,00	38,8%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 29 mostra a distribuição percentual das notas atribuídas pelos clientes para cada um dos bancos avaliados na pesquisa. Pode-se observar que o Itaú destaca-se pelo percentual da nota 5 em relação às notas recebidas pelos outros bancos acerca da variável de posicionamento referente ao relacionamento com os clientes, alcançando um índice de 30,5%. Os demais bancos obtiveram um percentual da nota 5 variando de 16,8% a 19,5%.

Na Tabela 23 são apresentadas as médias e seus respectivos desvios padrão, a mediana e o grau de associação. Pela análise descritiva, verifica-se, aparentemente, uma diferença também em relação às médias do atributo V4 entre os bancos, o que foi verificado pela Análise de Variância. O Itaú foi o banco que recebeu o maior grau de associação para a variável analisada alcançando o índice de 52,8%. Aparentemente, as médias atribuídas ao Itaú são maiores que para os demais bancos.



**Gráfico 30:** Diagrama de caixas das notas do atributo V4

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A leitura feita para o Gráfico 30 e para Tabela 23 é de que existem possíveis diferenças acerca das médias entre os bancos em relação à variável de posicionamento analisada, e essa diferença parece estar também associada aos resultados obtidos pelo Itaú. O banco que apresenta maior mediana é o Itaú, e aparentemente parece ter obtido a maior média. Por meio da Análise de Variância, testou-se a Hipótese Nula ( $H_0$ ) de que as médias das notas para o atributo V4 do Itaú, Bradesco, Santander, Banco de Brasil e Caixa são iguais e a Hipótese Alternativa ( $H_1$ ) é de que pelo menos uma das médias é diferente.

As suposições de normalidade e independência foram aceitas, conforme foi explicado anteriormente, e a suposição de igualdade de variâncias foi testada como mostra a Tabela 24.

**Tabela 24:** Teste de Levene de igualdade de variâncias para o atributo V4

Estatística de teste de Levene	df1	df2	Sig.
2,677	4	1667	0,030

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 24 apresenta o teste de homogeneidade de variâncias pelo qual se pode concluir, ao nível de 95% de confiança, que as variâncias não são iguais entre os bancos (Valor P ou Sig < 0,05).

**Tabela 25:** Teste de Análise de Variância para o atributo V4

	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	93,408	4	23,352	13,655	,000
Within Groups	2850,745	1667	1,710		
Total	2944,153	1671			

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 25 apresenta o resultado da Análise de Variância para o atributo V4 pelo qual se conclui que se deve rejeitar a hipótese de que as médias das notas atribuídas aos bancos são iguais. Para a variável V4 (Relacionamento com os clientes), pelo menos um dos bancos obteve uma média de notas diferente dos demais.

**Tabela 26:** Teste de identificação das diferenças médias entre os bancos para o atributo V4

Dependent Variable: foco no relacionamento com os clientes							
(I) BCO_ANL	(J) BCO_ANL	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Tamhane	ITAÚ	BRADESCO	,388*	,096	,001	,12	,66
		SANTANDER	,477*	,101	,000	,19	,76
		BANCO DO BRASIL	,689*	,102	,000	,40	,98
		CAIXA	,566*	,099	,000	,29	,85
	BRADESCO	ITAÚ	-,388*	,096	,001	-,66	-,12
		SANTANDER	,088	,100	,991	-,19	,37
		BANCO DO BRASIL	,301*	,100	,028	,02	,58
		CAIXA	,178	,098	,515	-,10	,45
	SANTANDER	ITAÚ	-,477*	,101	,000	-,76	-,19
		BRADESCO	-,088	,100	,991	-,37	,19
		BANCO DO BRASIL	,212	,106	,367	-,08	,51
		CAIXA	,089	,103	,993	-,20	,38
	BANCO DO BRASIL	ITAÚ	-,689*	,102	,000	-,98	-,40
		BRADESCO	-,301*	,100	,028	-,58	-,02
		SANTANDER	-,212	,106	,367	-,51	,08
		CAIXA	-,123	,104	,931	-,41	,17
CAIXA	ITAÚ	-,566*	,099	,000	-,85	-,29	
	BRADESCO	-,178	,098	,515	-,45	,10	
	SANTANDER	-,089	,103	,993	-,38	,20	
	BANCO DO BRASIL	,123	,104	,931	-,17	,41	

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Como foi observado que as variâncias entre os grupos não são constantes, ou seja, não são estatisticamente iguais, foi realizado o teste de Tamhane para comparação múltipla entre as médias quando as populações não possuem igualdade de variâncias. Pelo Valor P, que é apresentado na Tabela 26 como Sig, , conclui-se que o Itaú é o banco que possui a maior média para o atributo V4. Dessa forma, o banco Itaú confirma seu posicionamento diferenciado no que refere ao relacionamento com os clientes. O Quadro 12 resume o resultado das comparações múltiplas entre as médias das notas obtidas pelos bancos.

**Quadro 12:** Resumo da comparação entre as médias dos bancos para o atributo V4

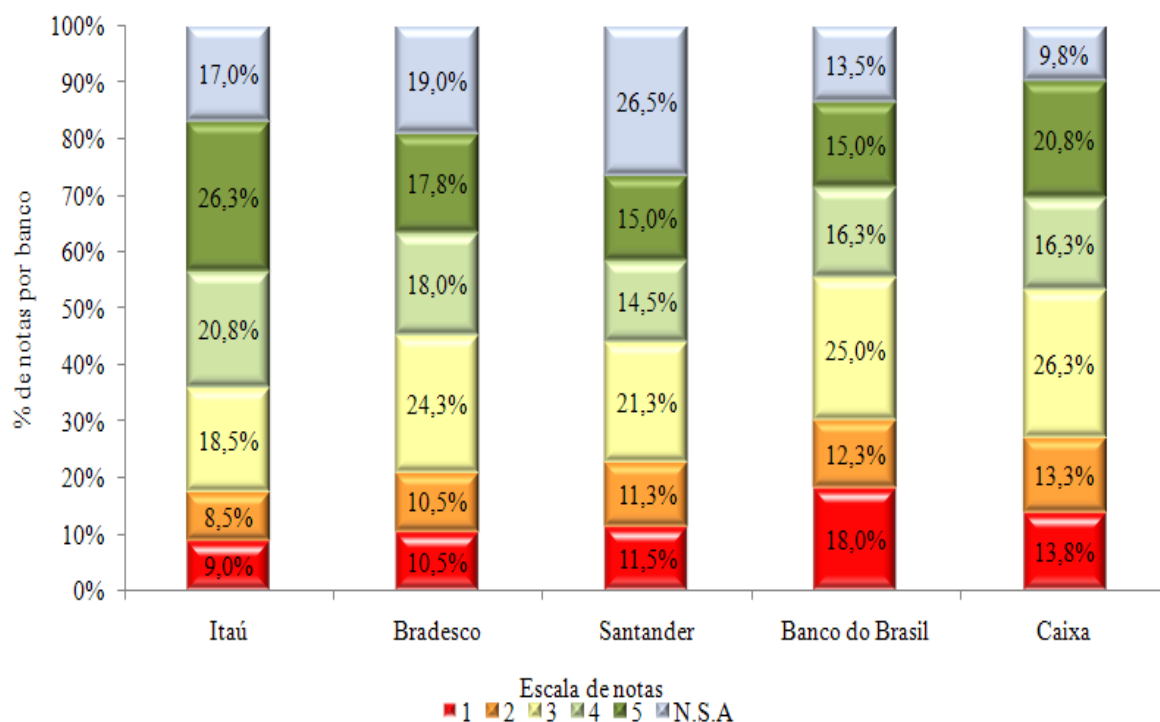
Bancos	Itaú	Bradesco	Santander	Banco do Brasil	Caixa
Itaú					
Bradesco			igual		igual
Santander		igual		Igual	igual
Banco do Brasil			igual		igual
Caixa		igual	igual	Igual	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O Itaú, pelos resultados da pesquisa e da Análise de Variância, destaca-se entre os demais bancos também quanto ao atributo V4 (relacionamento com os clientes). Os bancos Bradesco, Santander e o Banco do Brasil não obtiveram o mesmo desempenho que o Itaú, pois cada um deles conseguiu se diferenciar no máximo de um ou dois bancos. No geral, pode-se dizer que os entrevistados não conseguiram diferenciar de forma clara os bancos, com exceção ao Itaú que estatisticamente apresenta a maior média para esse atributo.

### 5.3.5 Avaliação do atributo de posicionamento V5 (foco na satisfação dos clientes)

O quinto atributo avaliado aborda a questão da preocupação dos bancos em manter os clientes sempre satisfeitos. Esse atributo foi identificado de maneira explícita nas comunicações e documentos institucionais do Itaú e do Santander. Dessa forma, como aconteceu nas análises anteriores, seria comum que para esses bancos as avaliações dos entrevistados fossem positivas, com médias altas para as notas obtidas e que pelos menos um deles se diferenciasse dos demais para que houvesse indícios de diferenciações percebidas pelos entrevistados.



**Gráfico 31:** Percentuais das notas da escala de avaliação por banco, atributo V5

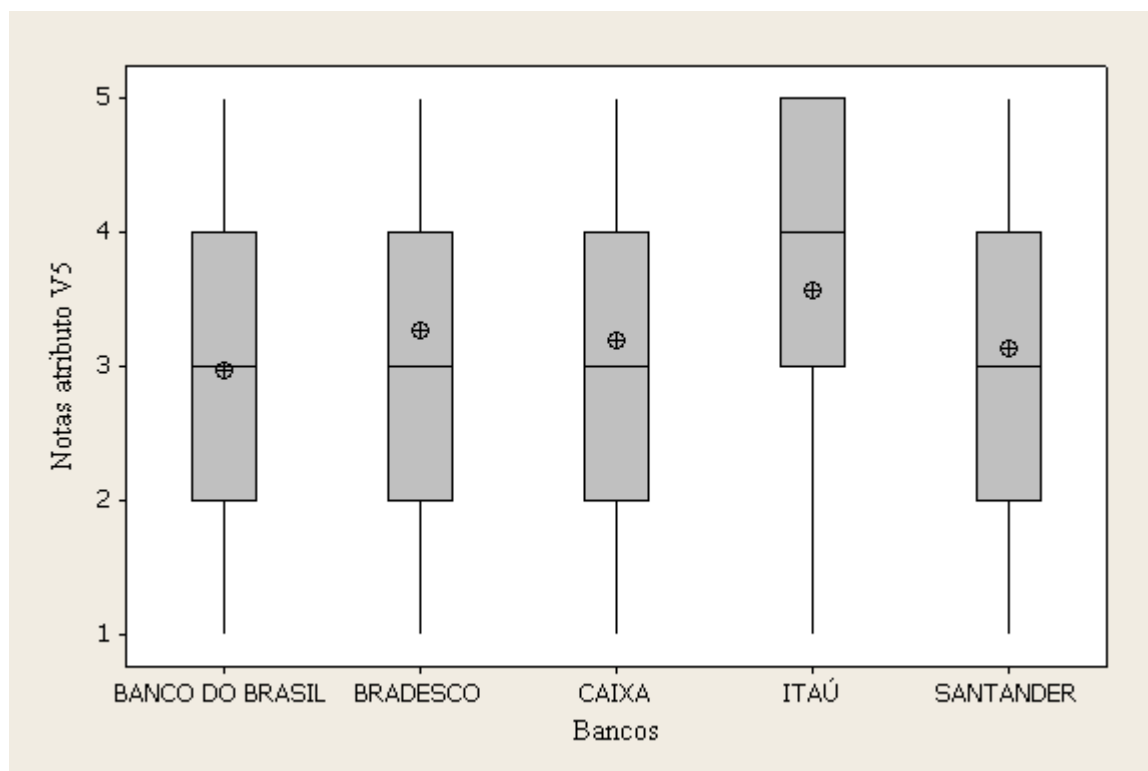
**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 31 mostra a distribuição percentual da notas atribuídas pelos clientes para cada um dos bancos avaliados na pesquisa. Pode-se observar que o Itaú destaca-se, mais uma vez, pelo percentual da nota 5 em relação às notas recebidos pelos outros bancos acerca da variável de posicionamento referente ao foco na satisfação dos clientes alcançando um índice de 26,3%. O Itaú parece ser uma referência no mercado em relação ao atendimento, relacionamento e à satisfação dos clientes. Essa imagem vai se evidenciando na pesquisa.

**Tabela 27:** Estatísticas descritivas do atributo V5

Banco	Média	Desvio Padrão	Mediana	Grau de Associação
Itaú	3,56	1,32	4,00	47,0%
Bradesco	3,27	1,29	3,00	35,8%
Santander	3,14	1,33	3,00	29,5%
Banco do Brasil	2,98	1,36	3,00	31,3%
Caixa	3,19	1,35	3,00	37,0%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)



**Gráfico 32:** Diagrama de caixas das notas do atributo V5

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Na Tabela 27 são apresentadas as médias e seus respectivos desvios padrão, a mediana e o grau de associação de aderência. Pela análise descritiva, verifica-se, aparentemente, uma diferença em relação às médias do atributo V5 entre os bancos, o que foi verificado pela Análise de Variância. O Itaú foi o banco que recebeu o maior Grau de Associação para a variável analisada alcançando o índice de 47,0%. Aparentemente as médias atribuídas ao Itaú são maiores que para os demais bancos.

A leitura feita para o Gráfico 32 e para a Tabela 27 é que existem possíveis diferenças acerca das médias dos bancos em relação a variável de posicionamento analisada. O Itaú parece estar bem mais associado ao atributo V5, ao contrário do Banco do Brasil que parece ter obtido um resultado abaixo dos demais bancos. O banco que apresenta maior mediana é o Itaú, e aparentemente parece ter obtido a maior média. Por meio da Análise de Variância, testou-se a Hipótese Nula (H0) de que as médias das notas para o atributo V5 do Itaú, Bradesco, Santander, Banco de Brasil e Caixa são iguais e a Hipótese Alternativa (H1) é de que pelo menos uma das médias são diferentes.

As suposições de normalidade e independência foram aceitas, seguindo o mesmo exemplo das análises anteriormente, e a suposição de igualdade de variâncias foi testada como mostra a Tabela 28.

**Tabela 28:** Teste de Levene de igualdade de variâncias para o atributo V5

Estatística de teste de Levene	df1	df2	Sig.
0,232	4	1652	,920

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 28 apresenta o teste de homogeneidade de variâncias pelo qual se pode concluir, ao nível de 95% de confiança, que as variâncias são estatisticamente iguais entre os bancos (Valor P ou Sig < 0,05). O atributo V5 até então foi o único que apresentou estar seguindo a mesma distribuição em termos de variabilidade entre os bancos.

**Tabela 29:** Teste de Análise de Variância para o atributo V5

	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	62,621	4	15,655	8,803	,000
Within Groups	2938,059	1652	1,778		
Total	3000,680	1656			

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)



A Tabela 29 apresenta o resultado da Análise de Variância para o atributo V5 pelo qual se conclui que se deve rejeitar a hipótese de que as médias das notas atribuídas aos bancos são iguais. Para a variável V5 (Relacionamento com os clientes), pelo menos um dos bancos obteve uma média de notas diferente dos demais.

**Tabela 30:** Teste de identificação das diferenças médias entre os bancos para o atributo V5

BCO_ANL	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
Duncan <sup>a,b</sup> BANCO DO BRASIL	346	2,98		
SANTANDER	294	3,14	3,14	
CAIXA	361	3,19	3,19	
BRADESCO	324		3,27	
ITAÚ	332			3,56
Sig.		,053	,233	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 329,813.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Como foi observado que as variâncias entre os grupos são constantes, ou seja, são estatisticamente iguais, foi realizado o teste de Duncan para comparação múltipla entre as médias quando as populações não possuem igualdade de variâncias. Pelo Valor P, que é apresentado como *Sig* na Tabela 30 que mostra de saída do SPSS 15.0, conclui-se que o Itaú é o banco que possui a maior média para o atributo V5. Dessa forma, o banco Itaú confirma seu posicionamento diferenciado no que refere ao foco na satisfação dos clientes. O Quadro 13 resume o resultado das comparações múltiplas entre as médias das notas obtidas pelos bancos.

**Quadro 13:** Resumo da comparação entre as médias dos bancos para o atributo V5

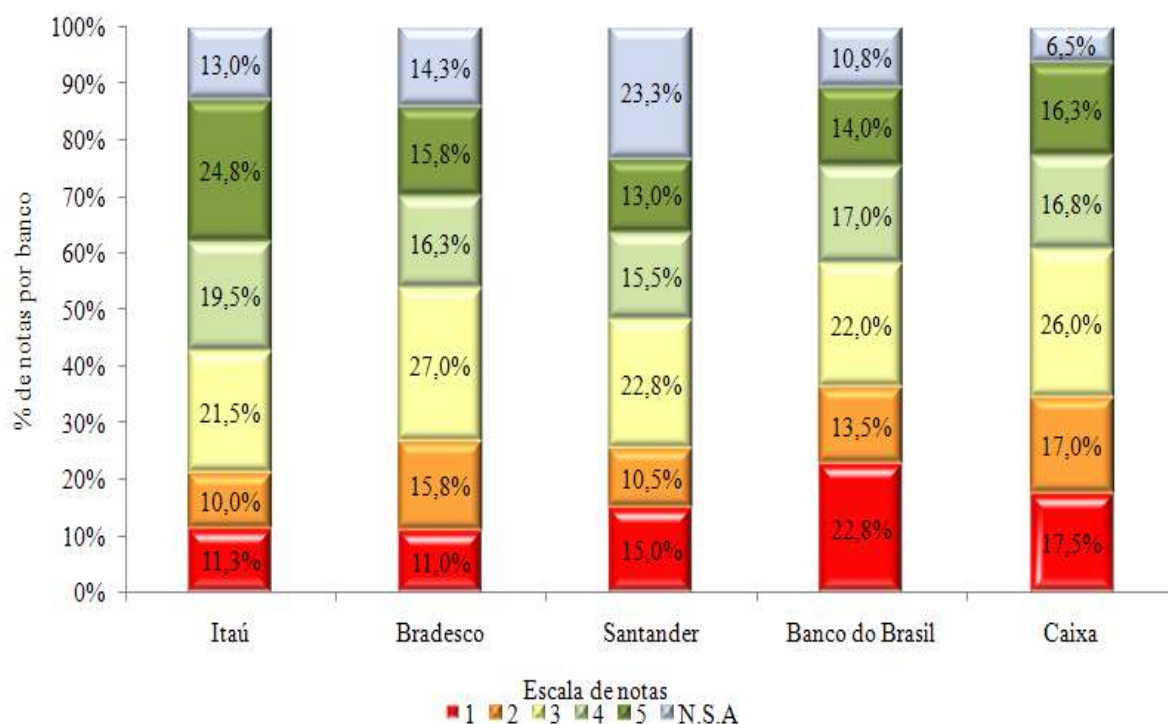
Bancos	Itaú	Bradesco	Santander	Banco do Brasil	Caixa
Itaú					
Bradesco			igual		igual
Santander		igual		Igual	igual
Banco do Brasil			igual		igual
Caixa		igual	igual	Igual	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O Itaú, pelos resultados da pesquisa e da Análise de Variância, destaca-se dos demais bancos também quanto ao atributo V5 (Relacionamento com os clientes). O Santander não obteve o mesmo desempenho que o Itaú, pois não conseguiu se diferenciar dos demais bancos. A média para o atributo V5 é maior na avaliação do Itaú. No geral, pode-se dizer que os entrevistados não conseguiram diferenciar de forma clara os bancos, com exceção do Itaú que estatisticamente apresenta a maior média para esse atributo. O Itaú destacou-se em todos os atributos que se referem ao bom atendimento, relacionamento e à preocupação com a satisfação dos clientes. Até então, com exceção ao primeiro atributo que deixou os bancos em um patamar de menos diferenças individuais, o Itaú é a instituição que parece estar mais aderente à forma como quer ser reconhecida no mercado. Em outras palavras, sua imagem parece estar mais coerente com seu posicionamento de mercado e seguindo as teorias sobre posicionamento estratégico.

### **5.3.6 Avaliação do atributo de posicionamento V6 (Agilidade e pouca burocracia)**

O sexto atributo avaliado aborda a questão da agilidade e pouca burocracia. Essa característica pode ser percebida no atendimento prestado e também na resolução de problemas ou solicitações dos clientes. Esse atributo foi identificado de maneira explícita nas comunicações e nos documentos institucionais de todos os bancos, com exceção da Caixa. Dessa forma, como aconteceu nas análises anteriores, para esses bancos não seria incomum que as avaliações dos entrevistados fossem positivas, com médias altas para as notas obtidas e que pelos menos um deles se diferencie dos demais para que haja indícios de diferenciações percebidas pelos entrevistados.



**Gráfico 33:** Percentuais das notas da escala de avaliação por banco, atributo V6

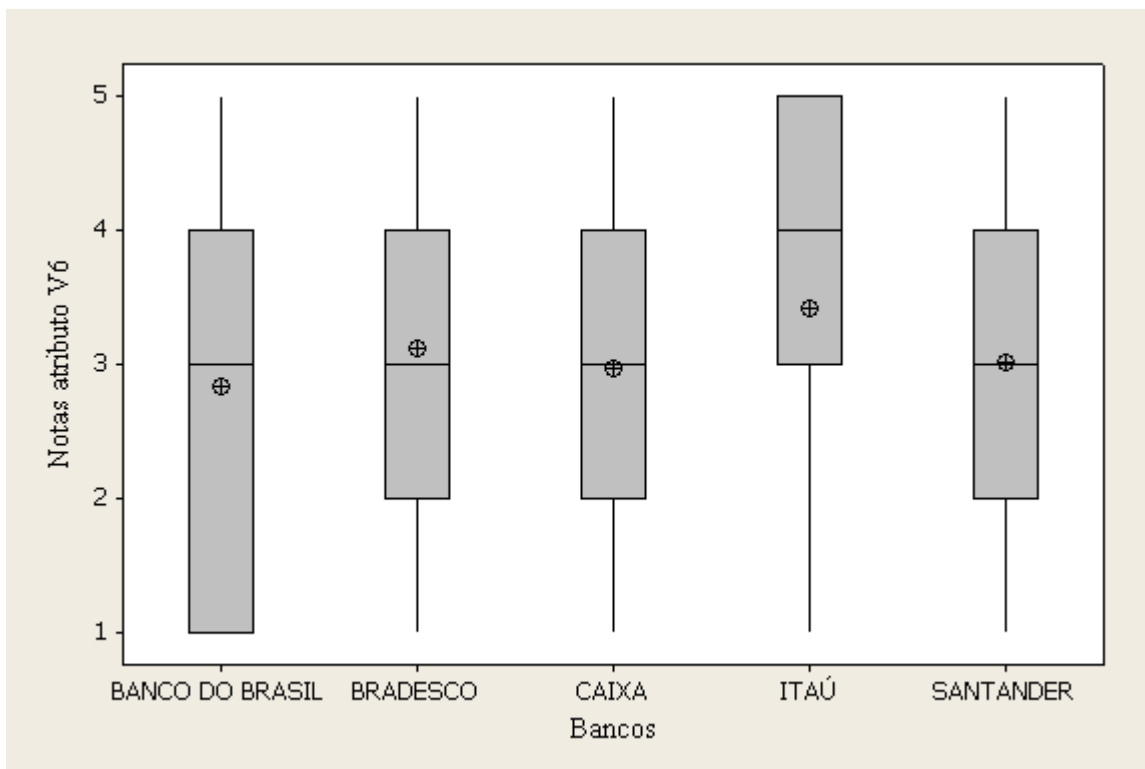
**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 33 mostra a distribuição percentual das notas atribuídas pelos clientes para cada um dos bancos avaliados na pesquisa. Pode-se observar que o Itaú destaca-se, pelo percentual da nota 5, em relação às notas recebidas pelos outros bancos acerca da variável de posicionamento referente à agilidade e pouca burocracia alcançando um índice de 24,8%.

**Tabela 31:** Estatísticas descritivas do atributo V6

Banco	Média	Desvio Padrão	Mediana	Grau de Associação
Itaú	3,42	1,35	4,00	44,3%
Bradesco	3,12	1,27	3,00	32,0%
Santander	3,01	1,34	3,00	28,5%
Banco do Brasil	2,84	1,40	3,00	31,0%
Caixa	2,97	1,35	3,00	33,0%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)



**Gráfico 34:** Diagrama de caixas das notas do atributo V6

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

No Tabela 31, são apresentadas as médias e seus respectivos desvios padrão, a mediana e o grau de associação. Pela análise descritiva, verifica-se, aparentemente, uma diferença em relação às médias do atributo V6 entre os bancos, o que foi verificado pela Análise de Variância. O Itaú foi o banco que recebeu o maior grau de associação para a variável analisada alcançando o índice de 44,3%. Esse atributo está associado ao atendimento e mais uma vez o Itaú parece se diferenciar dos demais.

A leitura feita para o Gráfico 34 e para a Tabela 31 é de que existem possíveis diferenças acerca das médias entre dos bancos em relação à variável de posicionamento analisada, e essa diferença parece estar associada aos resultados obtidos pelo Itaú e ao baixo desempenho do Banco do Brasil. O banco que apresenta maior mediana é o Itaú, e aparentemente parece ter obtido a maior média. Por meio da Análise de Variância, testou-se a Hipótese Nula (H0) de que as médias das notas para o atributo V6 do Itaú, Bradesco, Santander, Banco de Brasil e Caixa são iguais e a Hipótese Alternativa (H1) é de que pelos uma das médias é diferente.

As suposições de normalidade e independência foram aceitas, seguindo o mesmo exemplo das análises anteriormente, e a suposição de igualdade de variâncias foi testada como mostra a Tabela 32.

**Tabela 32:** Teste de Levene de igualdade de variâncias para o atributo V6

Estatística de teste de Levene	df1	df2	Sig.
2,820	4	1724	,024

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 32 apresenta o teste de homogeneidade de variâncias pelo qual se pode concluir, ao nível de 95% de confiança, que as variâncias não são iguais entre os bancos (Valor P ou Sig < 0,05).

**Tabela 33:** Teste de Análise de Variância para o atributo V6

	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	66,327	4	16,582	9,186	,000
Within Groups	3111,922	1724	1,805		
Total	3000,680	1656			

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 33 apresenta o resultado da Análise de Variância para o atributo V6 pelo qual se conclui que se deve rejeitar a hipótese de que as médias das notas atribuídas aos bancos são iguais. Para a variável V6 (Agilidade e pouca burocracia), pelo menos um dos bancos obteve uma média de notas diferente dos demais.

**Tabela 34:** Teste de identificação das diferenças médias entre os bancos para o atributo V6

Dependent Variable: agilidade e pouca burocracia							
(I) BCO_ANL	(J) BCO_ANL	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Low er Bound	Upper Bound	
Tamhane ITAÚ	BRADESCO	,303*	,100	,024	,02	,58	
	SANTANDER	,407*	,105	,001	,11	,70	
	BANCO DO BRASIL	,576*	,104	,000	,29	,87	
	CAIXA	,449*	,100	,000	,17	,73	
BRADESCO	ITAÚ	-,303*	,100	,024	-,58	-,02	
	SANTANDER	,104	,103	,977	-,19	,39	
	BANCO DO BRASIL	,273	,101	,068	-,01	,56	
	CAIXA	,146	,098	,766	-,13	,42	
SANTANDER	ITAÚ	-,407*	,105	,001	-,70	-,11	
	BRADESCO	-,104	,103	,977	-,39	,19	
	BANCO DO BRASIL	,170	,107	,695	-,13	,47	
	CAIXA	,042	,103	1,000	-,25	,33	
BANCO DO BRASIL	ITAÚ	-,576*	,104	,000	-,87	-,29	
	BRADESCO	-,273	,101	,068	-,56	,01	
	SANTANDER	-,170	,107	,695	-,47	,13	
	CAIXA	-,127	,102	,906	-,41	,16	
CAIXA	ITAÚ	-,449*	,100	,000	-,73	-,17	
	BRADESCO	-,146	,098	,766	-,42	,13	
	SANTANDER	-,042	,103	1,000	-,33	,25	
	BANCO DO BRASIL	,127	,102	,906	-,16	,41	

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Como foi observado que as variâncias entre os grupos não são constantes, ou seja, não são estatisticamente iguais, foi realizado o teste de Tamhane para comparação múltipla entre as médias quando as populações não possuem igualdade de variâncias. Pelo Valor P, que é apresentado na Tabela 34 como *Sig.*, conclui-se que o Itaú é o banco que possui a maior média para o atributo V6. O Quadro 14 resume o resultado das comparações múltiplas entre as médias das notas obtidas pelos bancos.

**Quadro 14:** Resumo da comparação entre as médias dos bancos para o atributo V6

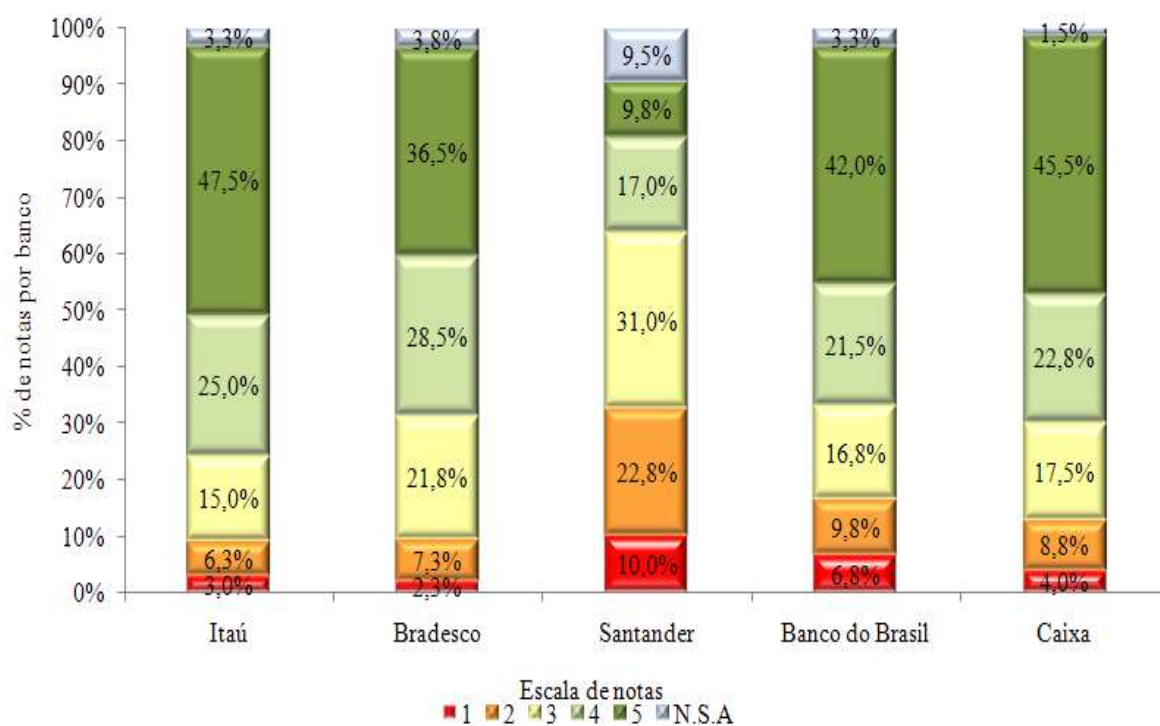
Bancos	Itaú	Bradesco	Santander	Banco do Brasil	Caixa
Itaú					
Bradesco			Igual	Igual	igual
Santander		igual		igual	igual
Banco do Brasil		igual	Igual		igual
Caixa		igual	Igual	igual	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O Quadro 14 mostra que todos os bancos são percebidos como iguais em relação ao atributo V6. O único banco que conseguiu se diferenciar foi o Itaú que obteve uma média superior aos demais bancos.

### 5.3.7 Avaliação do atributo de posicionamento V7 (Capilaridade, ou seja, número de agências espalhadas pelo país)

O sétimo atributo avaliado aborda a questão da capilaridade, que se refere ao número de agências espalhadas pelo país. Esse atributo foi identificado de maneira explícita nas comunicações e documentos institucionais do Itaú e do Bradesco. Para o Bradesco, a questão da presença aparece de forma bem mais explícita fazendo parte inclusive do seu *slogan*. Sendo assim, pode ser que apareçam diferenças significativas para a análise desse atributo.



**Gráfico 35:** Percentuais das notas da escala de avaliação por banco, atributo V7

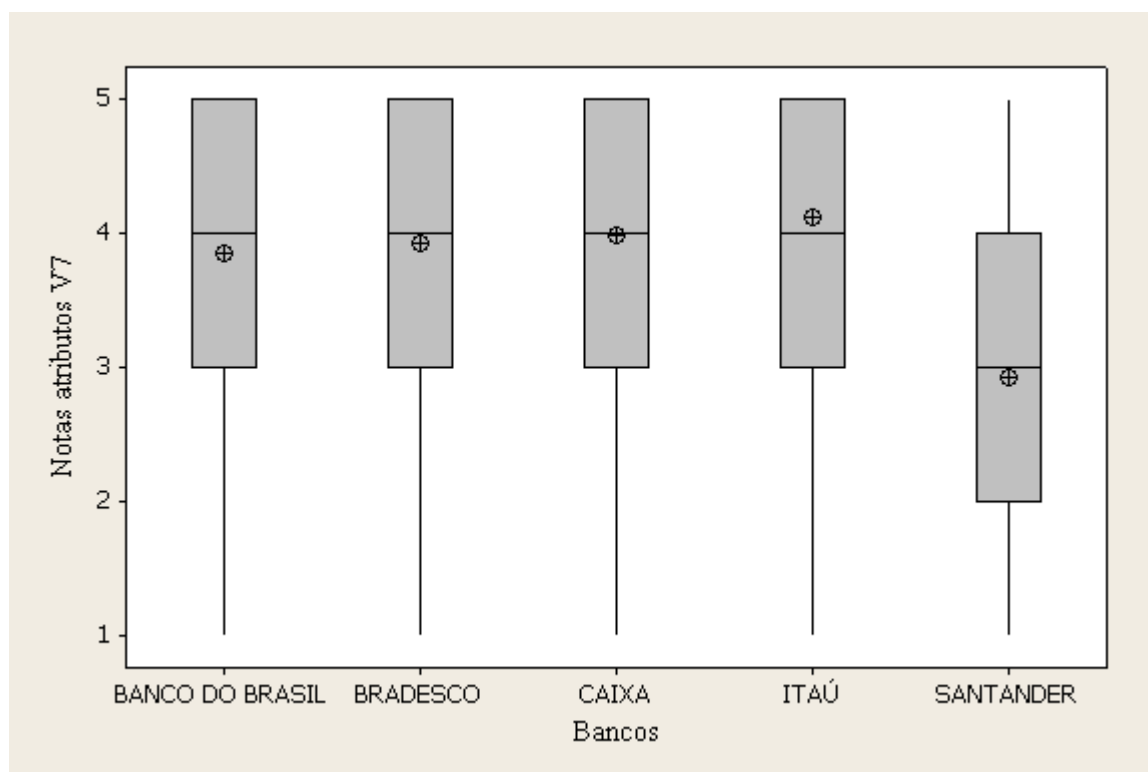
**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 35 mostra a distribuição percentual das notas atribuídas pelos clientes para cada um dos bancos em relação ao atributo V7. Os bancos que mais se destacam são o Itaú, a Caixa e o Banco do Brasil quando observamos apenas o percentual da nota 5.

**Tabela 35:** Estatísticas descritivas do atributo V7

Banco	Média	Desvio Padrão	Mediana	Grau de Associação
Itaú	4,11	1,08	4,00	72,5%
Bradesco	3,93	1,06	4,00	65,0%
Santander	2,93	1,15	3,00	26,8%
Banco do Brasil	3,85	1,27	4,00	63,5%
Caixa	3,98	1,17	4,00	68,3%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)



**Gráfico 36:** Diagrama de caixas das notas do atributo V7

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)



Em termos de média, o Itaú parece ter obtido uma avaliação mais alta e um pouco superior à Caixa. O Santander obteve uma média aparentemente bem menor que a dos outros bancos. Pela análise descritiva, verifica-se uma possível diferença em relação às médias do atributo V7 entre os bancos, o que foi verificado pela Análise de Variância. O Itaú foi o banco que recebeu o maior Grau de Associação para a variável analisada alcançando o índice de 72,5%.

A leitura feita para o Gráfico 36 e para a Tabela 35 é de que existem possíveis diferenças acerca das médias entre dos bancos em relação a variável de posicionamento analisada. Por meio da Análise de Variância, testou-se a Hipótese Nula (H0) de que as médias das notas para o atributo V7 do Itaú, Bradesco, Santander, Banco de Brasil e Caixa são iguais e a Hipótese Alternativa (H1) é de que pelos uma das médias são diferentes.

As suposições de normalidade e independência foram aceitas, seguindo o mesmo exemplo das análises anteriormente, e a suposição de igualdade de variâncias foi testada como mostra o Quadro 40.

**Tabela 36** Teste de Levene de igualdade de variâncias para o atributo V7

Estatística de teste de Levene	df1	df2	Sig.
6,306	4	1910	,000

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 36 apresenta o teste de homogeneidade de variâncias pelo qual se pode concluir, ao nível de 95% de confiança, que as variâncias não são estatisticamente iguais entre os bancos (Valor P ou Sig < 0,05).

**Tabela 37:** Teste de Análise de Variância para o atributo V7

	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	331,363	4	82,841	62,895	,000
Within Groups	2515,731	1910	1,317		
Total	2847,095	1914			

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 37 apresenta o resultado da Análise de Variância para o atributo V7 pelo qual se conclui que se deve rejeitar a hipótese de que as médias das notas atribuídas aos bancos são iguais. Para a variável V7 (Capilaridade, ou seja, número de agências espalhadas pelo país) pelo menos um dos bancos obteve uma média de notas diferente dos demais.

**Tabela 38:** Teste de identificação das diferenças médias entre os bancos para o atributo V7

Dependent Variable: capilaridade, ou seja, número de agências espalhadas pelo país							
(I) BCO_ANL	(J) BCO_ANL	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Low er Bound	Upper Bound	
Tamhane ITAÚ	BRADESCO	,181	,077	,173	-,03	,40	
	SANTANDER	1,183*	,082	,000	,95	1,41	
	BANCO DO BRASIL	,264*	,085	,020	,03	,50	
	CAIXA	,129	,081	,688	-,10	,36	
BRADESCO	ITAÚ	-,181	,077	,173	-,40	,03	
	SANTANDER	1,002*	,081	,000	,77	1,23	
	BANCO DO BRASIL	,082	,084	,981	-,15	,32	
	CAIXA	-,052	,080	,999	-,28	,17	
SANTANDER	ITAÚ	-1,183*	,082	,000	-1,41	-,95	
	BRADESCO	-1,002*	,081	,000	-1,23	-,77	
	BANCO DO BRASIL	-,919*	,088	,000	-1,17	-,67	
	CAIXA	-1,054*	,084	,000	-1,29	-,82	
BANCO DO BRASIL	ITAÚ	-,264*	,085	,020	-,50	-,03	
	BRADESCO	-,082	,084	,981	-,32	,15	
	SANTANDER	,919*	,088	,000	,67	1,17	
	CAIXA	-,135	,087	,734	-,38	,11	
CAIXA	ITAÚ	-,129	,081	,688	-,36	,10	
	BRADESCO	,052	,080	,999	-,17	,28	
	SANTANDER	1,054*	,084	,000	,82	1,29	
	BANCO DO BRASIL	,135	,087	,734	-,11	,38	

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Como foi observado que as variâncias entre os grupos não são constantes, ou seja, não são estatisticamente iguais, foi realizado o teste de Tamhane para comparação múltipla entre as médias quando as populações não possuem igualdade de variâncias. Pelo Valor P, que é apresentado como Sig na Tabela 38, conclui-se que existem diferenças entre os bancos, mas que nenhum deles destaca-se positivamente em relação ao atributo V7. O Quadro 15 resume o resultado das comparações múltiplas. O único banco que apresenta uma média diferente dos demais é o Santander, entretanto é uma média inferior às demais, portanto uma avaliação mais negativa.

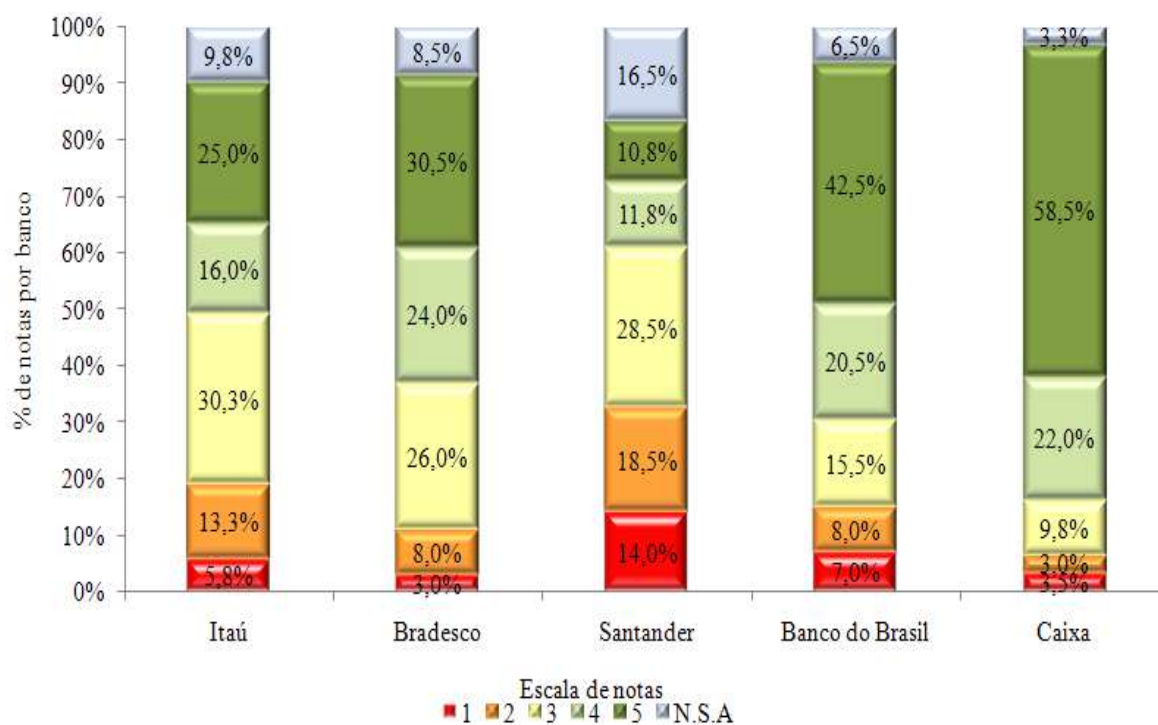
**Quadro 15:** Resumo da comparação entre as médias dos bancos para o atributo V7

Bancos	Itaú	Bradesco	Santander	Banco do Brasil	Caixa
Itaú		igual			igual
Bradesco	igual			igual	igual
Santander					
Banco do Brasil		igual			igual
Caixa	igual	igual		igual	

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

### 5.3.8 Avaliação do atributo de posicionamento V8 (inclusão bancária, ou seja, atender a todo tipo de cliente)

O oitavo atributo avaliado aborda a questão da inclusão bancária. Esse atributo foi identificado de maneira explícita nas comunicações e documentos institucionais do Bradesco e da Caixa. Para o atributo V8, tem-se um banco público e um privado se posicionando de forma semelhante para o mercado. À primeira vista essa seria uma característica mais aderente a um banco público.



**Gráfico 37:** Percentuais das notas da escala de avaliação por banco, atributo V8

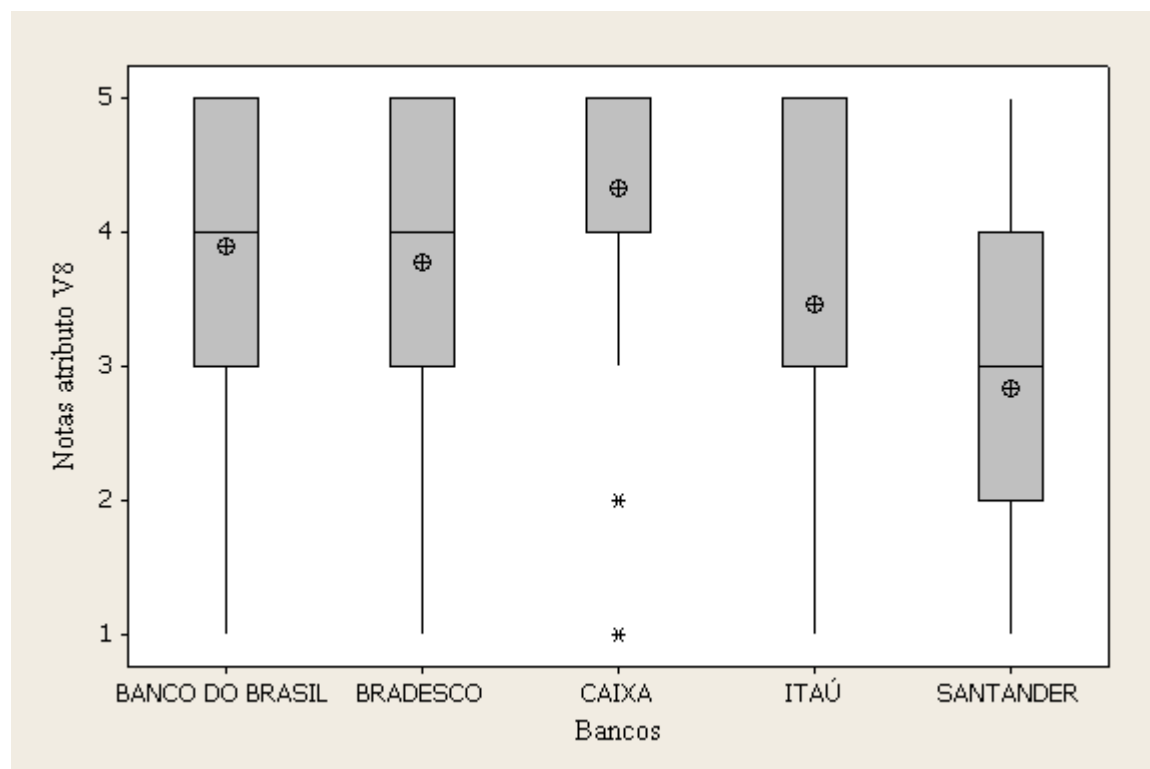
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 37 mostra que os bancos públicos receberam em termos percentuais notas maiores que os bancos privados. Entre os bancos privados, o Bradesco foi o banco que recebeu percentuais maiores para as notas mais altas. A Caixa parece ter se destacado mais na avaliação do atributo V8 de forma geral, já o Bradesco destaca-se em relação aos demais bancos privados. Sendo assim, existe uma chance de confirmação de que essa característica de fato esteja mais relacionada a bancos públicos.

**Tabela 39:** Estatísticas descritivas do atributo V8

Banco	Média	Desvio Padrão	Mediana	Grau de Associação
Itaú	3,46	1,22	3,00	41,0%
Bradesco	3,78	1,10	4,00	54,5%
Santander	2,84	1,24	3,00	22,5%
Banco do Brasil	3,89	1,28	4,00	63,0%
Caixa	4,33	1,02	5,00	80,5%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)



**Gráfico 38:** Diagrama de caixas das notas do atributo V8

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Na Tabela 39, são apresentadas as médias e seus respectivos desvios padrão, a mediana e o grau de associação de aderência. Pela análise descritiva, verifica-se, aparentemente, uma diferença em relação às médias do atributo V8 entre os bancos, o que foi verificado pela Análise de Variância. A Caixa obteve um Grau de Associação muito superior aos demais bancos com o índice de 80,5%.

A leitura feita para o Gráfico 38 e para a Tabela 39 é de que existem possíveis diferenças acerca das médias entre os bancos em relação à variável de posicionamento analisada e essa diferença parece estar associada aos resultados obtidos pela Caixa e ao baixo desempenho do Santander. Por meio da Análise de Variância, testou-se a Hipótese Nula (H0) de que as médias das notas para o atributo V8 do Itaú, Bradesco, Santander, Banco de Brasil e Caixa são iguais e a Hipótese Alternativa (H1) é de que pelo menos uma das médias são diferentes.

As suposições de normalidade e independência foram aceitas, seguindo o mesmo exemplo das análises anteriormente, e a suposição de igualdade de variâncias foi testada como mostra a Tabela 40.

**Tabela 40:** Teste de Levene de igualdade de variâncias para o atributo V8

Estatística de teste de Levene	df1	df2	Sig.
9,037	4	1817	,000

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 40 apresenta o teste de homogeneidade de variâncias pelo qual se pode concluir, ao nível de 95% de confiança, que as variâncias não são estatisticamente iguais entre os bancos (Valor P ou Sig < 0,05).

**Tabela 41:** Teste de Análise de Variância para o atributo V8

	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	438,381	4	109,595	79,733	,000
Within Groups	2497,525	1817	1,375		
Total	2935,906	1821			

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 41 apresenta o resultado da Análise de Variância para o atributo V8 pelo qual se conclui que se deve rejeitar a hipótese de que as médias das notas atribuídas aos bancos são iguais. Para a variável V8 (Inclusão bancária, ou seja, atender a todo tipo de cliente) pelo menos um dos bancos obteve uma média de notas diferente dos demais.

**Tabela 42:** Teste de identificação das diferenças médias entre os bancos para o atributo V8

Dependent Variable: inclusão bancária, ou seja, atender a todo tipo de cliente								
(I) BCO ANL	(J) BCO ANL	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval			
					Low er Bound	Upper Bound		
Tamhane ITAÚ	BRADESCO	-,319*	,086	,002	-,56	-,08		
	SANTANDER	,616*	,093	,000	,35	,88		
	BANCO DO BRASIL	-,436*	,092	,000	-,69	-,18		
	CAIXA	-,876*	,083	,000	-1,11	-,64		
BRADESCO	ITAÚ	,319*	,086	,002	,08	,56		
	SANTANDER	,935*	,089	,000	,69	1,18		
	BANCO DO BRASIL	-,117	,088	,866	-,36	,13		
	CAIXA	-,557*	,078	,000	-,78	-,34		
SANTANDER	ITAÚ	-,616*	,093	,000	-,88	-,35		
	BRADESCO	-,935*	,089	,000	-1,18	-,69		
	BANCO DO BRASIL	-1,052*	,094	,000	-1,32	-,79		
	CAIXA	-1,492*	,085	,000	-1,73	-1,25		
BANCO DO BRASIL	ITAÚ	,436*	,092	,000	,18	,69		
	BRADESCO	,117	,088	,866	-,13	,36		
	SANTANDER	1,052*	,094	,000	,79	1,32		
	CAIXA	-,440*	,084	,000	-,68	-,20		
CAIXA	ITAÚ	,876*	,083	,000	,64	1,11		
	BRADESCO	,557*	,078	,000	,34	,78		
	SANTANDER	1,492*	,085	,000	1,25	1,73		
	BANCO DO BRASIL	,440*	,084	,000	,20	,68		

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Como foi observado que as variâncias entre os grupos não são constantes, ou seja, não são estatisticamente iguais, foi realizado o teste de Tamhane para comparação múltipla entre as médias quando as populações não possuem igualdade de variâncias. Pelo Valor P, que é apresentado na Tabela 42 como *Sig.*, conclui-se que existem diferenças entre os bancos, e que a Caixa foi o único banco que se destacou positivamente de todos os outros. A Caixa, dessa forma, é o banco para confirma a imagem de buscar a inclusão bancária no Brasil de forma mais acentuada por apresentar maior média para o atributo V8. O Quadro 16 resume o resultado das comparações múltiplas.

**Quadro 16:** Resumo da comparação entre as médias dos bancos para o atributo V8

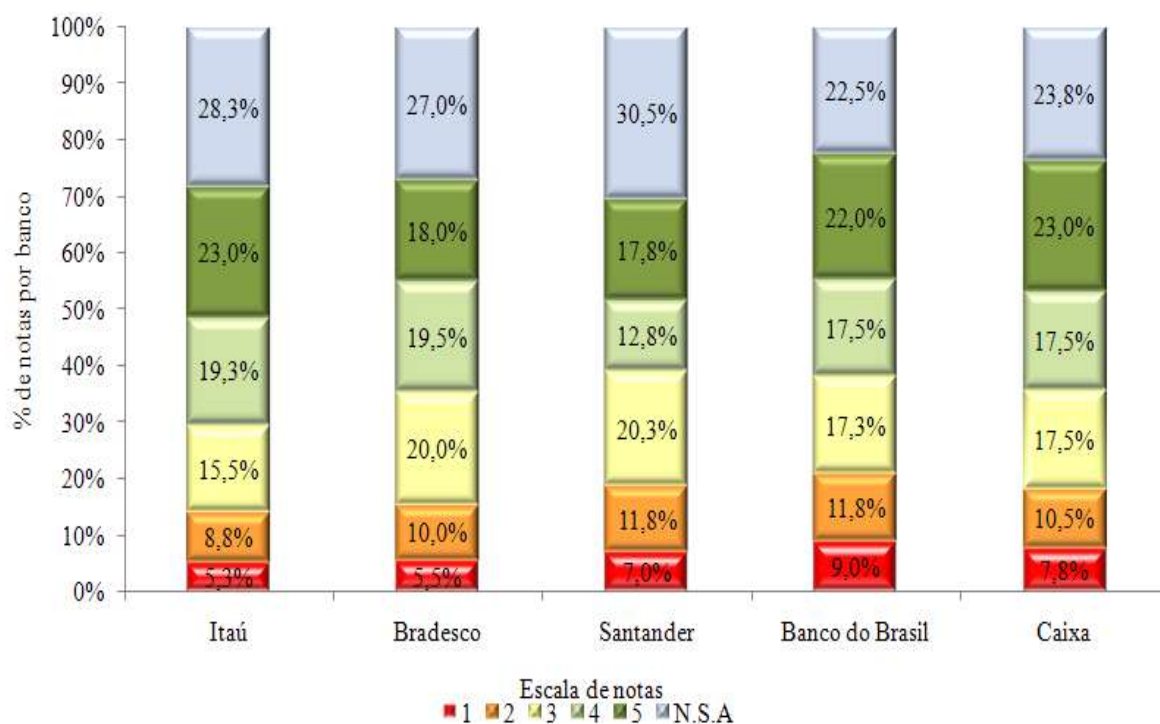
Bancos	Itaú	Bradesco	Santander	Banco do Brasil	Caixa
Itaú					
Bradesco				igual	
Santander					
Banco do Brasil		igual			
Caixa					

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Analisando o Quadro 16 percebemos que a Caixa, o Itaú e o Santander apresentam médias diferentes de todos os bancos e entre si. O Banco do Brasil e o Bradesco possuem médias iguais estatisticamente. O banco de maior média é a Caixa, seguida do Banco do Brasil e Bradesco. Em terceiro lugar vem o Itaú e por último o Santander. As médias estão apresentadas na Tabela 39.

### **5.3.9 Avaliação do atributo de posicionamento V9 (sustentabilidade com foco em confiança, sociedade e meio ambiente)**

O nono atributo avaliado trata da sustentabilidade com foco em confiança, sociedade e meio ambiente. Esse atributo foi identificado de maneira explícita nas comunicações e documentos institucionais do Santander e da Caixa. Caso haja diferenças nas avaliações dos bancos, esses seriam os bancos que supostamente apresentariam os melhores desempenhos para o atributo V9. Como foi feito em todas as análises e coerentemente às hipóteses gerais da pesquisa, parte-se de pressuposto que indiferentemente às divulgações que foram feitas no mercado, os bancos teriam imagens semelhantes. Mesmo percebendo diferenças para as avaliações anteriores, o padrão de análise será mantido para todos os atributos.



**Gráfico 39:** Percentuais das notas da escala de avaliação por banco, atributo V9

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

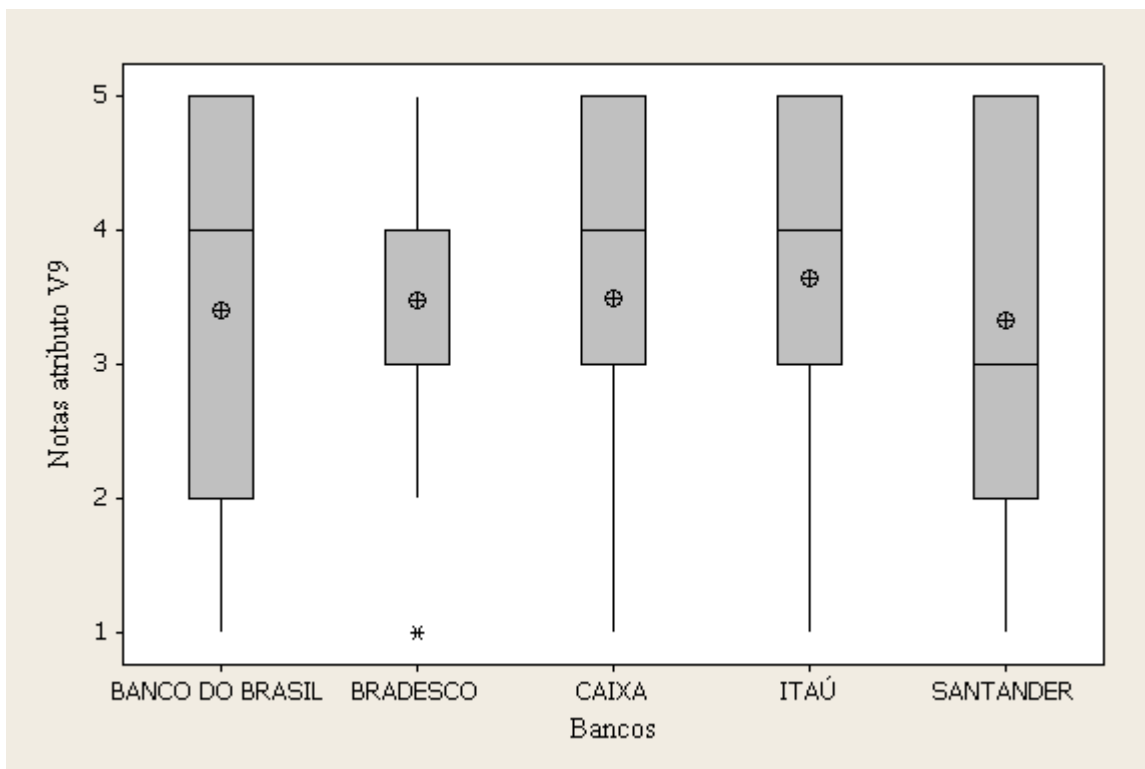
O Gráfico 40 mostra a distribuição percentual das notas atribuídas pelos clientes para cada um dos bancos avaliados na pesquisa. Percebe-se um equilíbrio na distribuição das notas para esse atributo. O Bradesco e o Santander parecem ter recebido um percentual ligeiramente inferior para a nota 5.

**Tabela 43:** Estatísticas descritivas do atributo V9

Banco	Média	Desvio Padrão	Mediana	Grau de Associação
Itaú	3,64	1,25	4,00	42,3%
Bradesco	3,47	1,21	3,00	37,5%
Santander	3,32	1,29	4,00	30,5%
Banco do Brasil	3,41	1,35	4,00	39,5%
Caixa	3,49	1,32	4,00	40,5%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)





**Gráfico 40:** Diagrama de caixa das notas do atributo V9

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Na Tabela 43, são apresentadas as médias e seus respectivos desvios padrão, a mediana e o grau de associação de aderência. Pela análise descritiva, verifica-se, aparentemente, pouca diferença em relação às médias do atributo V9 entre os bancos, o que foi verificado pela Análise de Variância. O Grau de Associação é um pouco menor para o Santander e entre os demais bancos os valores não estão muito diferentes.

A leitura feita para o Gráfico 40 e para a Tabela 43 é de que podem existir possíveis diferenças acerca das médias entre dos bancos em relação à variável de posicionamento analisada, mesmo que não sejam diferenças muito grandes. A mediana do Santander apresenta um padrão inferior a dos demais bancos, ou seja, 50% dos entrevistados deram notas inferiores a 3 para o Santander ao analisarem o atributo V9. Por meio da Análise de Variância, testou-se a Hipótese Nula ( $H_0$ ) de que as médias das notas para o atributo V9 do Itaú, Bradesco, Santander, Banco de Brasil e Caixa são iguais e a Hipótese Alternativa ( $H_1$ ) é de que pelo menos uma das médias são diferentes.

As suposições de normalidade e independência foram aceitas, seguindo o mesmo exemplo das análises anteriormente, e a suposição de igualdade de variâncias foi testada como mostra a Tabela 44.

**Tabela 44:** Teste de Levene de igualdade de variâncias para o atributo V9

Estatística de teste de Levene	df1	df2	Sig.
2,120	4	1467	,076

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 44 apresenta o teste de homogeneidade de variâncias pelo qual se pode concluir, ao nível de 95% de confiança, que as variâncias são estatisticamente iguais entre os bancos (Valor P ou Sig < 0,05). O atributo V9 está seguindo a mesma distribuição em termos de variabilidade entre os bancos.

**Tabela 45:** Teste de Análise de Variância para o atributo V9

	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15,620	4	3,905	2,357	,052
Within Groups	2430,879	1467	1,657		
Total	2446,499	1471			

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 45 apresenta o resultado da Análise de Variância para o atributo V9 pelo qual se conclui que não devemos rejeitar a hipótese de que as médias das notas atribuídas aos bancos são iguais. Para a variável V9 (Sustentabilidade com foco em confiança, sociedade e meio ambiente), nenhum dos bancos obteve uma média de notas diferente dos demais. Essa decisão merece um cuidado maior porque o valor P ficou bem próximo à região crítica de rejeição de 0,05. Somente para assegurarmos que a decisão tomada está coerente, foi realizado o teste de Duncan para diferença entre as médias como mostra a Tabela 46.

**Tabela 46:** Teste de identificação das diferenças médias entre os bancos para o atributo V9

	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Duncan <sup>a,b</sup> SANTANDER	278	3,32	
BANCO DO BRASIL	310	3,41	
BRADESCO	292	3,47	3,47
CAIXA	305	3,49	3,49
ITAÚ	287		3,64
Sig.		,151	,135

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 293,934.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O teste de Duncan separa os bancos em dois grupos, o primeiro formado pelo Santander, Banco do Brasil, Bradesco e Caixa, e o segundo formado por Bradesco, Caixa e Itaú. Dessa forma, as diferenças estariam representadas pelas menores médias do Santander e do Banco do Brasil, em relação ao Itaú. A Caixa e o Bradesco são comuns aos dois grupos formados. Sendo assim, existem pequenas diferenças que podem ser consideradas para o atributo V9, mas nenhum banco apresentou uma imagem destacada acerca desse atributo. O Quadro 17 resume os resultados encontrados pelo teste de Duncan.

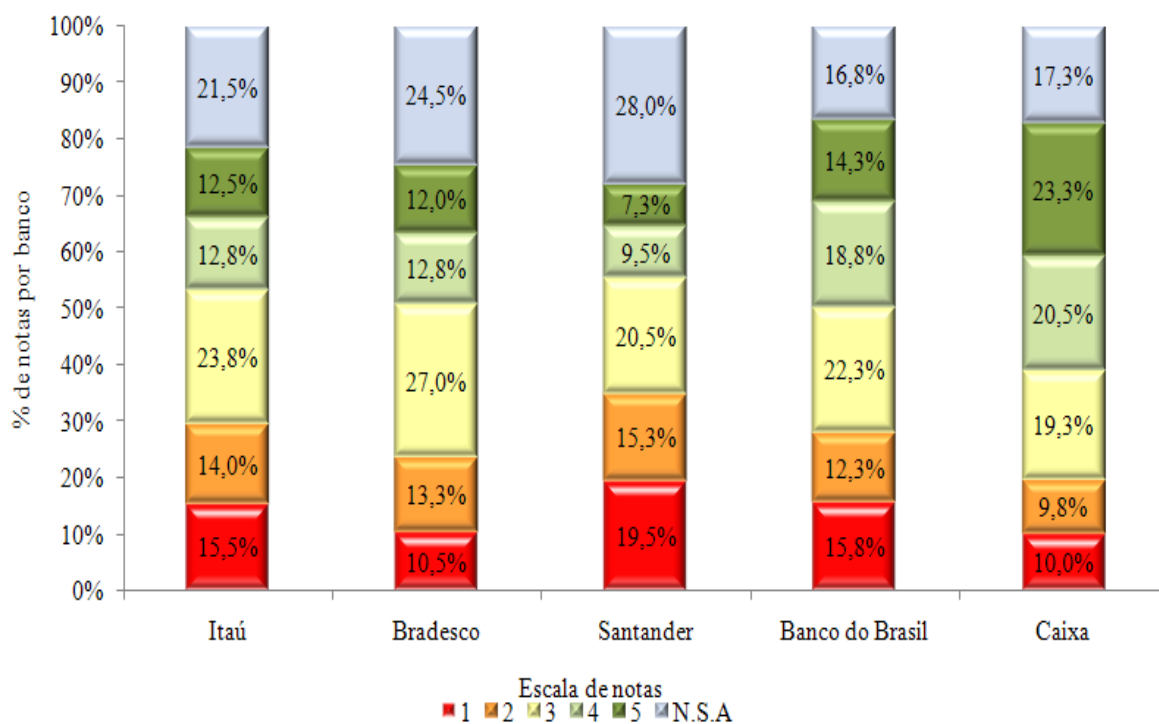
**Quadro 17:** Resumo da comparação entre as médias dos bancos para o atributo V9

Bancos	Itaú	Bradesco	Santander	Banco do Brasil	Caixa
Itaú		igual			igual
Bradesco	igual		igual	igual	igual
Santander		igual		igual	igual
Banco do Brasil		igual	igual		igual
Caixa	igual	igual	igual	igual	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

### 5.3.10 Avaliação do atributo de posicionamento V10 (Taxas mais acessíveis e mais atrativas)

O décimo atributo avaliado está relacionado ao posicionamento com foco em preços e foi identificado de maneira explícita nas comunicações e documentos institucionais da Caixa. A Caixa se posiciona de forma bem agressiva quanto a oferecer para o mercado produtos e serviços bancários com taxas e tarifas mais acessíveis. Se a Caixa tiver essa imagem na percepção dos clientes, sua avaliação será mais positiva em relação ao atributo V10.



**Gráfico 41:** Percentuais das notas da escala de avaliação por banco, atributo V10

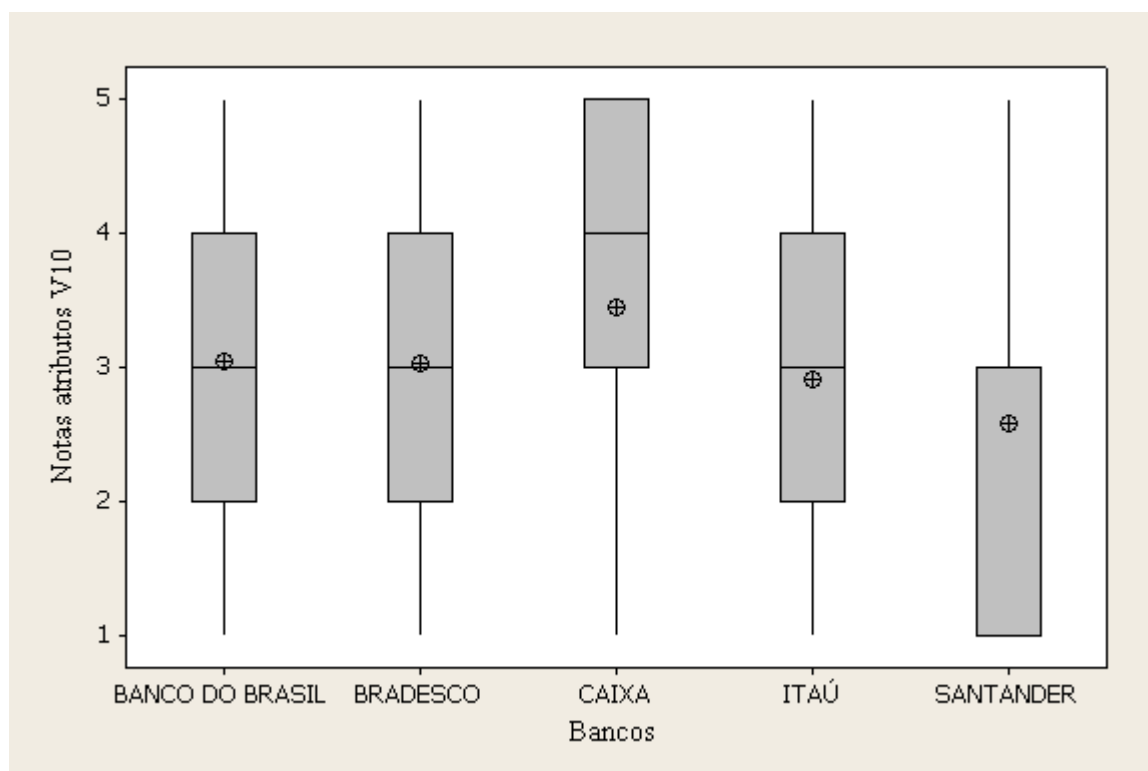
**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 41 mostra a distribuição percentual das notas atribuídas pelos clientes para cada um dos bancos avaliados na pesquisa. A Caixa apresenta um maior percentual da nota 5 em relação aos percentuais recebidos pelos outros bancos acerca da variável de posicionamento referente a taxas e tarifas mais atrativas.

**Tabela 47:** Estatísticas descritivas do atributo V10

Banco	Média	Desvio Padrão	Mediana	Grau de Associação
Itaú	2,91	1,32	3,00	25,3%
Bradesco	3,03	1,24	3,00	24,8%
Santander	2,58	1,29	3,00	16,8%
Banco do Brasil	3,04	1,35	3,00	33,0%
Caixa	3,45	1,33	4,00	43,8%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)



**Gráfico 42:** Diagrama de caixas das notas do atributo V10

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Na Tabela 47, são apresentadas as médias e seus respectivos desvios padrão, a mediana e o grau de associação de aderência. Pela análise descritiva, verifica-se, aparentemente, uma diferença em relação às médias do atributo V10 entre os bancos, o que foi verificado pela Análise de Variância. A Caixa apresenta o maior grau de associação para a variável analisada alcançando o índice de 43,8% à frente do Banco do Brasil, outro banco público que atingiu

um grau de associação de 33%. Aparentemente, os entrevistados parecem considerar que bancos públicos cobram taxas e tarifas mais baixas que os bancos privados.

A leitura feita para o Gráfico 42 e para a Tabela 47 é de que existem possíveis diferenças acerca das médias entre os bancos em relação à variável de posicionamento analisada e essa diferença parece estar associada principalmente aos resultados obtidos pela Caixa. A avaliação do Santander parece estar bem abaixo dos demais bancos, o que pode influenciar na ocorrência de diferenças entre as médias. O banco que apresenta maior mediana é a Caixa, e aparentemente parece ter obtido a maior média. Por meio da Análise de Variância, testou-se a Hipótese Nula (H0) de que as médias das notas para o atributo V10 do Itaú, Bradesco, Santander, Banco de Brasil e Caixa são iguais e a Hipótese Alternativa (H1) é de que pelo menos uma das médias são diferentes.

As suposições de normalidade e independência foram aceitas, seguindo o mesmo exemplo das análises anteriormente, e a suposição de igualdade de variâncias foi testada como mostra a Tabela 48.

**Tabela 48:** Teste de Levene de igualdade de variâncias para o atributo V10

Estatística de teste de Levene	df1	df2	Sig.
2,993	4	1563	,018

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 48 apresenta o teste de homogeneidade de variâncias pelo qual se pode concluir, ao nível de 95% de confiança, que as variâncias não são estatisticamente iguais entre os bancos (Valor P ou Sig < 0,05).

**Tabela 49:** Teste de Análise de Variância para o atributo V10

	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	121,170	4	30,292	17,657	,000
Within Groups	2681,493	1563	1,716		
Total	2802,663	1567			

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 49 apresenta o resultado da Análise de Variância para o atributo V10 pelo qual se conclui que se deve rejeitar a hipótese de que as médias das notas atribuídas aos bancos são iguais. Para a variável V10 (Taxas mais acessíveis e mais atrativas) pelo menos um dos bancos obteve uma média de notas diferente dos demais e tudo indica que a média de notas obtida pela Caixa é maior que a dos demais bancos.

**Tabela 50:** Teste de identificação das diferenças médias entre os bancos para o atributo V10

Dependent Variable: taxas mais acessíveis e mais atrativas							
(I) BCO_ANL	(J) BCO_ANL	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Tamhane ITAÚ	BRADESCO	-,125	,104	,923	-,42	,17	
	SANTANDER	,328*	,107	,022	,03	,63	
	BANCO DO BRASIL	-,134	,105	,895	-,43	,16	
	CAIXA	-,543*	,105	,000	-,84	-,25	
BRADESCO	ITAÚ	,125	,104	,923	-,17	,42	
	SANTANDER	,453*	,104	,000	,16	,75	
	BANCO DO BRASIL	-,009	,103	1,000	-,30	,28	
	CAIXA	-,417*	,102	,001	-,70	-,13	
SANTANDER	ITAÚ	-,328*	,107	,022	-,63	-,03	
	BRADESCO	-,453*	,104	,000	-,75	-,16	
	BANCO DO BRASIL	-,462*	,106	,000	-,76	-,16	
	CAIXA	-,870*	,105	,000	-1,17	-,57	
BANCO DO BRASIL	ITAÚ	,134	,105	,895	-,16	,43	
	BRADESCO	,009	,103	1,000	-,28	,30	
	SANTANDER	,462*	,106	,000	,16	,76	
	CAIXA	-,408*	,104	,001	-,70	-,12	
CAIXA	ITAÚ	,543*	,105	,000	,25	,84	
	BRADESCO	,417*	,102	,001	,13	,70	
	SANTANDER	,870*	,105	,000	,57	1,17	
	BANCO DO BRASIL	,408*	,104	,001	,12	,70	

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Como foi observado que as variâncias entre os grupos são constantes, ou seja, são estatisticamente iguais, foi realizado o teste de Tamhane para comparação múltipla entre as médias quando as populações não possuem igualdade de variâncias. Pelo Valor P, que é apresentado na Tabela 50 como Sig., conclui-se que Caixa é o banco que possui a maior média para o atributo V10. Dessa forma, a Caixa confirma seu posicionamento diferenciado no que refere às taxas e tarifas mais acessíveis. O Quadro 18 resume o resultado das comparações múltiplas entre as médias das notas obtidas pelos bancos.

**Quadro 18:** Resumo da comparação entre as médias dos bancos para o atributo V10

Bancos	Itaú	Bradesco	Santander	Banco do Brasil	Caixa
Itaú		igual		igual	
Bradesco	igual			igual	
Santander					
Banco do Brasil	igual	igual			
Caixa					

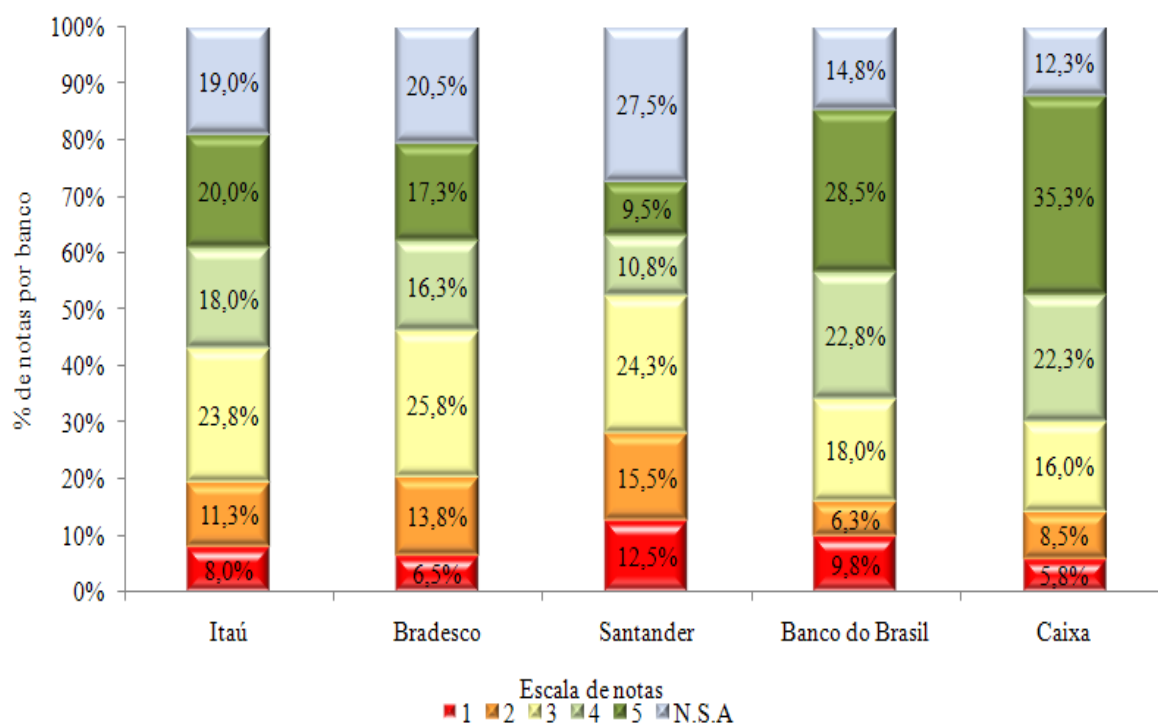
**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Caixa, pelos resultados da pesquisa e da Análise de Variância, destaca-se entre os demais bancos também quanto ao atributo V10 (Taxas mais acessíveis e mais atrativas). O Santander também se diferenciou dos demais bancos passando para o mercado a imagem de ser um banco de taxas e tarifas mais altas, pois obteve a média mais baixa. O Itaú, Bradesco e Banco do Brasil obtiverem médias estatisticamente iguais. A Caixa ao contrário do Santander obteve média mais alta e se consolidou como o banco de taxas e tarifas mais atrativas.

### **5.3.11 Avaliação do atributo de posicionamento V11 (banco focado no desenvolvimento do país e investimentos sociais)**

O décimo primeiro atributo aborda um tema que, à primeira vista, tem mais relação com bancos públicos. Para os dois bancos públicos, foi identificado em suas comunicações e documentos institucionais um posicionamento atrelado ao desenvolvimento do país e investimentos sociais. Ao se confirmar essa relação, as conclusões apontarão que os entrevistados percebem que bancos contribuem de alguma forma para o desenvolvimento do país e realiza investimentos sociais, e que essas questões estão relacionadas aos bancos públicos. E se existirem diferenças mais relevantes, um banco terá uma avaliação mais positiva que o outro.





**Gráfico 43:** Percentuais das notas da escala de avaliação por banco, atributo V11

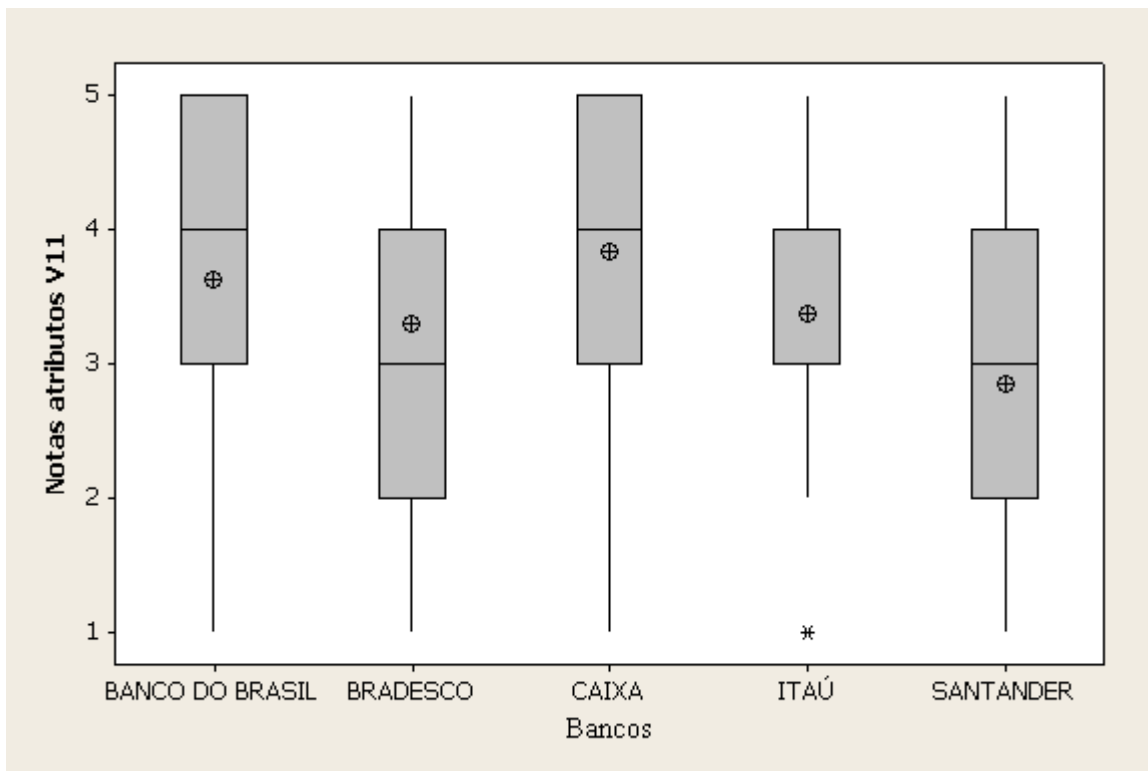
**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 43 mostra a distribuição percentual das notas atribuídas pelos clientes para cada um dos bancos avaliados na pesquisa. Pode-se observar que os bancos públicos já começam a se destacar pelo percentual obtido para a nota 5. A Caixa recebeu nota 5 de 33,5% dos entrevistados, e o Banco do Brasil de 28,5%. Esses índices sinalizam para médias de notas mais altas em relação aos demais bancos. Nota-se também que esses bancos receberam um percentual menor quanto ao quesito “não sei avaliar (NSA)”, o que pode estar se referindo a menores incertezas dos entrevistados quanto a essa característica.

**Tabela 51:** Estatísticas descritivas do atributo V11

Banco	Média	Desvio Padrão	Mediana	Grau de Associação
Itaú	3,38	1,27	3,00	38,0%
Bradesco	3,30	1,22	3,00	33,5%
Santander	2,85	1,25	3,00	20,3%
Banco do Brasil	3,63	1,32	4,00	51,3%
Caixa	3,83	1,24	4,00	57,5%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)



**Gráfico 44:** Diagrama de caixas das notas do atributo V11

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Na Tabela 51, são apresentadas as médias e seus respectivos desvios padrão, a mediana e o grau de associação de aderência. Pela análise descritiva, verifica-se, aparentemente, uma diferença em relação às médias do atributo V11 entre os bancos, o que foi verificado pela Análise de Variância. Os bancos públicos receberam o maior Grau de Associação para a variável analisada alcançando resultando em índices de 51,3% e 57,5% para o Banco do Brasil e para a Caixa, respectivamente.

A leitura feita para o Gráfico 44 e para a Tabela 51 é de que existem possíveis diferenças acerca das médias entre dos bancos em relação à variável de posicionamento analisada, e essa diferença parece estar associada aos resultados obtidos pelos bancos públicos. Os bancos que apresentaram maiores valores para a mediana também são a Caixa e o Banco do Brasil, e aparentemente parecem ter obtido a maior média com um destaque maior para a Caixa. Por meio da Análise de Variância, testou-se a Hipótese Nula ( $H_0$ ) de que as médias das notas para o atributo V11 do Itaú, Bradesco, Santander, Banco de Brasil e Caixa são iguais e a Hipótese Alternativa ( $H_1$ ) é de que pelo menos uma das médias são diferentes. Apesar da aparente tendência

de diferenciação entre os bancos, seguimos com a mesma hipótese nula, afinal as hipóteses gerais da pesquisa estão relacionadas a não percepção dos clientes para diferenças entre os bancos para a forma que se posicionam no mercado.

As suposições de normalidade e independência continuam sendo aceitas, seguindo o mesmo exemplo das análises anteriormente, e a suposição de igualdade de variâncias foi testado como mostra a Tabela 52.

**Tabela 52:** Teste de Levene de igualdade de variâncias para o atributo V11

Estatística de teste de Levene	df1	df2	Sig.
1,292	4	1619	,271

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 52 apresenta o teste de homogeneidade de variâncias pelo qual se pode concluir, ao nível de 95% de confiança, que as variâncias são estatisticamente iguais entre os bancos (Valor P ou Sig < 0,05). O atributo V11 apresenta mesma distribuição em termos de variabilidade entre os bancos.

**Tabela 53:** Teste de Análise de Variância para o atributo V11

	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	172,882	4	43,221	27,239	,000
Within Groups	2568,871	1619	1,587		
Total	2741,753	1623			

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 53 apresenta o resultado da Análise de Variância para o atributo V11 pelo qual conclui-se que deve-se rejeitar a hipótese de que as médias das notas atribuídas aos bancos são iguais. Para a variável V11 (Banco focado no desenvolvimento do país e investimentos sociais) pelo menos um dos bancos públicos obteve uma média de notas diferente dos demais.

**Tabela 54:** Teste de identificação das diferenças médias entre os bancos para o atributo V11

BCO_ANL	N	Subset for alpha = .05			
		1	2	3	4
Duncan <sup>a,b</sup> SANTANDER	290	2,85			
BRADESCO	318		3,30		
ITAÚ	324		3,38		
BANCO DO BRASIL	341			3,63	
CAIXA	351				3,83
Sig.		1,000	,433	1,000	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 323,396.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O teste de Duncan aponta para grandes diferenciações entre os bancos quando o atributo pesquisado é referente a preços. Pelo Valor P que é apresentado na Tabela 54 como *Sig*, conclui-se que a Caixa é o banco que possui a maior média para o atributo V11. O Quadro 19 resume o resultado das comparações múltiplas entre as médias das notas obtidas pelos bancos.

**Quadro 19:** Resumo da comparação entre as médias dos bancos para o atributo V11

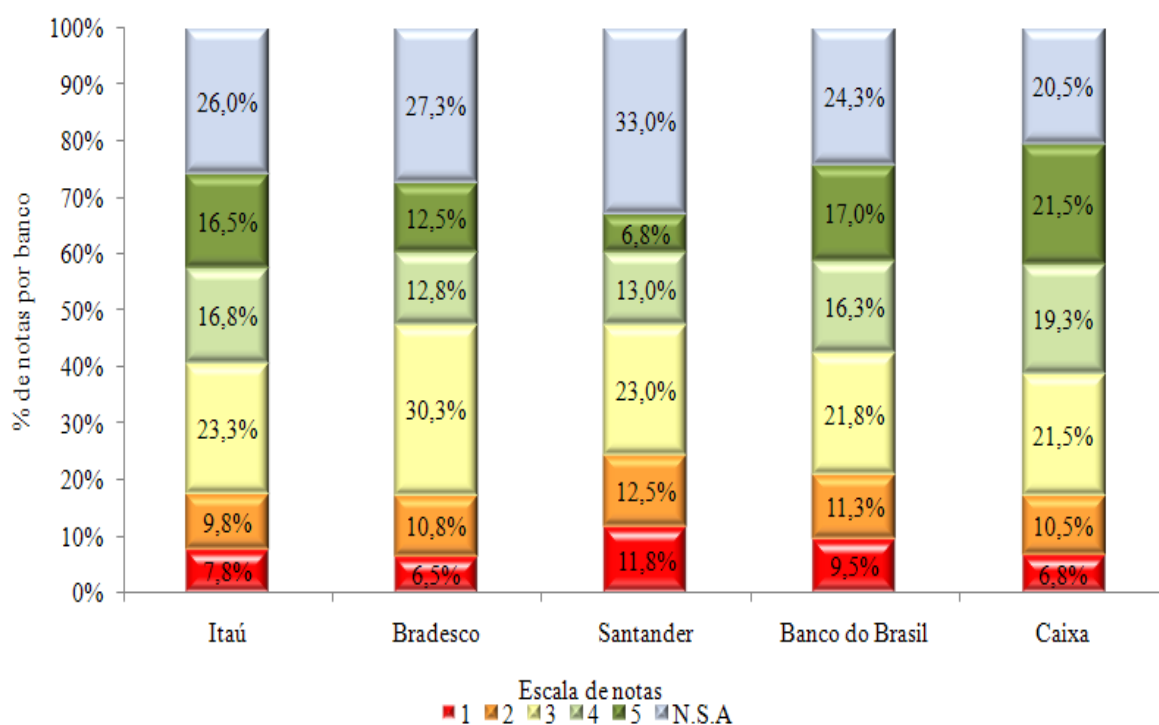
Bancos	Itaú	Bradesco	Santander	Banco do Brasil	Caixa
Itaú		igual			
Bradesco	igual				
Santander					
Banco do Brasil					
Caixa					

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A única semelhança existente, como mostra o Quadro 19, encontra-se entre o Bradesco e o Itaú. O Santander apresenta a imagem de ser um banco menos preocupado com investimentos sociais e desenvolvimento do país. O Bradesco e o Itaú são percebidos da mesma forma, alcançando valores semelhantes para as médias. Os dois bancos públicos foram os mais bem avaliados, sendo que a Caixa foi a instituição financeira que teve a imagem mais relacionada ao atributo V11 e se consolidou como o banco mais atuante em desenvolver o país e realizar investimentos para a sociedade.

### 5.3.12 Avaliação do atributo de posicionamento V12 (maior retorno aos investimentos dos clientes)

O último atributo avaliado está relacionado a taxas para aplicações e se refere à imagem de proporcionar maiores retornos financeiros aos investimentos dos clientes. O banco de melhor avaliação seria aquele mais indicado para que os entrevistados façam aplicações em produtos voltados para clientes poupadores.



**Gráfico 45:** Percentuais das notas da escala de avaliação por banco, atributo V12

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

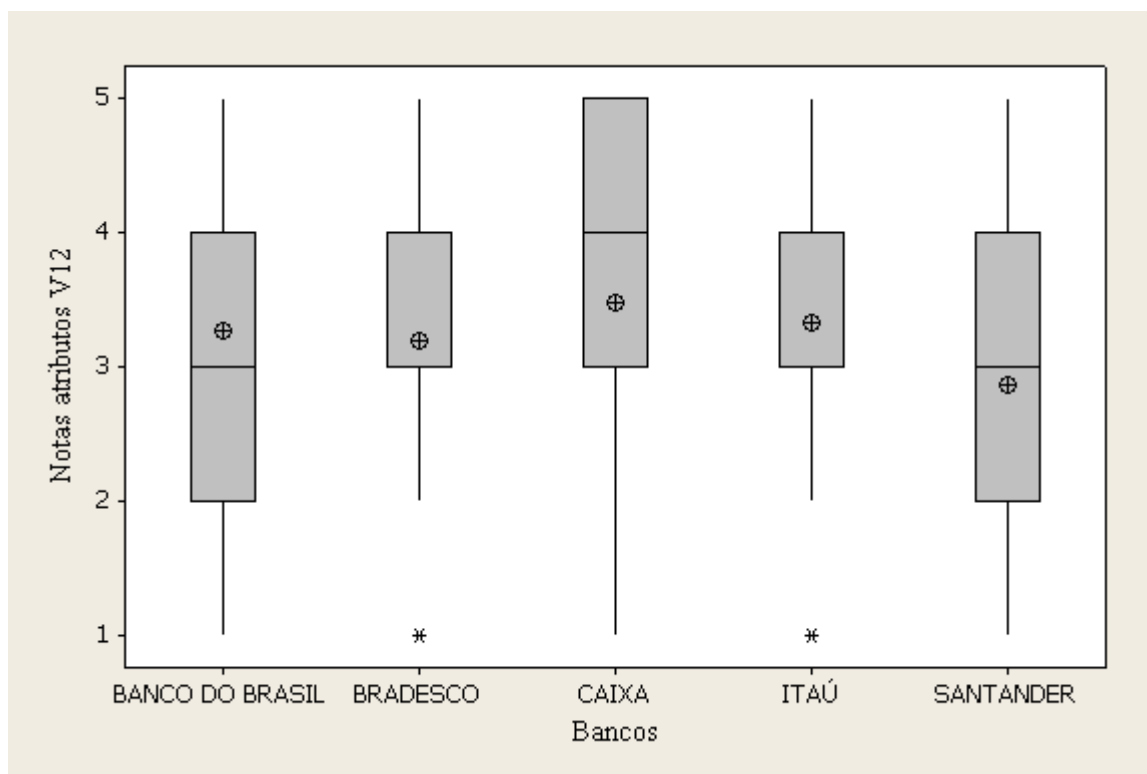
**Tabela 55:** Estatísticas descritivas do atributo V12

Banco	Média	Desvio Padrão	Mediana	Grau de Associação
Itaú	3,33	1,25	3,00	33,3%
Bradesco	3,19	1,16	3,00	25,3%
Santander	2,86	1,21	3,00	19,8%
Banco do Brasil	3,26	1,30	3,00	33,3%
Caixa	3,48	1,25	4,00	40,8%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 45 mostra a distribuição percentual das notas atribuídas pelos clientes para cada um dos bancos avaliados na pesquisa. Pode-se observar que a Caixa tem a tendência de receber notas mais altas que seus concorrentes. O Itaú, o Banco do Brasil e o Bradesco parecem ter obtido notas médias mais próximas, apesar da variação em torno da média do Itaú e do Bradesco ser menor que a do Banco do Brasil, o que pode ser apresentado pelo padrão do diagrama de caixas.

Na Tabela 55, são apresentadas as médias e seus respectivos desvios padrão, a mediana e o Grau de Associação. Pela análise descritiva, verifica-se, aparentemente, uma diferença em relação às médias do atributo V12 entre os bancos, o que foi verificado pela Análise de Variância. O Grau de Associação apresenta um índice de 40,8% para a Caixa e de 33,3% tanto para o Banco do Brasil quanto para o Itaú. Para os demais bancos os índices obtidos foram mais baixos.



**Gráfico 46:** Diagrama de caixas das notas do atributo V12

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A leitura feita para o Gráfico 46 e para a Tabela Quadro 46 é de que existem possíveis diferenças entre as médias obtidas pelos bancos em relação à variável de posicionamento analisada e essa diferença parece estar associada ao resultado obtido pela Caixa e ao baixo desempenho do Santander. A Caixa também apresenta a maior mediana entre os bancos avaliados. Por meio da Análise de Variância, testou-se a Hipótese Nula (H0) de que as médias das notas para o atributo V12 do Itaú, Bradesco, Santander, Banco de Brasil e Caixa são iguais e a Hipótese Alternativa (H1) é de que pelo menos uma das médias são diferentes.

As suposições de normalidade e independência foram aceitas, seguindo o mesmo exemplo das análises anteriormente, e a suposição de igualdade de variâncias foi testada como mostra a Tabela 56.

**Tabela 56:** Teste de Levene de igualdade de variâncias para o atributo V12

Estatística de teste de Levene	df1	df2	Sig.
3,811	4	1471	,004

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 56 apresenta o teste de homogeneidade de variâncias pelo qual se pode concluir, ao nível de 95% de confiança, que as variâncias não são estatisticamente iguais entre os bancos (Valor P ou Sig < 0,05).

**Tabela 57:** Teste de Análise de Variância para o atributo V12

	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	60,825	4	15,206	9,934	,000
Within Groups	2251,654	1471	1,531		
Total	2312,479	1475			

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

A Tabela 57 apresenta o resultado da Análise de Variância para o atributo V12 pelo qual se conclui que se deve rejeitar a hipótese de que as médias das notas atribuídas aos bancos são iguais. Para a variável V12 (Maior retorno aos investimentos dos clientes) pelo menos um dos bancos obteve uma média de notas diferente dos demais.

**Tabela 58:** Teste de identificação das diferenças médias entre os bancos para o atributo V12

Dependent Variable: maior retorno aos investimentos dos clientes							
(I) BCO_ANL	(J) BCO_ANL	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Low er Bound	Upper Bound	
Tamhane ITAÚ	BRADESCO	,139	,099	,832	-,14	,42	
	SANTANDER	,473*	,104	,000	,18	,76	
	BANCO DO BRASIL	,067	,104	,999	-,23	,36	
	CAIXA	-,150	,101	,774	-,43	,13	
BRADESCO	ITAÚ	-,139	,099	,832	-,42	,14	
	SANTANDER	,334*	,100	,009	,05	,62	
	BANCO DO BRASIL	-,072	,101	,999	-,36	,21	
	CAIXA	-,289*	,098	,032	-,56	-,01	
SANTANDER	ITAÚ	-,473*	,104	,000	-,76	-,18	
	BRADESCO	-,334*	,100	,009	-,62	-,05	
	BANCO DO BRASIL	-,406*	,105	,001	-,70	-,11	
	CAIXA	-,623*	,102	,000	-,91	-,34	
BANCO DO BRASIL	ITAÚ	-,067	,104	,999	-,36	,23	
	BRADESCO	,072	,101	,999	-,21	,36	
	SANTANDER	,406*	,105	,001	,11	,70	
	CAIXA	-,217	,103	,299	-,51	,07	
CAIXA	ITAÚ	,150	,101	,774	-,13	,43	
	BRADESCO	,289*	,098	,032	,01	,56	
	SANTANDER	,623*	,102	,000	,34	,91	
	BANCO DO BRASIL	,217	,103	,299	-,07	,51	

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Como foi observado que as variâncias entre os grupos são constantes, ou seja, são estatisticamente iguais, foi realizado o teste de Tamhane para comparação múltipla entre as médias quando as populações não possuem igualdade de variâncias. Pelo Valor P, apresentado na Tabela 58 como *Sig.*, conclui-se que a principal diferença está relacionada ao baixo desempenho, mais uma vez, do banco Santander. Dessa forma, pode-se afirmar que nenhum banco se destacou de forma positiva quando avaliação é feita para o atributo V12. O Quadro 20 resume o resultado das comparações múltiplas entre as médias das notas obtidas pelos bancos.



**Quadro 20: Resumo da comparação entre as médias dos bancos para o atributo V12**

Bancos	Itaú	Bradesco	Santander	Banco do Brasil	Caixa
Itaú		igual		igual	igual
Bradesco	igual			igual	igual
Santander					
Banco do Brasil	igual	igual			igual
Caixa	igual			igual	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O Quadro 20 apresenta os agrupamentos dos bancos quanto à similaridade acerca do atributo V12. O único banco que se diferencia dos demais, ou seja, não apresenta um comportamento estatístico para a média semelhante a nenhum dos demais bancos é o Santander. Como a média do Santander é menor, confirma-se que essa diferenciação obtida é negativa. Para o atributo V12 não houve diferenciações positivas entre os bancos.

#### **5.4 Considerações sobre a avaliação quantitativa estimulada**

Realizadas as análises e tiradas as conclusões sobre as estatísticas apresentadas, para facilitar o entendimento dos resultados, é proposta a construção de uma tabela resumo. Para cada uma das variáveis é apresentado o resultado do banco que conseguiu obter uma imagem diferenciada das demais instituições financeiras avaliadas na pesquisa. Quando nenhum banco se diferenciou dos demais foi concluído que para tal atributo os entrevistados, questionados de forma estimulada e utilizando-se de uma escala de notas de 1 a 5, não perceberam diferenças realmente significativas.

Para se explicar e justificar as razões de se apresentar um padrão de análise pelo qual se relaciona uma única instituição a cada posicionamento de mercado encontrado basta recorrer às teorias apresentadas na pesquisa. A primeira explicação tem como base o conceito de exclusividade de Ries e Trout (1993), segundo o qual, duas empresas não podem representar a mesma palavra ou mensagem na mente dos consumidores. A segunda explicação tem como base os critérios de posicionamento ideal de Kapferer (2003) que considera, dentre outros aspectos, que deve ser distinto e específico. Outro critério desse mesmo autor diz que o posicionamento é durável e não imitável pelo concorrente.

Nesta pesquisa, alguns posicionamentos se repetiram, entretanto, nem todos os bancos tiveram o mesmo desempenho na percepção dos clientes. Por fim, o banco melhor avaliado é aquele que tem maior proximidade com o atributo de posicionamento. Ser mais bem avaliado pode implicar em ter a imagem mais aderente ao posicionamento em questão. É importante lembrar também que Ghoshal e Tanure (2004) afirmam que posicionamento não pode estar simplesmente na fala. Justificada a aplicação da análise, é apresentado o Quadro 21 com o resumo geral dos resultados.

**Quadro 21:** Bancos mais relacionados aos posicionamentos estratégicos

<b>Atributos de Posicionamento</b>	<b>Diferencial</b>	<b>Média</b>
V1: banco sustentável, ou seja, tem solidez no mercado	-	-
V2: diferencial no atendimento	ITAÚ	3,58
V3: inovação tecnológica	ITAÚ	4,13
V4: foco no relacionamento com os clientes	ITAÚ	3,74
V5: foco na satisfação dos clientes	ITAÚ	3,56
V6: agilidade e pouca burocracia	ITAÚ	3,42
V7: capilaridade, ou seja, número de agências espalhadas pelo país	-	-
V8: inclusão bancária, ou seja, atender a todo tipo de cliente	CAIXA	4,33
V9: sustentabilidade como foco em confiança, sociedade e meio ambiente	-	-
V10: taxas mais acessíveis e mais atrativas	CAIXA	3,45
V11: banco focado no desenvolvimento do país e investimentos sociais	CAIXA	3,83
V12: maior retorno aos investimentos dos clientes	-	-

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O Quadro 21 mostra o banco melhor avaliado para cada um dos atributos de posicionamentos. O Itaú domina os atributos relacionados a atendimento, ao relacionamento e à tecnologia; já a Caixa destaca-se nos atributos relacionados a aspectos mais sociais e preços mais baixos. Por essa análise, a pretensão não é mostrar que os demais bancos não possuem nenhuma relação com os atributos. A idéia é mostrar que eles não são a primeira referência de mercado para os atributos avaliados. Para os atributos V1, V7, V9 e V12 houve uma equiparação acerca das médias das notas atribuídas pelos entrevistados, no mínimo entre dois bancos.

É importante ressaltar que as médias não são altas e poucas chegam a casa dos 4 pontos. Esse resultado pode indicar que de maneira geral os clientes não estão percebendo os bancos tão relacionados aos atributos. Mesmo para os bancos que se diferenciaram um pouco mais em relação aos outros, o desempenho não é tão expressivo quanto poderia ser.

## 5.5 Testes dos *slogans* dos bancos

A última análise da pesquisa buscou avaliar a aderência das mensagens dos bancos, ou seja, dos *slogans* utilizados nas comunicações das instituições, na percepção dos clientes. Para cada um dos entrevistados foram citados os *slogans* dos bancos e solicitado que informassem a quais bancos pertenciam. A análise verifica o percentual de acertos, ou seja, o quanto os entrevistados conseguiram relacionar os *slogans* aos bancos de forma correta.

**Tabela 59:** Bancos X Slogans

Bancos	Slogan 1	Slogan 2	Slogan 3	Slogan 4	Slogan 5	Citações Gerais
Caixa	6,3%	4,5%	9,5%	33,5%	12,0%	13,2%
Bradesco	6,8%	43,3%	7,5%	6,0%	4,8%	13,7%
Santander	2,3%	5,0%	31,5%	5,0%	4,0%	9,6%
Itaú	52,8%	5,3%	8,3%	11,5%	8,0%	17,2%
Banco do Brasil	5,5%	2,5%	6,0%	11,8%	32,3%	11,6%
Não sabe avaliar	26,5%	39,5%	37,3%	32,3%	39,0%	34,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

Para a análise dos resultados da Tabela 59, é proposto uma tabela auxiliar a fim de facilitar as interpretações. Na Tabela 59, o termo Citações Gerais refere-se ao percentual médio de citações que cada banco obteve, indiferentemente se de forma correta ou incorreta. Destaca-se o percentual de entrevistados que não souberam relacionar os *slogans*, nem mesmo arriscar um palpite. Em média, 34,9% não souberam avaliar pelo menos um dos 5 *slogans*.

**Tabela 60:** Análise das relações dos bancos e *slogans*

Slogans	Banco	Relação Correta	Citações Gerais
Slogan 1	Itaú	52,8%	17,2%
Slogan 2	Bradesco	43,3%	13,7%
Slogan 3	Santander	31,5%	9,6%
Slogan 4	Caixa	33,5%	13,2%
Slogan 5	Banco do Brasil	32,3%	11,6%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2011)

O Itaú foi o banco que obteve o maior percentual de citações corretas e o banco que foi mais lembrando, indiferentemente se a relação feita pelos entrevistados foi correta, conforme

apresentado na Tabela 60. De forma geral, os entrevistados não souberam relacionar os *Slogans* aos bancos de forma correta tendo como base o percentual de acertos. Se o *Slogan* contribui para a formação das imagens das instituições bancárias, e se eles devem refletir essa imagem para o mercado, nota-se na pesquisa possíveis lacunas significativas para todas as instituições avaliadas.

Pelos resultados obtidos não é possível concordar nem discordar de Correa (2007) ao afirmar que os bancos passam por meio de suas comunicações as mesmas mensagens. O que se pode comparar à teoria do autor é que existe uma forte tendência dos *slogans* não conseguirem gerar um diferencial competitivo tendo em vista a dificuldade ou a confusão que os entrevistados fazem ao relacionar as mensagens aos bancos.

## **5.6 Verificação das hipóteses da pesquisa**

Realizados os testes estatísticos, tornou-se possível analisar cada uma das hipóteses levantadas para a pesquisa. Foram cinco hipóteses levantadas dentre as quais algumas foram confirmadas, outras rejeitas ou aceitas parcialmente.

**H1:** Os correntistas não percebem diferenças significativas entre os bancos e avaliam o mercado bancário como muito similar.

A primeira hipótese foi verificada em duas etapas, sendo a primeira por intermédio de perguntas abertas e de forma espontânea e a segunda de forma estimulada com aplicação de uma escala de mensuração. Na primeira etapa, foi verificado que 54% dos entrevistados não percebem diferenças significativas entre os bancos, o que pode ser considerado um índice muito relevante. Outras questões impactantes se referem ao fato de mais de 56% dos entrevistados afirmarem que abriram a conta devido à necessidade de receberem o salário pelo seu banco considerado principal atualmente. Houve também uma variação de 31,3% para o resultado menos insatisfatório a 41,3% para o pior resultado, sendo esses os percentuais de clientes que não percebem em seus bancos um ponto positivo principal. Na segunda fase da pesquisa, foram percebidas algumas diferenças entre os bancos para 8 dos 12 atributos

avaliados em que somente um banco ficou evidenciado como o mais relacionado ao posicionamento. Para os demais, os entrevistados observaram menos diferenciações. O Itaú foi o banco que se diferenciou de forma positiva dos demais quando os atributos estavam relacionados ao atendimento, relacionamento, à tecnologia, que de certa forma é uma maneira de atender ao cliente por intermédio de canais eletrônicos, à agilidade e preocupação com a satisfação dos clientes. A Caixa destacou-se pelos atributos focados em aspectos mais sociais como inclusão bancária, preocupação com a sociedade e preços. Sendo assim, embora não esteja tão explícito, os entrevistados conseguem perceber algumas diferenças, mas pelos índices já citados e pelos altos percentuais de clientes que não souberam avaliar muitos dos atributos essa hipótese pode ser aceita parcialmente.

**H2:** Embora as divulgações feitas não sejam totalmente semelhantes, na prática os consumidores não conseguem associar corretamente as mensagens aos bancos de referência.

Como foi apresentado, muitos entrevistados não conseguem associar as mensagens de forma correta, e boa parte sequer conseguiram dar algum palpite. Os slogans dos bancos ainda não podem ser considerados instrumentos eficazes para diferenciação das marcas no mercado, tendo como base os resultados da pesquisa.

**H3:** O posicionamento adotado pelos bancos pesquisados é diferente da forma como os clientes os enxergam no mercado.

Analisando os resultados que resumem as percepções espontâneas dos entrevistados conclui-se que mesmo entre os clientes que não percebem seu banco principal de forma tão negativa um baixo percentual de entrevistados, que foi denominado como índice de aderência, relacionou as diferenças percebidas entre os bancos, os pontos positivos e o motivo de abertura de conta à forma como os bancos se posicionam e que puderam ser levantadas na fase qualitativa. Outro fato é que mesmo na fase estimulada da pesquisa houve semelhanças percebidas entre os bancos. Sendo assim, essa hipótese também só pode ser parcialmente aceita.

**H4:** Algumas diferenças percebidas podem estar relacionadas ao fato de os bancos serem públicos ou privados.

Essa hipótese pode ser considerada aceita. Dois bancos se destacaram na pesquisa, o Itaú e a Caixa. Ao se avaliar os atributos segundo os quais esses bancos foram percebidos como diferenciais no mercado, nota-se que são estratégias completamente diferentes. É bastante razoável imaginar que um banco privado prioriza outras questões bem diferentes do que um banco público, e esse foi um dos resultados da pesquisa.

**H5:** Os motivos pelos quais os correntistas possuem conta corrente em seus principais bancos não têm forte relação com as mensagens divulgadas nas mídias.

Essa hipótese foi confirmada. Conforme já foi comentado, o posicionamento estratégico dos bancos parece fazer mais diferença para manter os clientes do que para prospectar clientes novos. Poucos entrevistados afirmaram terem aberto a conta por motivos condizentes aos posicionamentos estratégicos levantados na fase qualitativa da pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado bancário é um grande eixo de investigação no qual é possível aplicar inúmeros modelos de pesquisa, seja pela questão da grande concorrência entre as empresas, pelas normas de mercado impostas pelo governo, pela polêmica causada pelos grandes lucros das instituições financeiras, pela importância que o setor tem na economia ou pela forma que interfere ou atua na vida das pessoas, entre vários outros aspectos. Para o objetivo da pesquisa, que era relacionar o posicionamento estratégico das instituições e contrapor à percepção de clientes de instituições financeira, não foi diferente. Essa pesquisa buscou encontrar pontos que ainda não estão claros. Muitos autores abordaram o tema posicionamento estratégico e criaram teorias importantes para a Ciência Administração. Muitas delas estão fortemente relacionadas aos resultados encontrados na pesquisa.

Tomando como ponto de partida as teorias utilizadas para embasamento do trabalho apresentado, podem ser citados vários pontos que apresentam conformidades. Pontos importantes como o fato das instituições do mercado bancário não conseguirem fazer valer de imagens totalmente distintas umas das outras, como prevê as tipologias estratégicas de Mintzberg (2001), ou aumento da concorrência pelo fato das empresas possuírem baixa capacidade de diferenciação de Hooley, Saunders e Piercy (2006), ou quando se diferenciam as organizações estão sujeitas a terem suas estratégias de mercado copiadas resultando em uma tendência de que com o passar do tempo as organizações podem se tornar similares como afirmam DiMaggio e Powell (2005). Outro ponto crucial está relacionado à teoria de Keenan (2005) ao afirmar que as propostas de valor das empresas devem ser reconhecidas de forma nítida pelos consumidores. Essas teorias e várias outras apresentadas na pesquisa justificam os resultados encontrados.

A grande questão a ser respondida é como manter uma identidade bem sinalizada, como aponta Kapferer (2004) em mercado de alta concorrência, como, por exemplo, o mercado bancário. É importante lembrar que na pesquisa foram comparados somente os cinco maiores bancos que atuam no Brasil, mas o número de instituições financeiras existente é bem superior a esse número. Sem dúvida ser o diferencial no mercado é um objetivo difícil de ser alcançado. Se para Ramuski (2007) o mercado bancário está saturado, pois há disputas pelos

mesmos clientes, se não há grandes diferenciações percebidas entre os bancos, como aponta a pesquisa, esse quadro agrava-se ainda mais.

Pelos resultados da pesquisa, se o posicionamento estratégico dos bancos parece não atrair tanto a maior parte dos clientes instigando neles o desejo de abrirem uma conta corrente em uma instituição financeira, a saída parece ser reter os clientes atuais oferecendo um bom atendimento, melhorando o relacionamento com os clientes e resolvendo os problemas e solicitações.

Não foi objetivo desta pesquisa chamar a atenção dos bancos para possíveis crises que possam ocorrer com a baixa relação entre o posicionamento estratégico e imagem percebida. Por isso, não foi feita nenhuma análise de clientes avaliando somente o próprio banco. A idéia de imagem é bem mais abrangente, pois não é necessário ser cliente de uma empresa para que uma imagem seja estabelecida. Entretanto, apesar dos altos lucros dos bancos, nenhuma organização quer perder mercado. Outras associações podem ser feitas, como, por exemplo, os resultados da pesquisa de Miguel (2007) que mostram que os clientes quase não percebem diferenças entre os serviços oferecidos pelos bancos.

Os resultados da pesquisa também se relacionam ao que afirmam Hooley, Saunder e Piercy (2006). O ambiente do mercado bancário tende a ser mais concorrido com as percepções de similaridade entre os bancos, no ponto de vista dos clientes. Para a ciência, a grande colaboração foi trazer para discussão uma pesquisa inovadora que incentive outros pesquisadores a desenvolverem análises e versões melhoradas em relação a que foi apresentada. O tema é importante, as teorias são relevantes e são completamente aplicáveis.

Uma grande preocupação nessa pesquisa foi quanto à metodologia utilizada. O planejamento amostral realizado é um ponto forte, e é um exemplo prático de que academicamente é possível utilizar metodologias de amostragem mais bem elaboradas. Outra decisão importante foi sobre as metodologias de análise que poderiam ser utilizadas para que os objetivos fossem alcançados. Foram realizadas estatísticas descritivas, testes estatísticos para comparação entre proporções e comparações entre médias.



Embora não tenham sido apresentadas, foram realizadas, durante a etapa de análise, outras metodologias estatísticas como análise de conglomerados com o objetivo de agrupar os bancos em cluster homogêneos, entretanto havia bem mais variáveis do que instituições financeiras. Como o objetivo, ao se utilizar essa análise na pesquisa, seria de segmentar os bancos e não os clientes, a análise não foi considerada. Também se fez necessário analisar as variáveis ou atributos de posicionamento um a um, ou seja, separadamente, justificando a escolha pela Análise de Variância. Também foi realizada uma Regressão Logística pela qual se pode avaliar o quanto a chance de perceber diferenças entre os bancos se altera quando se altera a informação sobre em qual banco o entrevistado possui sua conta principal. Trata-se de outra análise que poderia enriquecer os resultados da pesquisa, mas não seria tão útil para se chegar às conclusões. Sendo assim, foi adotado o princípio da parcimônia, que nada mais é que utilizar as análises ao mesmo tempo mais simples e mais eficientes para se chegar aos resultados alcançados.

Como limitações da pesquisa pode-se citar o fato de a pesquisa ter sido realizada em apenas uma capital do Brasil. O ideal seria uma amostragem por conglomerados em vários níveis e em várias cidades brasileiras, em todas as regiões geográficas. Mas isso seria um desafio muito grande para uma dissertação de Mestrado. Fica então a sugestão de aplicação de outras pesquisas na mesma linha em outras localidades a fim que se crie teorias sólidas sobre os temas abordados.

Outro ponto que merece ser comentado é a análise qualitativa. Apesar de todos os esforços para que fossem levantados os atributos de posicionamento, vale ressaltar o quanto essa tarefa pode se tornar difícil. Acreditou-se nesse modelo, uma vez que, trabalhando os temas de posicionamento estratégico e imagem, uma organização precisa deixar esses conceitos de forma bem clara para o mercado. Uma possível limitação pode ter sido a não realização de nenhuma entrevista qualitativa com funcionários executivos das instituições. Mas, por outro lado, foram analisados vários documentos, propagandas de televisão e até propagandas de rádio com os próprios executivos falando sobre as estratégias de suas empresas.

Por fim, considera-se que todos os objetivos, tanto gerais quanto específicos, tenham sido cumpridos. Avaliou-se se os correntistas percebem diferenças significativas entre os bancos, foi possível levantar os posicionamentos estratégicos das instituições, verificaram-se os

motivos de abertura, foram realizadas as comparações com os posicionamentos estratégicos levantados, o mesmo foi feito quanto às diferenças encontradas entre os bancos, assim como foram verificados a eficiência das mensagens contidas nos *slogans* e o quanto eles contribuem para a diferenciação entre as marcas.

## 7 REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equit: gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Negócios, 1998.

ADNEWS. Bradesco muda conceito: de “Completo” para “Presença”, 17 jul.2009. Disponível em: <<http://www.adnews.com.br/publicidade.php?id=91178>>. Acesso em: 16 de Out. 2010.

ALMEIDA, A.L.C. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**, p.1-361. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

BANCO DO BRASIL: 2008. Case Banco do Brasil “Todo Seu”. Disponível em <<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/Trocadefachadas.pdf>>. Acesso em: 16 de Out. 2010.

BANCO DO BRASIL: 2010. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 16 de Out. 2010.

BERENS, G.A.J.M; VAN RIEL, **C.B.M.** Corporate Association in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, v.7, n, p.161-178, 2004.

BRADERCO: 2010. Disponível em: <[www.braderco.com.br](http://www.braderco.com.br)>. Acesso em: 16 de Out. 2010.

BROMLEY, D. B. Psychological aspectos of corporate identy, image and reputation. **Corporate Reputation Review**, London, v.1, n.3, p. 240-252, 2000.

BUSSAB, W. O; BOLFARINE, H. **Elementos de amostragem.** São Paulo: Blücher, 2005.

CAIXA: 2009. Disponível em: <<http://www.tottalmarketing.com>>. Acesso em: 16 de Out. 2010.

CAIXA, 2010. Disponível em: <[www.caixa.com.br](http://www.caixa.com.br)>. Acessado em 16 de Out. de 2010.

CAIXA: 2010. Disponível em: <<http://www.tottalmarketing.com>>. Acesso em: 16 de Out. 2010.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais.** São Paulo: Atlas. 1999

CARVALHO, C, J, F. O papel do Banco Central no processo de regulação financeira: reflexões a partir do caso Finasa. In: Campilongo, C. F.; Rocha, J. P. C. V.; Mattos, P. T. L. **Concorrência e regulação no sistema financeiro**. São Paulo: M. Limonad, 2002.

CORREA, P. As concentrações bancárias no Brasil devem ser controladas pelos órgãos antitrustes? In: Campilongo, C. F.; Rocha, J. P. C. V.; Mattos, P. T. L. **Concorrência e regulação no sistema financeiro**. São Paulo: M. Limonad, 2002.

CORREA, R. **Uma análise da propaganda bancária no mercado brasileiro**. IN: LAS CASAS, A. Marketing Bancário. Saint Paul Editora Ltda, 2007.

CORREA, R. Uma análise da propaganda bancária no mercado brasileiro. In: LAS CASAS, A. **Marketing bancário**. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda, 2007. p.217-237.

DANTAS, C, A, B. **Probabilidade: um curso introdutório**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1997.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: Univ. of Chicago Press. 1991.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.

DRUCKER, P. **As cinco perguntas essenciais que você sempre deverá fazer sobre sua empresa: uma ferramenta para inspirar as organizações e seus líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

EDERSHEIM, H. E. **A essência de Peter Drucker: uma visão para o futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LCT, 2000.

FILHO, M. A; ISHIKAWA, S. **Mercado financeiro e de capitais**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

EXAME. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/ae/negocio/m0140624.html>>. Acesso em: 21 de Out. 2010.

FISCHMANN, A. A.; BARROS, L. A. **Eficácia da implementação de estratégias**. in: 3ES - III Encontro de Estudos em Estratégia, 2007, São Paulo.

FISCHMANN, A. A.; BARROS, L. A. Eficácia da implementação de estratégias [Trabalho apresentado]. In: 3ES - III ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, São Paulo, 2007.

FOLHA ON LINE: 2010. Notícia sobre o resultado da CAIXA disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u734541.shtml>. Acesso: 15 de Out. de 2010.

REZENDE, Tatiana. Lucro da Caixa cresce 72% no 1º tri puxado pelo crédito habitacional. **Folha Online**, São Paulo, 13 mai. 2010. Mercado. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u734541.shtml>>. Acesso: 12 de Out. 2010.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial**: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudo de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GLOBO G1. **Economia e Negócios / PIB**. Projeção dos bancos para PIB volta a ser positiva em 2009, segundo FEBRABAN Disponível em: <[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL1305469-9356,00-PROJECAO+DOS+BANCOS+PARA+PIB+VOLTA+A+SER+POSITIVA+EM+SEGUNDO+A+FEBRABAN.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1305469-9356,00-PROJECAO+DOS+BANCOS+PARA+PIB+VOLTA+A+SER+POSITIVA+EM+SEGUNDO+A+FEBRABAN.html)>. Acesso em Setembro de 2009.

GLOBO.COM. Projeção dos bancos para PIB volta a ser positiva em 2009, segundo a Febraban. Rio de Janeiro, 15 set. 2009. Economia e negócios. Disponível em: [http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL1305469-9356,00-PROJECAO+DOS+BANCOS+PARA+PIB+VOLTA+A+SER+POSITIVA+EM+SEGUNDO+A+FEBRABAN.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1305469-9356,00-PROJECAO+DOS+BANCOS+PARA+PIB+VOLTA+A+SER+POSITIVA+EM+SEGUNDO+A+FEBRABAN.html). Acesso: 30 de Set. 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N.F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3.ed. São Paulo: Pearson Education: Prentice Hall, 2006.

IBGE. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 2008. Disponível em: <http://www.ibge.com.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2008/default.shtml>. Acessado em Setembro de 2010.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2008/default.shtml>>. Acesso em: 30 de Set. 2010.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home>> Acesso em Julho de 2010.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home>> Acesso: 26 de Jul. 2010.

ITAÚ: 2010. Disponível em: <[www.itaubank.com.br](http://www.itaubank.com.br)>. Acesso em: 9 de Out. 2010.

ITAÚ, 2010. Disponível em [www.youtube.com.br](http://www.youtube.com.br). Acessado em: 9 de Out. 2010.

KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, L. K. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KEEGAN, W. J. **Marketing global**. 7.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KIM, C. W.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 18.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KLUYVER, C. A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, A. Marketing bancário e financeiro. In: LAS CASAS, A. **Marketing bancário**. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda, 2007. p.25-49.

MALHOTRA, K.N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, T. S; SILVA, E. D; KATO, H. T; CRUZ, J.A.W. Grupos estratégicos e desempenho: a indústria dos bancos comerciais no Brasil. In: 33° EnANPAD. São Paulo, 2009.

MASANO, A. C. R. **Expectativas e percepções do mercado bancário de pessoas físicas de alta renda do município de São Paulo**. P.175. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2006.

MCKELVEY, B., & ALDRICH, H. Populations, natural selection, and applied organizational science. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 101-28, 1983.

MELLAGI F. A.; ISHIKAWA, S. **Mercado financeiro e de capitais**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MIGUEL, A. N. A importância dos encontros de serviços nos relacionamentos e estratégias para recuperação das falhas em serviços nos bancos. In: LAS CASAS, A. **Marketing bancário**. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda, 2007. P.85-103.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B; LAMPEL, J; GHOSHAL, Sumatra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MONTGOMERY, D.C. **Design and analysis of experiments**. 3.ed. New York: John Wiley & Sons, 1991.

MONTGOMERY, C. A., PORTER M.E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 13.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MOURA, M. C. **Modelo para segmentação por benefícios de consumidores bancários pessoas físicas**: uma aplicação em São Paulo - SP. p.204. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 14.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. Cluster and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, Boston, p. 77-90, dez. 1998.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAMUSKI, C, L. O marketing de relacionamento e as instituições bancárias. In: LAS CASAS, A. **Marketing bancário**. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda, 2007. P.51-84.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: como a mídia faz sua cabeça. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

\_\_\_\_\_. **As 22 consagradas leis do marketing**. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. São Paulo: M. Books, 2009.

SANTACRUZ, R. Regulação de mercados e defesa da concorrência: caso do setor bancário. In: Campilongo, C. F.; Rocha, J. P. C. V.; Mattos, P. T. L. **Concorrência e regulação no sistema financeiro**. São Paulo: M. Limonad, 2002.

SANTANDER: 2010. Disponível em <<http://www.valordasideias.com.br/portal>>. Acesso em: 18 de Out. 2010.

SANTANDER: 2010. Disponível em <<http://www.ri.santander.com.br/>>. Acesso em: 18 de Out. 2010.

SANTOS, J, O; PEDREIRA, E, B. Governança corporativa, marketing estratégico e desempenho das ações ordinárias dos principais bancos privados brasileiros. In: LAS CASAS, A. **Marketing bancário**. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda, 2007. p.161-195

SOARES, J.F. & SIQUEIRA, A.L. **Introdução à estatística médica**. Belo Horizonte: 2a edição COOPMED, 2002.

TAVARES, M, C. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

TROSTES, L. R. Os bancos são diferentes?. In: Campilongo, C. F.; Rocha, J. P. C. V.; Mattos, P. T. L. **Concorrência e regulação no sistema financeiro**. São Paulo: M. Limonad, 2002.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 9.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2005.

VERGARA, S, C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERKEMA, M, C, C. **Planejamento e Análise de Experimentos: como identificar e avaliar as principais variáveis influentes em um processo.** Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

VAN RIEL, C.B.M. **Principles of corporate communication.** Londres: Academic Service and Prentice Hall, 1995.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. A. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, S. B; FISHMAN, A. A: Estratégias Genéricas: criação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n.4, p. 13-22, julho-agosto, 1994.



ANEXOS  
ANEXO A

QUESTIONÁRIO Nº  - v\_05

**PROJETO DE CONCLUSÃO DE CURSO – MESTRADO**

Bom dia, boa tarde. Meu nome é ..., estou fazendo uma pesquisa para uma Dissertação de Mestrado de um aluno da Universidade Fumec que se destina a pesquisa de conclusão de curso. O objetivo é analisar a imagem dos serviços bancários dos principais bancos do Brasil. O Sr(a) teria 5 minutos para participar dessa pesquisa?

**CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

**1. O senhor (a) possui conta corrente em algum banco?**

1. Sim

2. Não (agradecer e encerrar)

**2. Vou citar alguns bancos e gostaria que o Sr(a) me dissesse qual deles é seu banco principal (RESPOSTA ÚNICA)**

1. Itau/Unibanco  
4. Banco do Brasil  
(agradecer e encerrar)

2. Bradesco  
5. Caixa Econômica Federal

3. Santander/Real  
6. Nenhum deles

**3. Sexo (ANOTAR SEM PERGUNTAR):**

1. Masculino

2. Feminino

**4. Vou citar algumas faixas de idade e gostaria que o sr(a) me informasse em qual delas se encaixa: Atenção abaixo de 18 anos agradeça e encerre (RESPOSTA ÚNICA)**

1. De 18 a 24 anos  
3. De 40 a 49  
5. Acima de 55 anos  
9. NR

2. De 25 a 39  
4. Acima de 50

**5. Agora vou citar algumas faixas de renda, diga, por gentileza, em qual delas sua renda se encaixa? (RESPOSTA ÚNICA)**

1. R\$ 510,00 a R\$1.020,00
2. R\$ 1.021,00 a R\$ 2.550,00
3. R\$ 2.551,00 a R\$ 5.100,00
4. R\$ Acima de R\$ 5.100,00

**MOTIVOS DE ABERTURA DE CONTA E PRINCIPAL CARACTERÍSTICA**

**6. O Sr(a) se lembra qual o principal motivo que o levou a abrir uma conta corrente no banco ... (citar o banco principal do cliente)? (RESPOSTA ÚNICA)**

---

---

---

**7. Qual o principal ponto positivo o Sr(a) percebe no banco ... (citar o banco principal do cliente)? (RESPOSTA ÚNICA)**

---

---

---

**8. O Sr(a) percebe diferenças significativas entre o banco ....(citar o banco principal do cliente) e os demais bancos?**

1. Sim                      2. Não **(PULAR PARA A QUESTÃO 10)**

**9. Qual a principal diferença o Sr(a) percebe? (RESPOSTA ÚNICA)**

---

---

---

**10. Vou citar algumas características e gostaria que para cada um dos bancos você desse uma nota de 1 a 5 de acordo com o que você acha. Notas mais baixa querem dizer que a característica tem pouca relação com o banco, e as notas mais altas querem dizer que a características estão muito relacionadas ao banco citado.**

<b>ATRIBUTO DE POSICIONAMENTO</b>	<b>ITAU</b>	<b>BRADESCO</b>	<b>SANTANDER</b>	<b>CAIXA ECON.</b>	<b>BANCO DO BRASIL</b>
V1: banco sustentável, ou seja, tem solidez no mercado	( )	( )	( )	( )	( )
V2: diferencial no atendimento	( )	( )	( )	( )	( )
V3: inovação tecnológica	( )	( )	( )	( )	( )
V4: foco no relacionamento com os clientes	( )	( )	( )	( )	( )
V5: foco na satisfação dos clientes	( )	( )	( )	( )	( )
V6: agilidade e pouca burocracia	( )	( )	( )	( )	( )
V7: capilaridade, ou seja, número de agências espalhadas pelo país	( )	( )	( )	( )	( )
V8: inclusão bancária, ou seja, atender a todo tipo de cliente	( )	( )	( )	( )	( )
9: sustentabilidade com foco em confiança, sociedade e meio ambiente	( )	( )	( )	( )	( )
V10: taxas mais acessíveis e mais atrativas	( )	( )	( )	( )	( )
V11: banco focado no desenvolvimento do país e investimentos sociais	( )	( )	( )	( )	( )
V12: maior retorno aos investimentos dos clientes	( )	( )	( )	( )	( )

**10. Agora vou citar cinco slogans e gostaria que você identificasse a qual banco cada um se refere. (RU)**

<b>SLOGAN</b>	<b>BANCOS</b>				
Banco feito para você	<b>CAIXA</b> ( )	<b>BRADESCO</b> ( )	<b>SANTANDER</b> ( )	<b>ITAU</b> ( )	<b>BB</b> ( )
Presença	<b>CAIXA</b> ( )	<b>BRADESCO</b> ( )	<b>SANTANDER</b> ( )	<b>ITAU</b> ( )	<b>BB</b> ( )
Valorizando ideias por uma vida melhor	<b>CAIXA</b> ( )	<b>BRADESCO</b> ( )	<b>SANTANDER</b> ( )	<b>ITAU</b> ( )	<b>BB</b> ( )
O banco que acredita nas pessoas	<b>CAIXA</b> ( )	<b>BRADESCO</b> ( )	<b>SANTANDER</b> ( )	<b>ITAU</b> ( )	<b>BB</b> ( )
Todo Seu	<b>CAIXA</b> ( )	<b>BRADESCO</b> ( )	<b>SANTANDER</b> ( )	<b>ITAU</b> ( )	<b>BB</b> ( )

**AGRADEÇA A ENTREVISTAS E ANOTE OS DADOS PARA RECHECAGEM**

Nome: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ Data da  
entrevista: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_  
Rechecador: \_\_\_\_\_

Responsável pela crítica: \_\_\_\_\_  
Digitação: \_\_\_\_\_