

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO**

GUSTAVO HENRIQUE DIENSTMANN

**ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DOS
GESTORES DE RELACIONAMENTO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE VAREJO**

SÃO LEOPOLDO

2013

GUSTAVO HENRIQUE DIENSTMANN

**ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DOS
GESTORES DE RELACIONAMENTO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE VAREJO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira
Coorientador: Prof. Dr. Celso Augusto de Matos

São Leopoldo

2013

D562a Dienstmann, Gustavo Henrique

Análise dos fatores que influenciam o desempenho dos gestores de relacionamento em agências bancárias de varejo / Gustavo Henrique Dienstmann. -- 2013.

110 f. : il. ; 30cm.

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2013.

Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira.

Coorientador: Prof. Dr. Celso Augusto de Matos.

1. Banco - Varejo - Desempenho. 2. Gestor - Relacionamento. I. Título. II. Pereira, Giancarlo Medeiros. III. Matos, Celso Augusto de.

CDU 336.71:658.87

GUSTAVO HENRIQUE DIENSTMANN

**ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DOS
GESTORES DE RELACIONAMENTO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE VAREJO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Aprovado em ____/_____/2013.

BANCA EXAMINADORA

Avaliador 1
PPGEPS Unisinos

Avaliador 2
PPGEPS Unisinos

Avaliador 3
PPGEPS Unisinos

Avaliador 4
PPGEPS Unisinos

Dedico esta dissertação

*Aos meus pais Selson e Lairse, pelo sempre presente apoio e incentivo no estudo, desde
criança.*

*A minha esposa e companheira Fernanda, pelo apoio, força em todos os momentos. Obrigado
por compreender e apoiar este período de dedicação ao estudo em que abdiquei de momentos
com a família e amigos. Amo muito você e a Lari.*

*A meu irmão Guilherme, grande amigo e companheiro de caminhadas filosóficas e de
corridas inesquecíveis.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço muito a todos os envolvidos direta ou indiretamente na construção desta caminhada intensa que foi o mestrado e mais especificadamente a dissertação. Em especial gostaria de citar algumas pessoas que foram de essencial importância para a construção desta dissertação.

Ao meu orientador, professor Giancarlo Medeiros Pereira, por todos os ensinamentos, paciência, disponibilidade e por colocar a mão na massa junto comigo. És um modelo a ser seguido de professor e contribuiu muito para a minha formação docente e acadêmica. Muito obrigado!

Ao meu coorientador, professor Celso Augusto de Matos, pela paciência em mostrar o caminho para construção da análise dos dados. Grande aprendizado na metodologia quantitativa.

Aos colegas de mestrado, foi uma grande turma que tive o prazer de ser o representante de turma. Valeu pelas discussões, atividades em grupo, ajuda em artigos e trabalhos. Assim como pela corrida de kart, pelo futsal. Que continuemos lembrando esta turma continuamente, é um grupo que contribuiu muito para o aprendizado de todos.

Ao professor Cassel, ex-coordenador do PPGEPS, pela tutoria inicial, bem como com o auxílio na minha introdução no mestrado. Foste um grande professor, crítico e apoiador desde a graduação.

A professora Miriam, coordenadora do PPGEPS, pelo apoio, pelas contribuições na banca, pelos prazos concedidos para realização da qualificação.

A professora Débora, que releu esta dissertação auxiliando com sua crítica. Além do apoio, incentivo e conversas que tivemos sobre o mestrado, que contribuíram também para que o realizasse.

Ao professor Junico, que foi o primeiro a dizer que eu deveria fazer o mestrado, há uns seis anos atrás na disciplina de custos empresariais na graduação. Foste o responsável por eu iniciar a cogitar este caminho. Muito obrigado.

Agradeço também a CAPES/Prosup e por todos que me selecionaram e depositaram suas fichas em mim para realizar este mestrado. Acreditando no meu potencial e acompanhando o meu desempenho ao longo destes dois anos.

Obrigado às gurias da secretaria pelo apoio e suporte sempre solicito nas dúvidas, necessidades constantes que tive.

Agradecimento especial aos meus colegas diretos de trabalho, nos dois ambientes que trabalhei que me apoiaram muito. Foram sensacionais nas sextas a tarde de aula, nas necessidades de saídas para atividades que tive e sempre me possibilitaram. Muito obrigado mesmo, sem vocês não seria possível. Especial agradecimento a Luiz Henrique e Evandro.

Enfim, meu muito obrigado para todos os envolvidos e a UNISINOS como instituições por promover o ensino, a pesquisa e o desenvolvimento de nossa área e outras da ciência.

RESUMO

Este estudo foi realizado num dos mercados que apresenta uma das maiores competitividades em escala mundial, que é o setor bancário. Esta pesquisa objetivou analisar os fatores mais associados ao desempenho de gestores de relacionamento em agências bancárias de varejo. A empresa onde a pesquisa foi aplicada é uma das três maiores instituições financeiras do Brasil, empresa de economia mista com mais de 100 mil funcionários e 5 mil agências de varejo. O público pesquisado foi de gestores de micro e pequenas empresas; há outros segmentos do varejo que não foram explorados (pessoa física, rural, empresas de médio e grande porte). Para isso, elencaram-se fatores presentes e recorrentes na literatura e investigou-se a influência destes sobre a lucratividade, inadimplência e desempenho atitudinal dos gestores de relacionamento do varejo bancário. Os fatores analisados foram: conflitos de interesse, uso do *empowerment*, concessões, redução da complexidade, conservadorismo, relacionamento, fazer certo da primeira vez e competência, bem como migração para serviços automatizados. Foi realizado um *survey* envolvendo 291 gestores de relacionamento dedicados ao atendimento de micro e pequenas empresas. Os achados revelaram uma relação representativa de “fazer certo da primeira vez e competência”, “relacionamento” e “conservadorismo” com o aumento do desempenho atitudinal. “Fazer certo da primeira vez e competência”, e “relacionamento” também tiveram relação com a redução da inadimplência. “Concessões” também apresentaram relação negativa com a inadimplência. Os demais constructos analisados (conflitos de interesse, uso do *empowerment*, redução da complexidade e migração para serviços automatizados) não demonstraram relação com o desempenho. O presente estudo foi realizado em empresa de economia mista. Outros estudos são necessários para verificar se os mesmos resultados ocorrem nas demais instituições financeiras.

Palavras-chave: Bancos Varejo. Desempenho. Inadimplência. Fatores. Relacionamento. Fazer Certo a Primeira Vez. Competência.

ABSTRACT

This study was conducted in one of the world's highest competitive market, which is the banking sector. More specifically aimed to examine ways to increase the performance of retail banking units, which constitute the largest volume of business in this sector. Factors were listed, based in the literature, and investigate the influence on profitability, reduction of non-payment and attitudinal performance of relationship managers in the retail banking. The constructs analyzed were: conflicts of interest, use of empowerment, concessions, reduced complexity, conservatism, relationship, got it right the first time and competence, and migration to automated services. A Survey was conducted with 291 relationship's managers dedicating to serving micro and small business in one of the three largest financial institutions in Brazil. The findings revealed a representative relation of "got it right the first time and competence", "relationship" and "conservatism" with increased performance attitudinal. "Got it right the first time and competence," and "relationship" were also related to the reduction of non-payments. "Concessions" also showed negative relation with non-payment. The other constructs analyzed (conflicts of interest, use of empowerment, reducing complexity and migration to automated services) showed no relation with performance. The present study was conducted in a mixed company. Further studies are needed to see if the same results occur in other financial institutions.

Keywords: Retail Bank. Performance. Non-Payment. Concessions. Conservadorism. Relationship. Competence. Got It Right The First Time.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Passos para pesquisa de originalidade	17
Figura 2: Desenho da Pesquisa.....	33
Figura 3: Modelo com Relações entre Variáveis Independentes e Dependentes	66
Figura 4: Histograma e Kolmogorov-Smirnov do modelo de rentabilidade	104
Figura 5: Histograma do modelo de inadimplência.....	105
Figura 6: Histograma do modelo de desempenho atitudinal	106
Figura 7: Gráfico de distribuição normal do modelo de rentabilidade.....	107
Figura 8: Gráfico de distribuição normal do modelo de inadimplência	108
Figura 9: Gráfico de distribuição normal do modelo de desempenho atitudinal.....	108

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participação dos Bancos no PIB do Brasil.....	16
Gráfico 2: Gráficos de análise dos resíduos.....	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultados da busca de trabalhos realizados no mesmo tema.....	19
Tabela 2: Validação Indicadores	37
Tabela 3: Missing Values	45
Tabela 4: Análise dos Outliers.....	47
Tabela 5: Validação do Questionário	48
Tabela 6: Análise Descritiva do Constructo Conflitos de Interesse	51
Tabela 7: Análise Descritiva do Constructo Uso do Empowerment.....	53
Tabela 8: Análise Descritiva do Constructo Redução da Complexidade.....	54
Tabela 9: Análise Descritiva do Constructo Concessões	55
Tabela 10: Análise Descritiva do Constructo Fazer Certo a Primeira Vez e Competência	56
Tabela 11: Análise Descritiva do Constructo Relacionamento.....	57
Tabela 12: Análise Descritiva do Constructo Conservadorismo.....	57
Tabela 13: Análise Descritiva do Constructo Migração para Serviços Automatizados.....	58
Tabela 14: Matriz de Correlação com as Variáveis Independentes e Dependentes	60
Tabela 15: Teste F com ANOVA do Modelo de Rentabilidade.....	61
Tabela 16: Teste F com ANOVA do Modelo de Inadimplência.....	61
Tabela 17: Teste F com ANOVA do Modelo de Desempenho Atitudinal.....	61
Tabela 18: Coeficientes do Modelo de Inadimplência	63
Tabela 19: Coeficientes do Modelo de Desempenho Atitudinal.....	64
Tabela 20: Teste de Durbin-Watson.....	103
Tabela 21: VIF das variáveis independentes.....	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Bases consultadas	18
Quadro 2: Keywords utilizadas	18
Quadro 3: Delineamento da Pesquisa.....	34
Quadro 4: Survey – Conflitos de Interesse.....	37
Quadro 5: Survey – Uso do Empowerment.....	38
Quadro 6: Survey – Redução da Complexidade.....	39
Quadro 7: Survey – Concessões	39
Quadro 8: Survey – Fazer Certo da Primeira Vez e Competência	40
Quadro 9: Survey – Relacionamento.....	40
Quadro 10: Survey – Conservadorismo	41
Quadro 11: Survey – Migração para Serviços Automatizados.....	41
Quadro 12: Survey – Rentabilidade, Inadimplência e Desempenho Atitudinal.....	42
Quadro 13: Survey – Variáveis Demográficas	42
Quadro 14: Resumo da Discussão	81

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CRM – *Customer Relationship Manager* (Gestor de Relacionamento com o Cliente)

FIV – Fator de Inflação de Variância

GL ou *df* – grau de liberdade ou *degree of freedom*

IPO – *Initial Public Offering* (Oferta Pública Inicial de Ações)

MCAR – *Missing Completely At Random*

PIB – Produto Interno Bruto

SNIP – *Source Normalized Impact per Paper*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA DE PESQUISA	17
1.2 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
1.3 JUSTIFICATIVAS	21
1.3.1 Justificativa Acadêmica	21
1.3.2 Justificativa Empresarial.....	22
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	22
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS	24
2.2 CONFLITOS DE INTERESSE.....	25
2.3 USO DO <i>EMPOWERMENT</i>	26
2.4 REDUÇÃO DA COMPLEXIDADE	27
2.5 CONCESSÕES.....	28
2.6 FAZER CERTO DA PRIMEIRA VEZ E COMPETÊNCIA	29
2.7 RELACIONAMENTO.....	30
2.8 CONSERVADORISMO	31
2.9 MIGRAÇÃO PARA SERVIÇOS AUTOMATIZADOS.....	31
3 PESQUISA DE CAMPO	34
3.1 DESENHO DA PESQUISA.....	34
3.2 COLETA DOS DADOS.....	35
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	44
4.1 DADOS AUSENTES OU MISSING DATA.....	44
4.2 ANÁLISE DE OBSERVAÇÕES ATÍPICAS OU OUTLIERS.....	46
4.3 PERFIL DA AMOSTRA	47
4.4 ANÁLISE DE CONFIABILIDADE.....	48
4.5 ANÁLISE DESCRITIVA	50
4.6 TESTE DO MODELO USANDO REGRESSÕES MÚLTIPLAS	59
4.6.1 Pressupostos	59

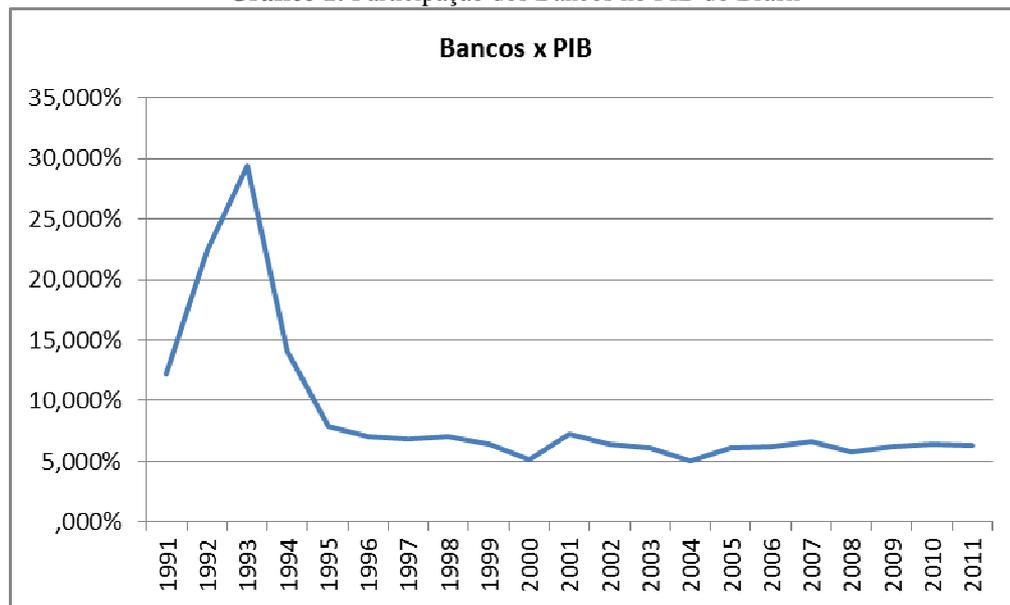
4.6.1.1 Pressuposto da Relação de Linear entre as Variáveis.....	60
4.6.2 Testes dos Modelos de Regressão Múltipla	61
5 DISCUSSÃO	65
5.1 CONFLITOS DE INTERESSE.....	66
5.2 USO DO <i>EMPOWERMENT</i>	69
5.3 REDUÇÃO DA COMPLEXIDADE	71
5.4 CONCESSÕES.....	73
5.5 FAZER CERTO DA PRIMEIRA VEZ E COMPETÊNCIA.....	75
5.6 RELACIONAMENTO	76
5.7 CONSERVADORISMO	78
5.8 MIGRAÇÃO PARA SERVIÇOS AUTOMATIZADOS.....	80
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	83
6.1 CONCLUSÕES	83
6.2 LIMITAÇÕES	85
6.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	85
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICE A – MODELO DO MATERIAL ENCAMINHADO PARA VALIDAÇÃO DOS <i>EXPERTS</i>	97
APÊNDICE B – TESTE DE HOMOSCEDASTICIDADE DOS RESÍDUOS.....	101
APÊNDICE C – TESTE DE INDEPENDÊNCIA DE RESÍDUOS	103
APÊNDICE D - TESTE DE NORMALIDADE DOS RESÍDUOS.....	104
APÊNDICE E - TESTE DE MULTICOLINEARIDADE.....	110

1 INTRODUÇÃO

A indústria de serviços bancários tem experimentado um crescente acirramento competitivo em função da redução da participação da mesma no Produto Interno Bruto (PIB) no início da década de 1990 do Brasil e a manutenção da participação desde o final da década de 1990 até os dias de hoje. Dados indicam que a referida participação passou de 29%, em 1993 para 5,16%, a partir de 1995 oscila entre 5 a 7% de participação, conforme apresentado no Gráfico 1. Os fatores que conduziram para a redução expressiva na década de 90 foram: término da inflação, automação bancária, competitividade internacional, escassez de capital nacional e aumento da concorrência (COBRA, 2007).

A realidade atual é a busca de crescimento superior ao do PIB, porém com elevações menos acentuadas do que as experimentadas na década de 90 (COBRA, 2007). Com efeito, esse é um setor da economia marcado pela permanente busca por melhorias de eficiência e eficácia. Como indicadores da eficiência e da eficácia nas maiores instituições bancárias brasileiras se citem: a lucratividade (apurada pelo resultado financeiro do banco) e o retorno dos ativos investidos (PÉRICO; RBELATTO; SANTANA, 2008). A busca pela elevação da eficiência tem ocorrido, a fim de otimizar o uso dos recursos, elevando a participação de mercado e do número de negócios com os clientes (CONDOSTA, 2012). Estudo realizado em sociedade de economia mista no Brasil identificou que uma busca de melhor eficiência (com melhoria de processos, integração e facilitação de sistema de informações) praticamente elimina os custos ocultos existentes na organização (SILVA; SEVERIANO FILHO, 2011).

Contudo, alguns autores em estudos anteriores, como na construção da pirâmide de responsabilidade social das empresas (CARROLL, 1961), na validação do Modelo dos *Stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995), e na construção de um *framework* sobre o desempenho das dimensões sociais da corporação (SETHI, 1975), têm defendido que não basta apenas buscar o lucro no curto prazo. É preciso também analisar o seu contexto, com vistas a viabilizar um crescimento constante, natural e dentro dos padrões éticos, de qualidade e eficiência. Essa necessidade se intensificou com a crise financeira ocorrida a partir de 2008 e com a recessão experimentada em nível mundial. Nesse cenário, o crescimento de forma desordenada e a busca de lucro a qualquer custo se constituem em estratégias insustentáveis a longo prazo (CONDOSTA, 2012).

Gráfico 1: Participação dos Bancos no PIB do Brasil

Fonte: IBGE (2011)

A instituição estudada está inserida no contexto descrito. Trata-se de uma instituição financeira de economia mista (possui participação pública e privada em seu quadro societário), localizada em um país emergente (Brasil), que opera em um mercado de crescente competição. Seus concorrentes são poucos, mas são organizações de grande porte. A empresa possui mais de 5 mil agências e 100 mil funcionários. Conta com mais de 50 milhões de clientes a maioria deles no varejo. Nesse segmento, principalmente no contato com o público em geral, concentra-se o maior volume de negócios. A instituição estudada possui segmentos dentro do varejo e cada unidade de atendimento tem um gerente geral e outros gerentes de relacionamento, os quais variam a sua quantidade conforme o número de clientes. A empresa vislumbra a necessidade de estabelecer relações de longo prazo com seus clientes e de gerar negócios lucrativos e sustentáveis. Para tanto, ela tem intensificado esforços na focalização das demandas e possibilidades de seus clientes.

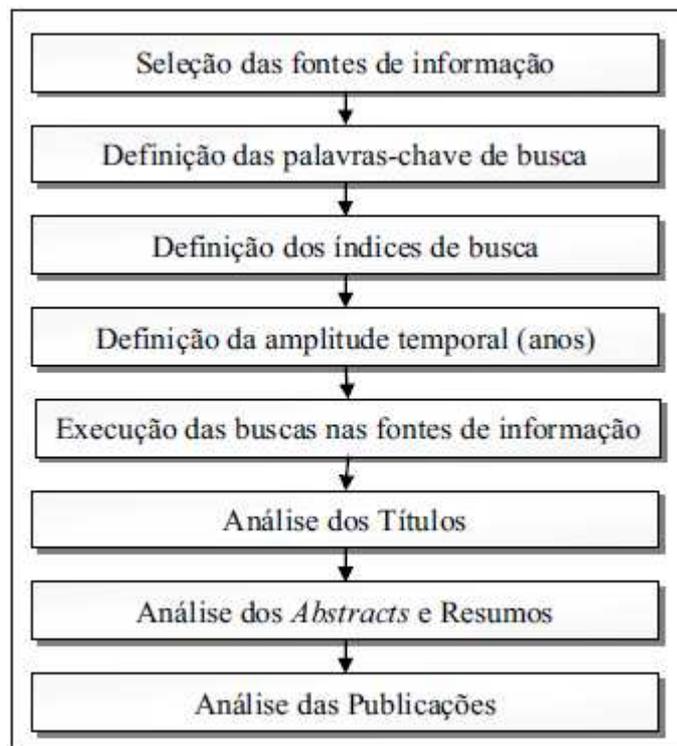
A indústria bancária é significativa na sua representatividade na economia brasileira, como apresentado no início deste trabalho. O mercado bancário brasileiro tem se expandido, porém de forma concentrada em algumas poucas organizações. Processos de aquisições e fusões têm ocorrido nos últimos anos, intensificando tal concentração. As instituições financeiras tiveram 427 ocorrências de fusões e aquisições entre 1994 e 2012, sendo a 4ª indústria com maior volume no país (KPMG, 2013). Assim é elemento fundamental o ganho de eficiência de forma a identificar quais fatores na linha de frente impactam mais significativamente o desempenho dos gestores de relacionamento, que consequentemente impactará o desempenho da organização como um todo.

1.1 TEMA DE PESQUISA

O tema de pesquisa foi escolhido a partir de consulta às bases de pesquisas realizadas na atualidade. Ou seja, buscaram-se pesquisas realizadas nos últimos cinco anos (base 2012) sobre elementos e fatores que tenham demonstrado influência no desempenho, quanto à gestão de serviços de bancos em nível mundial. Outro fator levado em consideração na seleção dos estudos utilizados foi a relevância do *journal* onde o mesmo foi publicado, sendo que somente se considerou os casos com *Source Normalized Impact per Paper* (SNIP) superior a 1.

Estes itens foram operacionalizados utilizando-se o método desenvolvido por (LACERDA, 2005) de realizar uma análise sistêmica das bases de periódicos, teses e dissertações de maneira a evidenciar que o trabalho esta na fronteira do conhecimento. A figura 2 apresenta os passos para esta pesquisa de originalidade.

Figura 1: Passos para pesquisa de originalidade



Fonte: Lacerda (2009)

A primeira etapa de seleção das fontes de informação foi realizada sobre bases de teses e dissertações nacionais e busca a periódicos nacionais e internacionais. As bases consultadas são descritas no Quadro 1.

Quadro 1: Bases consultadas

Publicações	Amplitude	Base
Teses e dissertações	Nacional	Portal Domínio Público (PDP) / CAPES
		Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) / Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT)
Periódicos	Nacionais	SciELO
	Internacionais	SciELO
		EBSCO
		Emerald
		Scopus

Fonte: Elaborado pelo autor

A segunda etapa, da definição das palavras-chave (*keywords*) foi realizada com base no tema de pesquisa escolhido, ou seja, na questão de desempenho em instituições financeiras e fatores que o influenciam. No Quadro 2, as palavras-chave utilizadas nas buscas às bases de dados são apresentadas.

Quadro 2: *Keywords* utilizadas

Categoria	Palavra-chave do tema	Operadores
Palavras-chave internacionais	Performance	Predictors
		Factors
		Relationship
		Retail bank
Palavras-chave nacionais	Desempenho	Preditores
		Fatores
		Relacionamento
		Banco varejo

Fonte: Elaborado pelo autor

A terceira etapa do método proposto é a definição dos índices de busca, assim para este trabalho definiu-se realizar-se a busca pelo título, resumo e palavras-chave. Assim pretende-se eliminar a busca de resultados não relacionados ao tema objeto do estudo.

A quarta etapa é a definição da amplitude temporal (anos), assim se definiu o horizonte de publicações, teses e dissertações a partir de 2006. Este critério baseou-se no fato de buscar trabalhos atuais e que tragam estudos mais próximos a fronteira do conhecimento.

A tabela 1 traz os resultados da quinta etapa do método, que foi a execução da consulta às bases de dados estabelecidas com as palavras-chaves e amplitude temporal estabelecida. A pesquisa retornou um total de 599608 donde 56 se mostraram aderentes ao tema estudado. Este grande percentual de descarte de estudos não relacionados deveu-se a relação da palavra desempenho (*performance*) com outros conceitos que algumas palavras-chave permitiram abranger, bem como a seleção de revistas com maior fator de relevância foi outro critério de classificação e seleção dos trabalhos (selecionou-se artigos de periódicos com fator de impacto superior a 1), dado que não foi possível restringir na busca a base de dados.

Tabela 1: Resultados da busca de trabalhos realizados no mesmo tema

Publicações	Base	Resultados	Trabalhos aderentes
Teses e dissertações	Portal Domínio Público (PDP) / CAPES	2	0
	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) / Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT)	3	2
Periódicos	SciELO	596	7
	EBSCO	184778	21
	Emeral	85618	14
	Scopus	328611	12
Total		599608	56

Fonte: Elaborado pelo autor

Concluem-se assim as etapas 6, 7 e 8 do método proposto por Lacerda (2009). Identificou-se um baixo número de dissertações e teses sobre o assunto, porém, o número de *papers* em periódicos relevantes é elevado. Muitos estudos apresentam análise de fatores e suas relações com a percepção de qualidade de serviços, mas não com o desempenho

propriamente dito, ou seja, partem do pressuposto que uma percepção elevada ocasiona maiores negócios e lucros. Analisam assim fatores que elevem esta percepção do cliente. Isto se deve a dificuldade de acesso e de mensurar desempenho em organizações financeiras. Desta forma, para este estudo, buscaram-se também definições de desempenho na literatura, com o fim de estabelecer a análise de fatores diretamente com o resultado de gestores de carteiras de clientes. Quanto aos fatores foram selecionados os elementos que apresentaram maiores ocorrências (constantes em mais estudos), de forma mais representativa (maiores correlações). Estes foram os utilizados por esta pesquisa, que buscou avaliar a sua relação com o desempenho.

Como o tema de pesquisa visa avaliar o desempenho no varejo bancário, o público pesquisado foi dos gestores de relacionamento, ou seja, gestores que possuem contato direto com o cliente estando na linha de frente do banco no varejo. A fim de homogeneizar a amostra foi selecionado gestores de um segmento específico na organização que é o de micro e pequenas empresas. Este gestor possui um assistente e efetua negociação e consultoria financeira sobre produtos e serviços bancários, tais como crédito de capital de giro, investimento, soluções de recebimento e pagamentos, produtos de seguridade, entre outros disponibilizados pelo banco.

Com o tema de pesquisa definido, segue-se com o problema de pesquisa e os objetivos deste estudo.

1.2 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir do contexto apresentado e com base nas lacunas teóricas desveladas, sugere-se a seguinte questão de pesquisa: quais são os fatores que possibilitam os gestores de relacionamento incrementar o seu desempenho no varejo bancário?

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é mensurar os fatores mais associados ao desempenho de gestores de relacionamento nas agências de varejo bancário.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para realizar-se o objetivo geral, faz-se necessário atender os objetivos específicos relacionados abaixo:

- a) Identificar os fatores associados a desempenho em instituições financeiras no mercado mundial encontradas na literatura atual;
- b) Identificar formas de mensurar o desempenho do gestor de relacionamento;
- c) Analisar relações entre os fatores elencados com o desempenho;
- d) Verificar fatores mais relacionados com o desempenho;

1.3 JUSTIFICATIVAS

A justificativa deste trabalho será realizada por dois diferentes vieses, uma justificativa demonstrando a relevância acadêmica e outra empresarial. Ambas são apresentadas na sequência.

1.3.1 Justificativa Acadêmica

Os avanços advindos dos estudos atuais revelaram lacunas a serem preenchidas por futuros estudos na área de serviços financeiros. Binks, Ennew e Mowlah (2006) sugerem a análise de abordagens para a eliminação dos conflitos de interesse verificado entre bancos e clientes e seu impacto no desempenho. Barrutia, Chaterina e Gilsanz (2009), por sua vez, postulam a necessidade de avaliar os resultados do desenvolvimento de ações de empoderamento (*empowerment*) em equipes de vendas. A investigação da redução da inadimplência em função de uma redução da autonomia dos gerentes quando da concessão de créditos é sugerida na literatura (NINI; SMITH; SUFI, 2009). Já a verificação da relação entre a simplificação de processos e o desempenho de uma instituição bancária necessita ser testada (DIMITRIADIS, 2010). Nguyen e Cragg (2011), a seu tempo, propõem a investigação da influência da troca de favores entre bancos e clientes em nível de confiabilidade, normas, padrões éticos e desempenho.

Percebe-se, então, que a necessidade de verificação de relação entre a construção de um relacionamento de longo prazo e a viabilização de melhores resultados também é sugerida (GANESAN, 1994), assim como a necessidade de evidências empíricas acerca da relação entre o fazer certo da primeira vez e a competência como desempenho (MCDOUGALL; LEVESQUE, 1994). A influência do conservadorismo no desempenho é outro tema que carece de aprofundamentos (NEPOMUCENO; PORTO, 2010). Estudos na área de migração para serviços automatizados em culturas diferentes da australiana são propostas por Al-Hawari e Ward (2006).

1.3.2 Justificativa Empresarial

No prisma empresarial, este trabalho se justifica pela necessidade de se ampliar o entendimento sobre os elementos que influenciam de forma direta o desempenho das agências de serviço bancário. A elucidação dessa questão subsidiará a definição de políticas e procedimentos que incrementem o desempenho da instituição como um todo. O fato do pesquisador deste estudo trabalhar na empresa constitui-se também de elemento importante para a realização deste trabalho. Tal condição incrementa a validade dos achados, haja vista o conhecimento que o autor possui acerca do ambiente da pesquisa.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Com vistas a desenvolver a investigação voltada a responder a questão de pesquisa e ao cumprimento dos objetivos propostos, faz-se necessária a verbalização das fronteiras deste estudo. Dito de outro modo é preciso descrever a profundidade da abordagem e assim delimitar o horizonte que a mesma irá abranger. Dessa forma, segue o contexto e a metodologia que foram utilizados neste trabalho:

- a) A empresa estudada participa da pesquisa com suas unidades no Brasil, com agências espalhadas em todo o território brasileiro. É característica dessa empresa

ser uma instituição de economia mista (possuindo participação pública e privada). Este estudo não avançará na análise de outras instituições.

- b) O público-alvo da pesquisa são gestores de relacionamento de contas de pequenas e médias empresas com faturamento entre R\$ 500 mil e R\$ 2,4 milhões, caracterizando o perfil varejo. Outros segmentos não serão examinados.
- c) O estudo busca testar o impacto e as relações de fatores mais frequentemente elencados na literatura como relevantes para o desempenho. A existência de outros elementos não foi verificada. Aprofundamentos teóricos sobre os fatores, bem como o surgimento de outros, é possível no contexto da indústria bancária, mas não é contemplada por esta pesquisa.
- d) O método de coleta buscou escalas existentes na literatura com suas devidas adequações. A aplicação de outras escalas é possível conforme o fator a ser avaliado. O desempenho do gestor foi medido de forma subjetiva e objetiva, sendo esta última calculada pela instituição pesquisada.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Como forma de apresentar a pesquisa, este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Na sequência deste, no capítulo dois (2), revela-se o referencial teórico do trabalho. Nele são apresentados os elementos trazidos pela literatura que subsidiaram a análise a posterior dos constructos citados na introdução deste trabalho e a construção do instrumento de pesquisa. O capítulo três (3) apresenta o método de pesquisa, descrevendo a forma de construção da pesquisa e justificando a abordagem metodológica utilizada. Esse capítulo também conta com a análise estatística dos dados coletados e subsidia o capítulo quatro (4), que realiza a discussão dos resultados. Nele é efetuada a confrontação com a teoria, apresentado os achados da pesquisa e também uma discussão trazida pelo pesquisador sobre os elementos de cada constructo. O capítulo cinco (5) apresenta as conclusões da pesquisa, demonstração das limitações e as recomendações para trabalhos futuros. Por fim, são trazidas as referências bibliográficas utilizadas nesta pesquisa. O presente trabalho conta com material de apêndice e anexo, ao seu final.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda conceitos, teorias e estudos realizados e relacionados ao tema de pesquisa. O objetivo de tais abordagens é conduzir para a formatação da pesquisa e mover em direção a responder a questão de pesquisa.

2.1 DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

A métrica adequada para analisar o desempenho em instituições financeiras é tema de difícil conclusão. Eficiência e eficácia são usualmente utilizadas para avaliar o desempenho em organizações (MOUZAS, 2006). Entretanto, o setor bancário possui especificidades, visto que essas variáveis se confundem e possuem correlações, bem como não avaliam o resultado em si da organização. Estas especificidades referem-se a questões contábeis, como provisionamento de perdas, resultados extraordinários e outros que não diretamente ligados a questão do varejo bancário, mas sim quanto a negociações macro da organização. Desta forma, buscou-se uma forma de avaliar o desempenho do gestor de relacionamento avaliado e não da organização como um todo. Uma vez que estas especificidades independem dos fatores abordados nesta pesquisa.

Logo, Kumar e Gulati (2010) estabelecem que o desempenho deve ser avaliado no conjunto, ou seja, que haja eficiência e eficácia. Por eficácia, entende-se, em instituições financeiras, como a margem de contribuição somada dos clientes. E eficiência entende-se como a capacidade de receber de volta os valores aplicados, ou seja, a adimplência das operações (KUMAR; GULATI, 2010). Assim, a forma de avaliar o desempenho dos gestores no nível de varejo será da margem de contribuição total dos clientes (nomeada rentabilidade) da carteira e da inadimplência percentual da carteira de clientes.

Outra forma de avaliação de desempenho de gestores e funcionários em organizações é trazida pela literatura como desempenho atitudinal. Trata-se do próprio gestor ou funcionário avaliar o seu desempenho frente ao pretendido. Tal modelo é apresentado no estudo de Ural (2009), que analisou os efeitos da qualidade do relacionamento em desempenho de exportação, e na pesquisa de ALDamoe, Yazam e Ahmid (2012), que verificou o desempenho atitudinal e avaliou o seu vínculo com o gerenciamento de recursos

humanos e relacionamento. Dessa maneira, o desempenho atitudinal constitui-se como outra forma de avaliação de desempenho das instituições financeiras.

2.2 CONFLITOS DE INTERESSE

A análise da literatura revela que os conflitos de interesse são inerentes à venda de serviços e produtos financeiros. De um lado, tem-se a necessidade de ampliação dos lucros da instituição provedora dos serviços, e de outro, a necessidade que essa instituição tem de manter uma boa relação com seus clientes (ALBRING et al., 2011; BINKS; ENNEW; MOWLAH, 2006; MEHRAN; STULZ, 2007). Esse contexto ganha contornos mais preocupantes à medida que se considera o desconhecimento do cliente acerca da opção de serviços financeiros que lhe é mais interessante (MEHRAN; STULZ, 2007), condição essa que aumenta sua vulnerabilidade perante o banco. Relatos apontam que os produtos e serviços com maior probabilidade de conflito de interesse são também os mais lucrativos para o banco (MEHRAN; STULZ, 2007).

Todavia, o baixo entendimento do cliente acerca dos produtos financeiros não permite que os bancos ofertem somente os produtos e serviços que mais lhes trazem retorno. Com efeito, estudos revelam que a busca pelo maior retorno financeiro pode fazer com que os clientes reduzam o número de operações que realizam com o banco (ALBRING et al., 2011; MEHRAN; STULZ, 2007).

Estudos identificam, ainda, que esse conflito de interesse, uma vez que penda para o lado benéfico ao banco, eleva o desempenho no curto prazo, porém pode causar problemas de inadimplência, tendo em vista a comercialização de produtos inadequados aos clientes. A literatura aponta exemplos de conflitos de interesse, a saber: a) discussões sobre remunerações de executivos atreladas ao desempenho, que comprometem a sustentabilidade da empresa, pois visam apenas a resultados de curto prazo (LUO; ZHANG; ZHU, 2011); b) conflito de analistas de valores de mercados quanto a fusões, aquisições de empresas e *Initial Public Offering* (IPO), em que o analista pode pender para o lado que o contrata (CHAHINE; GOERGEN, 2011; KISGEN; QJQIAN; SONG, 2008); c) interesses conflitantes quanto às relações entre *stakeholders* em questões de sustentabilidade ambiental e rentabilidade de investimentos (AHN; ISAAC; SALMON, 2011; UTTING, 2008); d) levanta-se a necessidade de maior regulamentação para evitar conflitos de interesse em fundos de investimento

(MASSOUD et al., 2011); e) na questão de cálculo atuarial, novamente num conflito do analista com a empresa que lhe contrata (GUNZ; MCCUTCHEON; REYNOLDS, 2008); f) a questão da ética no conflito de interesse, sob o prisma psicológico (MESSICK, 2008); g) uma das partes possui informações privilegiadas em negócios e as utiliza a seu favor (MASSA; REHMAN, 2008); h) questões de alguns países que possuem regras não escritas, mas estipuladas por preferências pessoais ou políticas momentâneas, transformando-se em uma guerra de interesses, muitas vezes conflitantes com o objetivo inicial (PROVIS, 2007). Em todos os estudos, estão presentes as questões de domínio da informação e do uso pessoal ou da organização em proveito próprio quanto a seu próximo, sendo que isso o beneficia no curto prazo, apesar de poder prejudicá-lo no longo prazo.

A análise do contexto descrito indica a possibilidade de existência de uma relação entre as abordagens para a gestão dos conflitos de interesse e o desempenho de uma unidade de prestação de serviços financeiros. Para investigar a existência dessa relação, enuncia-se a seguinte hipótese:

H1 – Gestores que priorizam os interesses do banco em detrimento dos interesses de seus clientes possuem melhor desempenho.

2.3 USO DO *EMPOWERMENT*

A análise da bibliografia pesquisada demonstra que os gerentes de vendas não sabem o que realmente fazem os vendedores realizarem mais vendas (LAMBE; WEBB; ISHIDA, 2009). Mais vendas, que resultam em mais negócios, maiores receitas e melhores resultados, desde que o cliente seja rentável. Dessa forma, os autores pesquisam formas e métodos para a elevação de negócios em equipes de vendas. Os achados desses trabalhos convergem para a importância do *empowerment* das equipes (BARRUTIA; CHARTERINA; GILSANZ, 2009; BRICKLEY; LINCK; SMITH, 2003; LAMBE; WEBB; ISHIDA, 2009; NINI; SMITH; SUFI, 2009; YANG; CHOI, 2009). Define-se *empowerment* em quatro dimensões: autonomia, responsabilidade, informação e criatividade (YANG; CHOI, 2009). Todavia, coexistem duas formas de *empowerment*, um baseado na autonomia e outro na descentralização, sendo que a primeira apresenta elevada relação com o desempenho das equipes. Isso porque o estudo identificou que o gestor da linha de frente, tendo maior autonomia de decisão, possui maiores resultados do que aquele que apenas possui parte do

processo sob sua gestão, caso de descentralização das decisões (BARRUTIA; CHARTERINA; GILSANZ, 2009).

Estudos evidenciam, ainda, que uma maior autonomia para gerentes de instituições financeiras e/ou equipes possibilita maiores ganhos para essas empresas (BRICKLEY; LINCK; SMITH, 2003; LAMBE; WEBB; ISHIDA, 2009). Nini, Smith e Sufi (2009), por sua vez, advertem que uma política mais severa para reduzir riscos apenas os eleva. Isso pode ocorrer visto que a não ampliação de créditos para investimentos nas empresas, que teriam capacidade de pagamento, pode acarretar problemas financeiros por falta desse aumento. Assim, em relação ao que já havia sido emprestado, aumenta-se o risco de inadimplência.

Outros pontos estudados sobre uso do *empowerment* são: a) a análise da liderança sob o aspecto do *empowerment* (WALUMBWA et al., 2010); b) satisfação dos funcionários possuindo maior autonomia para decisão e seus superiores concedendo e exercendo maior *empowerment* (HARRIS; WHEELER; KACMAR, 2009; WANG; LEE, 2009).

As análises do contexto e das relações apresentadas apontam para uma relação entre o *empowerment* e o desempenho de uma instituição bancária de varejo. Contudo, há que se considerar que essa relação pode ser afetada pela forma como os gestores das agências bancárias fazem uso do *empowerment* que lhes é concedido pela instituição financeira. Para investigar a existência dessa relação no espectro de atuação dos gerentes de banco, enuncia-se a seguinte hipótese:

H2 – Gestores que têm maior *empowerment* na realização de seus negócios possuem melhores desempenhos.

2.4 REDUÇÃO DA COMPLEXIDADE

O tipo de relacionamento cliente-empresa influencia a percepção de qualidade dos serviços e desempenhos de organizações (BERGERON; LAROCHE, 2009; BLANKSON; CHENG; SPEARS, 2007; DIMITRIADIS, 2010; NGUYEN; CRAGG, 2011). Vale destacar o estudo de Dimitriadis (2010) que traz elementos importantes sobre relacionamentos cliente-banco que ocasionam a elevação da percepção de qualidade do serviço por parte do cliente. Destes elementos, competência e conveniência são os atributos que afetam de maneira mais positiva e significativa (DIMITRIADIS, 2010). Competência e conveniência são percebidas como uma facilitação e desburocratização de processos (DIMITRIADIS, 2010), auxiliar em

formas de contornar regras e normas bancárias contrárias ao negócio (NGUYEN; CRAGG, 2011), bem como reduzir a complexidade dos processos fornecendo resposta mais rápida e simples ao cliente (DIMITRIADIS, 2010). Converte-se para a necessidade do cliente sentir-se bem recebido e acolhido, num clima aberto e livre para conduzir a realização de negócios (BLANKSON; CHENG; SPEARS, 2007).

Na linha de estudos sobre redução da complexidade, verifica-se a facilitação da busca pela informação do funcionário e de clientes que utilizam sistemas de informática (UĞUZ, 2011; WELCH; PANDEY, 2006). Outros estudos evidenciaram a relevância da terceirização com vista a reduzir a complexidade do trabalho focando apenas no *core business* (HSIAO et al., 2010), da mesma forma como a adoção do conceito *lean* em produção com maiores complexidades (BROWNING; HEATH, 2009). Outras pesquisas abordaram a simplificação de processos computacionais para aumentar a velocidade e o processamento de dados (ELALAMI, 2011; RAZZAK et al., 2010).

Diante desse contexto, propõe-se examinar as possíveis relações entre redução da complexidade de regras, especialmente no tocante às normas bancárias, com o desempenho da organização. Para investigar a existência dessa relação, enuncia-se a seguinte hipótese:

H3 – Gestores que buscam reduzir a complexidade das normas e regras bancárias, quando das tratativas com os clientes, possuem melhores desempenhos.

2.5 CONCESSÕES

Autores têm sugerido que a troca de favores entre empresas e seus clientes se constitui em importante indutor da melhoria do relacionamento entre as partes. Vale ressaltar que a troca de favores entre organizações pode ser um elemento importante para elevar negócios e resultados para ambas as partes (NGUYEN; CRAGG, 2011). Contudo, há de se analisar os riscos quanto ao envolvimento de questões pessoais, de privilegiar os representantes da empresa, já que poderá ocorrer a colocação de interesses pessoais acima dos interesses da empresa (NGUYEN; CRAGG, 2011).

As concessões são tema presente na literatura quanto a negociações. Relações nas cadeias de suprimentos (COSTANTINO; DI GRAVIO, 2009), subsídios políticos em troca de manutenção/incremento de setores ou áreas (GONZÁLEZ; PAZÓ, 2008), negociações e

razões de guerras (CUNNINGHAM; SKREDE GLEDITSCH; SALEHYAN, 2009) e as formas como podem ocorrer negociações automatizadas (REN; ZHANG; SIM, 2009).

Com base nesse contexto, este estudo irá verificar a existência de relação entre as concessões feitas pelos gestores aos seus clientes e o desempenho das carteiras de clientes sob sua responsabilidade. Para investigar a existência dessa relação, enuncia-se a seguinte hipótese:

H4 – Gestores que trocam concessões com os clientes possuem melhores desempenhos.

2.6 FAZER CERTO DA PRIMEIRA VEZ E COMPETÊNCIA

A confiabilidade de que o serviço bancário ocorrerá de forma correta em qualquer momento é fator relevante na percepção da qualidade do serviço prestado, na quantidade das vendas e na rentabilidade do cliente (DIMITRIADIS, 2010; MARTENSEN; GRØNHOLDT, 2010; MCDOUGALL; LEVESQUE, 1994; ROY; SHEKHAR, 2010). Para isso, criar sistemas e mecanismos a fim de evitar falhas é importante, bem como a informação estar disponível de forma correta e fácil (MCDOUGALL; LEVESQUE, 1994). O conhecimento do negócio e do cliente fornece, por conseguinte, elementos para o gestor da instituição financeira prover uma solução melhor para o cliente, aumentando a confiabilidade perante este (ROY; SHEKHAR, 2010). Além disso, a percepção do cliente quanto à demonstração de competência, a partir da qual ele identifica que está sendo prestado o melhor serviço possível e constantemente tem se apresentado dessa forma, eleva o seu senso de qualidade (DIMITRIADIS, 2010).

O tema deste constructo é recorrente e presente em outras áreas da ciência, tais como a importância da competência em *green* para o sucesso de inovações e imagem nessa linha (CHEN, 2007), da mesma forma nos *call-centers*, onde a competência e o fazer certo da primeira vez são essenciais para a melhora de desempenho (RUSSELL, 2008). Ehrlinger et al. (2008) pontuam que pessoas incompetentes impactam o desempenho além do clima organizacional; logo, a importância de se fazer certo da primeira vez é explorada na nanotecnologia (MARCHANT; SYLVESTER; ABBOTT, 2008). Já a competência da organização e dos funcionários em difundir e executar a estratégia é identificada

(MADHAVARAM; HUNT, 2007) a partir da capacidade de desenvolver as competências dos seus funcionários (DANNEELS, 2008) e da competência colaborativa em cadeias de suprimentos (MISHRA; SHAH, 2009), sendo estes outros pontos estudados.

Dessa maneira, pretende-se avaliar se a competência do gestor de relacionamento com o cliente, bem como a sua busca e capacidade de fazer certo os seus processos de negócios com o cliente da primeira vez elevam o seu desempenho, que será analisado sob o escopo da carteira de clientes do gestor em análise.

H5 – Gestores que demonstram maior competência e buscam realizar o negócio e o processo certos da primeira vez possuem melhores desempenhos.

2.7 RELACIONAMENTO

O relacionamento de longo prazo vem sendo elencado como essencial para uma estratégia de negócios lucrativos (GANESAN, 1994). Elementos para a construção desse relacionamento são elencados por Smith e Lakhani (2008) como sendo a demonstração de integridade, honestidade, comunicação e empatia. O relacionamento constitui-se de elemento influenciado por outros elementos já citados neste estudo, tais como a redução da complexidade (DIMITRIADIS, 2010) e os conflitos de interesse (ALBRING et al., 2011; BINKS; ENNEW; MOWLAH, 2006; MEHRAN; STULZ, 2007).

Estudos recentes têm sido realizados para analisar a importância do relacionamento e suas interações em cadeias de suprimentos (ANSELL; GASH, 2007; LIU; LUO; LIU, 2009; PAULRAJ; LADO; CHEN, 2008; ZHAO et al., 2008), assim como em cocriação (ZWICK; BONSU; DARMODY, 2008). Além desses, tem-se também estudos sobre a análise de como o relacionamento ocorre com a realidade de uso de canais automatizados (NESLIN; SHANKAR, 2009), a importância do relacionamento com os *stakeholders* numa política de responsabilidade social (BHATTACHARYA; KORSCHUN; SEN, 2008), e o uso da ferramenta *Customer Relationship Manager* (CRM) e seus impactos no desempenho da empresa (RICHARDS; JONES, 2008).

H6 – Gestores que buscam construir relacionamentos de longo prazo com os clientes possuem melhores desempenhos.

2.8 CONSERVADORISMO

O perfil do gestor de relacionamento constitui-se de importante elemento para a percepção de qualidade do cliente para com o banco. Pesquisa revelou que no Brasil o fator que mais apresentou relevância nessa correlação foi o de conservadorismo (NEPOMUCENO; PORTO, 2010). Nesse sentido, conservadorismo foi avaliado pela demonstração de tradição da empresa e antiguidade do funcionário, correção na execução das tarefas, bem como pela segurança nas informações passadas ao cliente (NEPOMUCENO; PORTO, 2010).

Contudo, o conservadorismo é abordado em estudos recentes com outros vieses, tais como benefícios para a oferta de IPO's com projeções conservadoras (BALL; SHIVAKUMAR, 2008); possibilidade de bancos emprestarem valores para clientes mais conservadores, que se constituem de público de menor risco (WITTENBERG-MOERMAN, 2008; ZHANG, 2008); verificam que bancos públicos são mais conservadores do que os privados, o que reduz seus resultados (NICHOLS; WAHLEN; WIELAND, 2008) e também verificam o uso de uma política mais conservadora na hora de renegociar dívidas, o que reduziria o risco e inadimplência de clientes ao não liberar novos créditos (BEATTY; WEBER; YU, 2008; FRANCIS; MARTIN, 2010).

Nesse sentido, este estudo visa avaliar se ações dos gestores de relacionamento que demonstrem conservadorismo, a partir da definição de Nepomuceno e Porto (2010), possuem relação com o desempenho destes.

H7 – Gestores que realizam ações mais conservadoras possuem melhores desempenhos.

2.9 MIGRAÇÃO PARA SERVIÇOS AUTOMATIZADOS

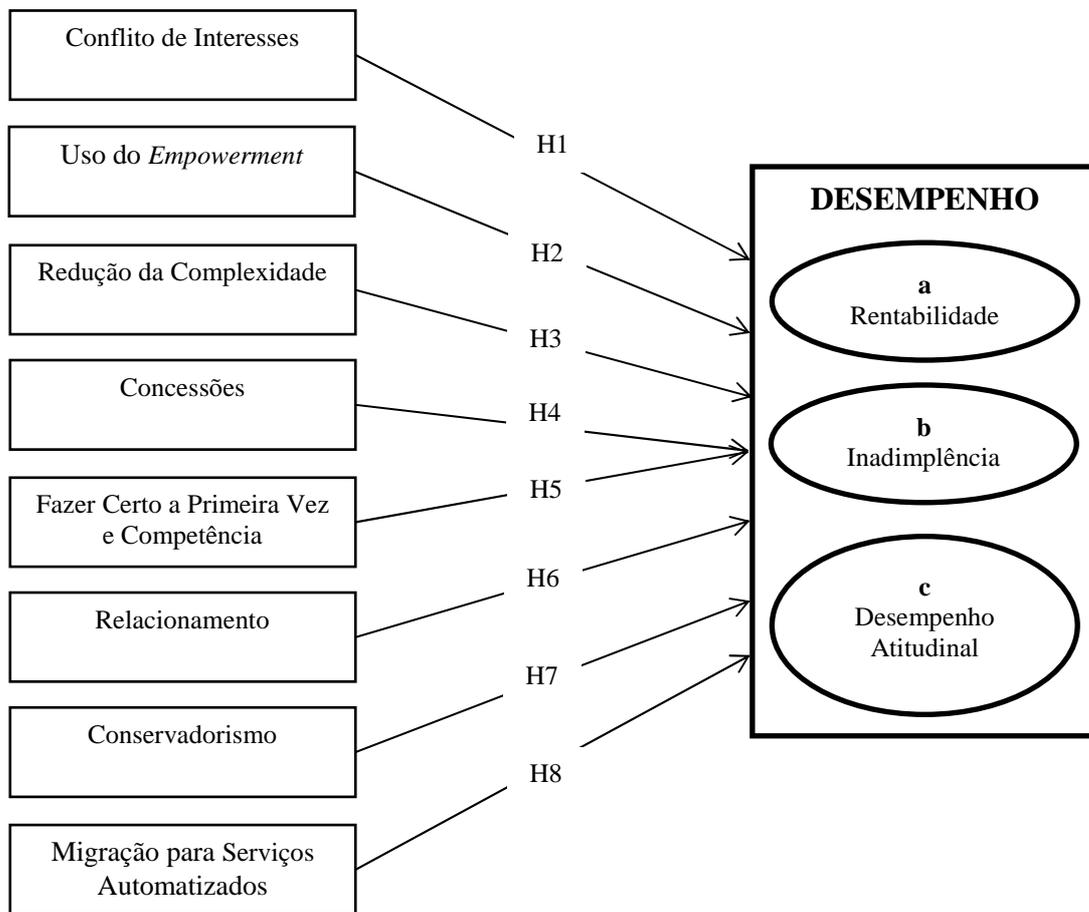
Em se tratando de serviços automatizados, é possível dizer que se tratam de um fator relevante na percepção de qualidade e performance financeira em instituições financeiras (AL-HAWARI; WARD, 2006). Esse fator possui correlações importantes com lealdade e lucratividade do cliente e com a instituição bancária, além de constituir-se como barreira de saída numa possível troca do cliente (MOUTINHO; SMITH, 2011).

Em contraposição, uma pesquisa realizada nos Estados Unidos apontou um aumento de custos (CAMPBELL; FREI, 2009; OU et al., 2009) e redução de rentabilidade dos clientes, mas confirmou a retenção de clientes pela barreira de saída (CAMPBELL; FREI, 2009). Outro ponto elencado também foi a importância do vendedor ou do gestor conhecer o serviços de *e-business* e ser o fomentador de sua utilização para a realização de negócios (GARCIA-CRESPO et al., 2011).

Dessa forma, busca-se avaliar o impacto das ações do gestor ao realizar uma migração do cliente para uso de serviços automatizados no desempenho do gestor. Tal afirmação é testada neste estudo através da hipótese que segue:

H8 – Gestores que procuram migrar e ensinar os seus clientes a utilizarem serviços automatizados possuem melhores desempenhos.

Com o intuito de avaliar o desempenho sem perda de valor das relações, tomam-se como base as três variáveis de desempenho descritas anteriormente. Assim, cada uma das oito (8) hipóteses formuladas se derivam em três, H_{na} (onde *n* é o número da hipótese) que avalia a hipótese *n* com a rentabilidade, H_{nb} que avalia a inadimplência e H_{nc} que avalia o desempenho atitudinal.

Figura 2: Desenho da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma o presente estudo testará as oito hipóteses através de três modelos de desempenho a fim de responder a questão de pesquisa formulada e atender os objetivos do presente estudo. Assim, a seguir, apresentar-se-á como a pesquisa foi operacionalizada no capítulo de pesquisa de campo.

3 PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo, é detalhada o método de pesquisa utilizado, com vistas a responder a questão de pesquisa e cumprir os objetivos estabelecidos. Esta seção se subdivide em: desenho da pesquisa, que detalha o modelo de investigação utilizado; coleta de dados, que demonstra o público-alvo utilizado, os critérios e motivos da seleção, bem como os indicadores abordadas com esse público, de que maneira a pesquisa ocorrerá e a validação dos indicadores; análise e interpretação dos dados, que aborda a verificação dos dados obtidos, a fim de subsidiar as conclusões do estudo; e delimitação, abordando as fronteiras do estudo quanto à abrangência e aplicabilidade.

O Quadro 3 apresenta o delineamento da pesquisa.

Quadro 3: Delineamento da Pesquisa

Natureza	Aplicada
Objetivo	Explicativo
Método Científico	Hipotético-dedutivo
Tipo de Abordagem	Quantitativo
Método de Investigação	Survey (levantamento)

Fonte: Elaborado pelo autor

Apresenta-se, a seguir, o desenho da pesquisa.

3.1 DESENHO DA PESQUISA

O modelo de investigação desta pesquisa foi apresentado na Figura 2 (Capítulo 2). Nele, demonstram-se os constructos que foram analisados pelos estudos: conflito de interesses, uso *empowerment*, redução da complexidade, concessões, fazer certo da primeira vez, conservadorismo, relacionamento e migração para serviços automatizados. Esses

constructos foram avaliados a partir de *Survey* com gerentes de relacionamento em unidades bancárias de varejo cruzando-se com o desempenho das carteiras destas. Para medir o desempenho do gestor de relacionamento, foram utilizados os indicadores propostos por Kumare Gulati (2010) nas dimensões de rentabilidade e inadimplência, além da proposta de Ural (2009) na dimensão de desempenho atitudinal.

A seguir, é detalhada a forma de coleta de dados da pesquisa que consiste na maneira pela qual serão obtidos os dados da realidade que alimentam a posterior análise.

3.2 COLETA DOS DADOS

A pesquisa do tipo *Survey* foi empregada com indicadores formulados a partir da literatura pesquisada e de dados de desempenho dos gestores de relacionamento da instituição financeira. Esses indicadores visaram medir e testar as hipóteses construídas no referencial teórico, cruzando comportamentos e ações com o desempenho dos gestores (quanto à rentabilidade, inadimplência e desempenho atitudinal).

Os indicadores utilizados para a verificação dos constructos foram construídas com base na literatura anterior sobre tais temas, que foram elencados no Capítulo Dois – Referencial Teórico. Cabe sinalizar que a criação de indicadores para a avaliação de fatores neste contexto de pesquisa é recorrente nos temas atuais (BORTOLOTTI et al., 2012; PEREIRA; PINTO, 2011).

Para isso, foi utilizada a escala Likert de cinco pontos, tendo “1” como discordo totalmente e “5” como concordo totalmente nos indicadores dos constructos de comportamentos e ações dos gestores e também das variáveis de desempenho atitudinal (indicadores quarenta – 40 – a quarenta e dois – 42 – apresentadas no Quadro 10). Já os indicadores de desempenho, sob os números trinta e cinco (35) a trinta e nove (39), basearam-se em dados da instituição financeira e foram informados pelos respondentes, seja com uso de faixas (indicadores 36 e 38), opções de resultado obtido (indicador 35) ou campo para digitar valores (indicadores 37 e 39). Nos indicadores de números 43 a 47 e indicador 34, houve alternativas com faixas ou opções que determinaram o perfil da amostra com dados demográficos.

O questionário foi validado por *experts* (sendo dois gestores da instituição bancária com titulação de mestrado e dois doutores com pesquisas na área de gestão de serviços),

utilizando o modelo proposto por Lawsche (1975). Essa ferramenta de avaliação visa classificar os indicadores como “Essencial”, “Útil, mas não essencial”; ou “Irrelevante” e serve para correções destas e análise da relevância do indicador com o constructo que visa medir. O Apêndice A apresenta o modelo do material encaminhado para a validação dos *experts*.

O público-alvo da pesquisa foi formado por gestores de relacionamento de carteiras de um banco de economia mista do Brasil que ocupavam a posição há pelo menos dois anos e que atendessem a uma carteira de empresas com faturamento entre R\$ 500 mil a R\$ 2,4 milhões, buscando-se uma uniformidade dos clientes e atividades destes. O critério de tempo na função relaciona-se ao fato de ele estar há mais de dois anos na função. Esse critério foi suficiente para suas ações terem impacto no resultado da sua carteira de clientes. O canal de envio destes questionários foi o e-mail corporativo, com link para o formulário administrado pelo *Google Docs*.

O gestor de relacionamento na instituição financeira investigada possui uma carteira de clientes na casa de 150 clientes dentro do critério de faturamento. Este gestor possui um programa de metas, avaliado semestralmente, que possui regras definidas ao início de cada período. Porém tal programa de metas é revisto durante o período, podendo haver ajustes com o intuito de adequá-lo a necessidade de mercado e estratégia da empresa.

O envio do questionário teve uma primeira etapa de pré-teste, na qual o mesmo foi avaliado, com uso da análise do alfa de Cronbach dos indicadores com seus constructos relacionados. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 2. Vale destacar que essa primeira etapa ocorreu com um total de trezentos e cinquenta (350) gestores, escolhidos aleatoriamente, no período de duas semanas entre os dias 10 de setembro de 2012 e 21 de setembro de 2012. Obteve-se um total de 100 questionários respondidos nessa primeira fase.

Após a validação do questionário, foram realizadas alterações textuais e de formatação no *Google Docs* que foram apuradas nos resultados desta, o mesmo foi enviado para os demais gestores do público alvo, composto de um mil quatrocentos e sessenta (1.460) gestores. O questionário esteve disponível, para esse público, no período de duas semanas entre os dias 24 de setembro de 2012 e 05 de outubro de 2012. Nesse momento, houve um retorno de 191 questionários, totalizando 291 questionários respondidos e aptos para a análise de dados. Assim a taxa de resposta foi de 19,9. Tal procedimento elevou a taxa de resposta ao questionário. O preenchimento do formulário foi realizado de forma autônoma, tendo como identificação apenas os dados demográficos.

Tabela 2: Validação Indicadores

Constructo	Número de Indicadores	Alfa de Cronbach
Conflito de Interesse	6	0,70
Uso do <i>Empowerment</i>	6	0,66
Redução da Complexidade	3	0,70
Concessões	4	0,63
Fazer certo da primeira vez e Competência	5	0,66
Relacionamento	3	0,75
Conservadorismo	3	0,58
Migração para serviços automatizados	3	0,70

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme Hair Jr. et al. (2005), para os indicadores serem correlacionadas, o mínimo é um Alfa de Cronbach superior a 0,6. Um Alfa de Cronbach menor do que 0,6 possui intensidade de associação baixa; de 0,6 a 0,69 possui moderada intensidade; de 0,7 a 0,79 a intensidade é boa; 0,8 a 0,89 muito boa; e mais de 0,9 é excelente. Pode-se verificar que apenas o constructo Conservadorismo apresentou Alfa de Cronbach inferior a 0,6, ou seja, intensidade de associação baixa. Por outro lado, três tiveram boa intensidade de associação e os demais moderados. A partir dessa identificação, verificou-se que o Alfa de Cronbach não iria melhorar com a retirada de nenhum dos indicadores do constructo conservadorismo. Por isso, esse constructo foi mantido com os seus indicadores, alterando-se apenas a sua redação.

Os indicadores, definições dos constructos, autores das definições, bem como os indicadores relacionados são apresentados nos Quadros 2 a 10.

O Quadro 4 apresenta os seis indicadores utilizados para mensurar o constructo Conflito de Interesse, assim como sua definição e autores que a subsidiaram.

Quadro 4: Survey – Conflitos de Interesse

Constructo Conflito de Interesse		
Definição	Autores	Indicadores
Refere-se ao conflito que se estabelece na relação do gestor de relacionamento bancário e o cliente, onde o primeiro possui indicadores a cumprir, de curto prazo, com desempenhos	MEHRAN; STULZ, 2007. ALBRING et al., 2011.	1. Para viabilizar minhas metas, oferto linhas de crédito mais caras para o cliente, mesmo tendo uma opção mais barata.
	BINKS; ENNEW; MOWLAH, 2006. LUO; ZHANG; ZHU, 2011.	2. Nego uma solicitação do cliente caso a mesma não contribua para viabilizar minhas metas.

esperados e o segundo possui menos informação e desconfia se o funcionário lhe demonstra as melhores opções.	KISGEN; QJQIAN; SONG, 2008.	3. Procuo sempre vender produtos que colaborem para o atingimento de minhas metas, mesmo que isso não seja a melhor opção para o cliente.
	AHN; ISAAC; SALMON, 2011.	
	CHAHINE; GOERGEN, 2011.	4. Somente libero crédito se o mesmo adquirir um produto de seguridade.
	GUNZ; MCCUTCHEON; REYNOLDS, 2008.	5. Oferto a taxa de juros mais alta caso o cliente não me solicite o contrário.
	MASSA; REHMAN, 2008.	
	UTTING, 2008.	6. Omito informações que podem comprometer a realização de algum negócio atrelado às minhas metas.

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 5 apresenta os conceitos e os autores utilizados para chegar a essa definição. A partir dessa literatura, também se construiu os indicadores para avaliação do constructo Uso do *Empowerment* que é apresentada na coluna indicadores.

Quadro 5: *Survey – Uso do Empowerment*

Constructo <i>Empowerment</i>		
Definição	Autores	Indicadores
Uso do <i>Empowerment</i> , definido por autonomia, responsabilidade, informação e criatividade, feito pelos gestores de relacionamento bancário. Análise de como o mesmo ocorre no ambiente das agências e assim verificar sua relação com o desempenho.	BARRUTIA; CHARTERINA; GILSANZ, 2009.	7. Minha equipe toma decisões de forma autônoma.
		8. Meus colegas de equipe compartilham responsabilidade.
	BRICKLEY; LINCK; SMITH, 2003.	9. Todos os colegas gestores permitem que a minha equipe de vendas tome decisões importantes sobre como as coisas funcionam.
	HARRIS; WHEELER; KACMAR, 2009.	10. Todos os colegas gestores permitem que a minha equipe de vendas tenha um alto grau de iniciativa.
	LAMBE; WEBB; ISHIDA, 2009.	11. Minha equipe consegue obter a informação necessária para o seu trabalho.
	WALUMBWA et al., 2010.	12. Concedo estornos, abatimentos e descontos autorizados pelo banco para manter relacionamento com o cliente.
	WANG; LEE, 2009.	
	YANG; CHOI, 2009.	

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 6 apresenta o constructo Redução da Complexidade, as definições, autores e indicadores para esse fator, com o fim de avaliar a sua relação com o desempenho.

Quadro 6: *Survey* – Redução da Complexidade

Constructo Redução da Complexidade		
Definição	Autores	Indicadores
Estabelecimento de um clima aberto e livre para negociações e realização desses negócios, com simplificação de processos, aumentando a agilidade e a conveniência ao cliente.	BLANKSON; CHENG; SPEARS, 2007.	13. O banco me ajuda a passar pelos processos burocráticos.
	DIMITRIADIS, 2010.	14. As minhas transações e serviços são rápidos.
	ELALAMI, 2011.	
	RAZZAK et al., 2010.	15. Minhas transações são simples.
	UĞUZ, 2011.	
	WELCH; PANDEY, 2006.	

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 7 demonstra o constructo Concessões. Nele, são apresentadas os indicadores para avaliar o constructo, bem como os autores de onde adviram os indicadores e definições.

Quadro 7: *Survey* – Concessões

Constructo Concessões		
Definição	Autores	Indicadores
Concessões ou troca de favores são realizados em relacionamentos de negócios de forma a facilitar a realização de negócios, bem como manter ou melhorar relacionamentos. Realizam-se concessões hoje para realizar mais negócios no futuro.	BERGERON; LAROCHE, 2009.	16. Faço concessões ao cliente para viabilizar outros negócios (flexibilizações, liberações, entre outros).
	NGUYEN; CRAGG, 2011.	17. Formalizo contratos sem assinatura e/ou libero descontos de títulos sem borderô caso confie no cliente.
	REN; ZHANG; SIM, 2009.	18. Acredito que as concessões que faço no curto prazo a meus clientes compensarão no longo prazo.
		19. Induzo meus clientes a retribuírem eventuais concessões que fiz aos mesmos.

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 8 apresenta o constructo Fazer Certo da Primeira Vez e Competência, as definições utilizadas, autores e indicadores para esse fator, com o objetivo de avaliar a sua relação com o desempenho.

Quadro 8: *Survey* – Fazer Certo da Primeira Vez e Competência

Constructo Fazer Certo da Primeira Vez Competência		
Definição	Autores	Indicadores
Capacidade de realizar o negócio, com informações precisas, para o cliente. Tem de se estar preparado para realizar bem e sem necessidade de retrabalhos. Percepção de competência que o cliente tem do funcionário de linha de frente. A capacidade de prever e de prontidão o que irá ocorrer é um fator que demonstra a competência.	DANNEELS, 2008. DIMITRIADIS, 2010. EHLINGER et al., 2008. MARTENSEN; GRØNHOLDT, 2010. MCDOUGALL; LEVESQUE, 1994. ROY; SHEKHAR, 2010. RUSSELL, 2008.	20. Consigo realizar os negócios para os clientes de forma correta na primeira vez.
		21. Conheço os clientes e entendo as suas necessidades.
		22. Tenho a informação que preciso para conduzir os negócios.
		23. Conheço adequadamente os produtos e serviços que estou ofertando.
		24. Demonstro o conhecimento do produto (explicitando tudo que irá ocorrer ao longo do negócio) sem necessidade de consultas a sistemas ou a normas.

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 9, demonstra-se de que forma o relacionamento foi avaliado nesta pesquisa. Apresenta-se, por conseguinte, quais autores subsidiaram a definição e os indicadores formulados.

Quadro 9: *Survey* – Relacionamento

Constructo Relacionamento		
Definição	Autores	Indicadores
Estabelecimento de relacionamento de longo prazo para influenciar o desempenho, quanto à integridade, honestidade, comunicação e empatia do gestor bancário com o cliente.	GANESAN, 1994. SMITH; LAKHANI, 2008.	25. Eu busco manter relacionamentos de longo prazo com os meus clientes.
		26. Foco em metas de longo prazo nos negócios que realizo com meus clientes.
		27. Acredito que no longo prazo o meu relacionamento com o cliente será lucrativo.

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 10, por sua vez, apresenta o constructo Conservadorismo, as definições utilizadas, autores e indicadores para esse fator, com vistas a avaliar a sua relação com o desempenho.

Quadro 10: *Survey* – Conservadorismo

Constructo Conservadorismo		
Definição	Autores	Indicadores
Formado por tradição, conformidade e seguridade. Conservadorismo tende a reduzir a inadimplência e aumentar a lucratividade, com maior retorno dos créditos. Um maior retorno de crédito permite menores juros e maior competitividade.	BEATTY; WEBER; YU, 2008.	28. Concedo crédito apenas se o cliente trouxer informações condizentes com movimentações, patrimônio, endividamento, etc.
	FRANCIS; MARTIN, 2010.	29. Busco propor soluções conhecidas pelo cliente e pelo mercado (produtos tradicionais de crédito e serviços), de forma a garantir a segurança do cliente.
	NEPOMUCENO; PORTO, 2010.	
	NICHOLS; WAHLEN; WIELAND, 2008.	30. Busco demonstrar ao cliente a força, história e segurança do banco em que atuo.
	WITTENBERG-MOERMAN, 2008.	
	ZHANG, 2008.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio dos indicadores apresentados na respectiva coluna do Quadro 11, foi verificada a relação da migração para serviços automatizados com o desempenho. Para construção destes indicadores, foram buscados estudos anteriores que são apresentados na coluna autores. A partir desses autores, definiu-se o constructo a ser avaliado.

Quadro 11: *Survey* – Migração para Serviços Automatizados

Constructo Migração para Serviços Automatizados		
Definição	Autores	Indicadores
A percepção de qualidade dos serviços automatizados (internet, centrais de telefone, terminais de autoatendimento), bem como o conhecimento do gestor e sua atitude para utilização são fatores que afetam o desempenho de bancos.	AL-HAWARI; WARD, 2006. GARCIA-CRESPO et al., 2011.	31. Incentivo meus clientes a usarem canais alternativos de atendimento, como os serviços automatizados.
		32. Sempre que consigo migro o atendimento do cliente para canais alternativos (terminais, Internet, Central por telefone).
		33. Consigo investir tempo ensinando o cliente a usar canais alternativos agora, para economizar meu tempo no futuro.

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 12 apresenta as variáveis do desempenho, ou seja, a rentabilidade, inadimplência e o desempenho atitudinal. O referido quadro apresenta os indicadores utilizados para avaliar cada item do desempenho. A partir desses indicadores, obteve-se as variáveis dependentes, a partir das quais, avalia-se a relação ou não desses indicadores com os fatores elencados anteriormente (constructos).

Quadro 12: Survey – Rentabilidade, Inadimplência e Desempenho Atitudinal

Rentabilidade, Inadimplência e Desempenho Atitudinal		
Definição	Autores	Indicadores
Definição de desempenho é a razão da eficácia pela eficiência, onde eficácia é dado pela lucratividade, margem de lucro do banco em seus negócios e a eficiência é dada pela capacidade de recebimento dos ativos aplicados. O desempenho atitudinal é outra forma de avaliar o desempenho de gestores.	KUMAR; GULATI, 2010. URAL, 2009.	R35. No último semestre (2012/1), qual o nível que obteve no Programa de Metas X?
		R36. Rentabilidade total da sua carteira?
		37. Número de clientes da sua carteira?
		38. Consumo médio de produtos por cliente?
		I39. Qual é o percentual aproximado de inadimplência (não considerar atrasos, apenas o percentual de operações que não são pagas) dos clientes da minha carteira?
		DA40. Nos últimos 12 meses, consegui atingir minhas metas.
		DA41. Contribuo para que a empresa conquiste uma boa participação de mercado.
		DA42. Gero negócios lucrativos para o banco.

Fonte: Elaborado pelo autor

Notas: R = rentabilidade; I = inadimplência; DA = desempenho atitudinal

Com o fim de conhecer o público da amostra, indicadores demográficos foram realizadas para identificar padrões por estes elementos. Os elementos a serem considerados são apresentados no Quadro 13.

Quadro 13: Survey – Variáveis Demográficas

Variáveis Demográficas
Indicadores
43. Sexo.
44. Idade.
45. Escolaridade.
46. Tempo de banco.
47. Tempo de função.
34. Estado/UF onde atuou.
48. Algum comentário adicional?

Fonte: Elaborado pelo autor

Este estudo fez uso da definição de Kumar e Gulati (2010) e Ural (2009), com vistas à avaliação de desempenho dos gestores de relacionamento e de desempenho atitudinal. Para isso, utilizou-se de três mecanismos para mensurar e quantificar esse resultado. Devido à heterogeneidade das carteiras de clientes (mesmo que minimizada pela estratificação do público da amostra, há uma heterogeneidade visto a abrangência ser em nível nacional) e dos diferentes perfis de carteiras de clientes, foram utilizados indicadores presentes na instituição financeira objeto do estudo e de avaliações atitudinais dos gestores sobre o seu desempenho.

Assim, para analisar o desempenho, serão utilizados, para a rentabilidade, os indicadores colhidos nos indicadores trinta seis (36) com a margem de contribuição total da carteira de clientes. Já para a inadimplência, será utilizado o indicador trinta nove (39), a partir de dado do banco estudado. Os indicadores quarenta (40) a quarenta e dois (42) são indicadores atitudinais e apresentam-se como outra forma de avaliação do desempenho.

Dessa forma, obteve-se o desempenho dos gestores sob diferentes abordagens, o que possibilitará o cruzamento entre o desempenho destes com as ações dos mesmos quanto aos constructos elencados. Tal procedimento será detalhado na Análise e Interpretação dos Dados, no Capítulo 4.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir das respostas obtidas com a aplicação do *Survey* que ocorreu de forma eletrônica, foram obtidos os resultados para cada indicador formulado, bem como se formou o índice de desempenho dos gestores. Além do teste das hipóteses, a análise de dados tem por finalidade organizar e sumarizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo propor um raciocínio crítico mais elaborado com juízos de valor sobre o material analisado (GIL, 2002).

Dessa forma, a *posteriori*, foi realizado o tratamento estatístico desses dados (classificando-os e efetuando-se as equivalências) no software estatístico IBM SPSS®18, 19 e 21, com as seguintes análises: verificação de dados ausentes (*missingvalues*) e observações atípicas (*outliers*) conforme proposto por Hair et al.(2006). Após, realizar-se-ão as correlações entre os constructos e o desempenho dos gestores de relacionamento da instituição bancária do tipo varejo (BARROS; LEHFELD, 2000).

Além das análises supracitadas, foram utilizadas técnicas de análise multivariada de dados (com uso do software *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS), especificamente a de regressão múltipla. A regressão múltipla, por sua vez, serviu para identificar relações matemáticas entre variáveis independentes (no caso, os fatores elencados na literatura) e três variáveis dependentes (rentabilidade, inadimplência e desempenho atitudinal), a partir de critérios de seleção pré-determinados (MALHOTRA, 2001).

4.1 DADOS AUSENTES OU MISSING DATA

Como dito anteriormente, a coleta de dados foi realizada a partir de questionário *Survey* e o meio utilizado para aplicação foi o *Google Docs*, que permite a obrigatoriedade ou não da resposta para todos os indicadores. Os indicadores do *Survey* não foram de resposta obrigatória com o fim de não desvirtuar as respostas dos gestores. Dito de outro modo, caso ele não entendesse o indicador ou até mesmo não quisesse se manifestar sobre aquele item, era possível não responder. No entanto, em relação aos demais indicadores, que serviriam

para a mensuração do desempenho do gestor, colocou-se opções por faixas ou por inclusão do dado numérico, conforme o indicador, e de forma obrigatória, tendo em vista tratar-se da variável dependente sem a qual a análise não seria possível.

Desse modo, alguns indicadores ficaram sem resposta para alguns participantes. Hair et al. (2006) nomeiam esses indicadores de *Missing Data* ou dados ausentes que devem ser examinados e tratados para não prejudicarem os resultados e a análise. É recomendável que, para os indicadores serem aptos à análise sem prejudicar seus resultados, realize-se o teste de *Missing Completely At Random* (MCAR) ou *Little's MCAR Test* (HAIR et al., 2006). O teste consiste em analisar a menor correlação entre as respostas ao mesmo indicador dos casos, a fim de que a mesma seja o mais aleatória possível. Com esse método, os dados ausentes não comprometem os demais e nenhuma inclusão de dados modifica a análise dos resultados.

Dos duzentos e noventa e um (291) casos coletados, houve quarenta e seis (46) casos com ao menos um dado ausente. Sendo assim, duzentos e quarenta e cinco (245) casos tiveram respostas em todos os indicadores. Como pode ser verificado, o número de casos com dados ausentes foi inferior a 10% do total, assim como o número de dados ausentes por caso foi menor do que 10% dos indicadores em todos os casos. A Tabela 3 apresenta o número total de dados ausentes e quantos foram por caso (*Missing Data*). O resultado do *Little's MCAR Test* proposto por Hair et al. (2006) teve significância de 0,989, com grau de liberdade de 1110 e resultado no teste de Chi-quadrado de 1005,67. Como neste teste se espera uma significância maior que 0,05, os resultados suportam a aleatoriedade dos dados ao nível de MCAR.

Tabela 3: *Missing Values*

Número de Casos	Número de Dados Ausentes (<i>MissingData</i>)
4	4
4	3
7	2
14	1

Fonte:Elaborada pelo autor

Como se pode verificar na Tabela 3, o número máximo de dados ausentes por caso foi de quatro indicadores por caso. Isto somado ao resultado favorável do teste de *Little's MCAR*, levou à conclusão de não excluir esses casos, nem a realização de tratamentos dos dados

faltantes como proposto por Malhotra (2001) e Hair et al. (2006), visto que são pouco representativos frente ao montante e que não alterariam significativamente os resultados.

4.2 ANÁLISE DE OBSERVAÇÕES ATÍPICAS OU OUTLIERS

Observações Atípicas ou *Outliers* são casos que apresentam respostas muito diferentes das médias dos demais respondentes do questionário (HAIR et al., 2006). Esses dados muito divergentes dos demais podem causar distorções nos resultados e invalidar a pesquisa, assim como podem representar (possuindo comportamentos similares num grupo de *Outliers*) outra forma, melhor ou pior, de interagir com a variável dependente (HAIR et al., 2006).

Para determinar se um caso é *Outlier* ou não, procedeu-se, conforme Hair et al. (2006), através do cálculo da distância de Mahalanobis. Dessa forma, foi realizado o cálculo do D^2 de cada caso e após avaliou-se por meio de um teste chi-quadrado com k graus de liberdade (GL ou df). Há que se observar que foram excluídos indicadores sem resposta, ou seja, estas lacunas não foram consideradas para o fim de apuração das distâncias.

Por definição, *Outlier* é considerado o caso que tiver distâncias de Mahalanobis superiores a 2,5 para amostras pequenas e entre 3 e 4 para amostras grandes (HAIR et al., 2006). De forma conservadora, foram atribuídos como *Outliers* os casos que apresentaram distâncias de Mahalanobis superiores a 2,5, mesmo a amostra sendo considerada grande (superior a 80 casos). Na amostra, obtiveram-se quatro casos com distância de Mahalanobis superiores a 2,5. Sendo assim, eles foram considerados observações atípicas ou *Outliers*.

Esses quatro casos foram analisados no sentido de identificar em quais indicadores os mesmos apresentavam diferenças significativas frente aos demais casos. A Tabela 4 foi construída a partir do Teste F dos indicadores e apresenta a significância dos casos *Outliers* frente aos demais, por indicador e constructo, daquelas perguntas identificadas como *Outliers*. Conforme Hair et al. (2006), os indicadores que tenham significância inferior a 0,050, ou seja, 5% são consideradas significativamente diferentes umas das outras. Assim, os indicadores dois, quatro, treze, dezoito, vinte e dois, vinte e sete, trinta, trinta e um, e trinta e dois foram significativamente diferentes. Analisou-se cada uma delas e suas respectivas médias. Verificou-se que as mesmas não demonstravam padrão de comportamento convergente.

Tabela 4: Análise dos *Outliers*

Constructo	Indicador	Significância
Conflitos de Interesse	Q2	,00
	Q4	,01
Redução da Complexidade	Q13	,01
	Q18	,00
Fazer certo da primeira vez e Competência	Q22	,01
	Q27	,00
Relacionamento	Q30	,02
	Q31	,01
Migração para serviços automatizados	Q32	,04

Fonte: Elaborada pelo autor

Dessa forma, definiu-se que os *Outliers* participarão da análise e que os mesmos não influenciarão os resultados da amostra. Para comprovação dessa afirmação, será conduzida a análise com os *Outliers* e outra sem os mesmos, a fim de identificar alguma alteração dos resultados.

Foi realizada a análise dos dados com a exclusão dos *Outliers*, porém não foram verificadas diferenças significativas nos resultados finais. Logo, comprova-se o pressuposto utilizado e a análise dos dados deu-se com os *Outliers* incluídos.

4.3 PERFIL DA AMOSTRA

A amostra desta pesquisa é composta pelo público-alvo definido na coleta de dados, ou seja, de gestores de relacionamento de uma instituição financeira de economia mista que atendem a micro e pequenas empresas com faturamento entre R\$ 500 mil e R\$ 2,4 milhões. A fim de melhor conhecer o público respondente, foram incluídos indicadores demográficos na *Survey*. A composição da amostra é apresentada a seguir.

O público respondente da pesquisa foi composto por 67% de homens e 33% de mulheres, do total de 291 respondentes; 79 respondentes, ou 27% da amostra, trabalham no

estado de São Paulo; Minas Gerais (12,7%), Rio Grande do Sul (11%) e Paraná (8,9%) foram os estados que tiveram mais respondentes após São Paulo. A idade dos gestores de relacionamento concentra-se entre 31 e 35 anos, com 28,9% da amostra, seguido por gestores de 36 a 40 anos de idade, com 19,6%. O tempo de empresa concentrou-se entre os 6 e 10 anos, com 39,5%; logo atrás, 29,2% dos respondentes possuem de 11 a 15 anos de empresa. Chama a atenção o número de funcionários com ou mais de 26 anos de empresa, um total de 13,7%. Na função de gestor de relacionamento, o tempo na função se concentra entre 3 e 5 anos, com 46% dos respondentes, dado que é seguido pelos funcionários com 6 a 10 anos de função que representam 32,6%. A maioria dos gestores possui como escolaridade a especialização completa (51,9%), seguido pelo superior completo (25,8%) e especialização incompleta (11,3%).

4.4 ANÁLISE DE CONFIABILIDADE

Realizada a análise descritiva dos indicadores da *Survey*, parte-se para a validação do questionário (etapa realizada anteriormente, na coleta de dados, porém somente com a amostra do pré-teste). Essa etapa consiste em analisar o Alfa de Cronbach dos indicadores do mesmo constructo, ou seja, a validade das sentenças utilizadas. Em sua maioria, os indicadores utilizados foram advindos de adaptações da literatura, visto que os indicadores eram para coleta junto ao consumidor. Dessa forma, o indicador usado nos constructos teve origem em estudo qualitativo anterior, de adaptações de indicadores utilizados com consumidores e de pesquisas anteriores em que o indicador foi efetivamente utilizado. Assim, para o fim deste estudo, serão considerados indicadores com Alfa de Cronbach superior a 0,6, que possui uma intensidade de associação moderada (HAIR JR. et al., 2005). A Tabela 5 apresenta o Alfa de Cronbach para cada constructo, bem como a variável de desempenho e o número de indicadores.

Tabela 5: Validação do Questionário

Constructo	Número de Indicadores	Alfa de Cronbach
Conflito de Interesse	6	0,74
Uso do <i>Empowerment</i>	6	0,64

continua

Constructo	Número de Indicadores	Alfa de Cronbach
Redução da Complexidade	3	0,69
Concessões	4	0,54
Fazer certo da primeira vez e Competência	5	0,67
Relacionamento	3	0,70
Conservadorismo	3	0,55
Migração para serviços automatizados	3	0,71
Rentabilidade	1	-
Inadimplência	1	-
Desempenho Atitudinal	3	0,64

Fonte: Elaborada pelo autor

Pode-se observar que dois constructos não obtiveram o Alfa de Cronbach mínimo pretendido. Dessa forma, no constructo Concessões, procedeu-se a exclusão do indicador 17 das análises, tendo em vista que tal ação ocasionou a melhorado alfa de Cronbach do constructo para 0,611, ficando dentro do patamar estabelecido. Quanto ao constructo Conservadorismo, não há indicador que melhore o seu Alfa de Cronbach, porém o constructo será mantido, sendo que essa informação constará na análise de suas influências. Os constructos *Uso do Empowerment* e *Redução da Complexidade* possuem indicadores, que, sendo retirados, elevam o Alfa de Cronbach. Contudo, as mesmas foram mantidas por trazerem elementos diferentes das demais indicadores e, assim, possibilitarem uma melhor análise dos resultados gerados. Além disso, cabe destacar que os constructos ficaram dentro dos patamares necessários. Dessa forma, validaram-se os indicadores da *Survey* realizada com os gestores de relacionamento.

4.5 ANÁLISE DESCRITIVA

A análise descritiva pretende analisar os resultados dos indicadores quanto à média das respostas e desvio-padrão. As Tabelas 6 a 14 apresentarão os resultados obtidos para cada um dos indicadores segregadas por constructos. A partir desses resultados, será feita a análise.

A Tabela 6 apresenta os indicadores do constructo Conflitos de Interesse. Pode-se verificar que os indicadores um, dois, quatro e seis tiveram médias similares. Isso demonstra que, numa situação de conflito de interesse, o gestor de relacionamento tende a ser correto e ético, preservando o interesse do cliente. Identifica-se que o indicador com maior desvio-padrão, ou seja, maior variação de respostas foi a de número três. Esta se constitui de uma dicotomia entre dois produtos bancários (crédito e seguridade) em que o gestor pode condicionar a liberação de crédito à compra de um produto de seguridade. Isso se configura venda casada e é vedada pela legislação brasileira. Há nesse sentido, um conflito entre o interesse da empresa de vender o produto e a real necessidade do cliente em ter esse produto. Cabe dizer que o gestor vivencia essa questão, uma vez que é pressionado pelas metas impostas e a dificuldade de comercializar certos produtos de seguridade na quantidade exigida.

Os indicadores três e cinco possuem uma maior média, ou seja, uma discordância em menor grau com as afirmações. Já o desvio padrão é superior ao dos indicadores anteriores, requerendo um melhor exame. O indicador três, que possui maior média e desvio padrão, apresenta a mesma dicotomia do indicador quatro, porém é menos específica.

Os gestores responderam que algumas vezes vendem produtos que necessitam para atingir as suas metas, mesmo que não seja o melhor para o cliente. Isso significa que o gestor induz ou pede ao seu cliente que compre produto não adequado às necessidades dele. Esse comportamento pode influenciar o desempenho desse gestor a médio e longo prazo, bem como a rentabilidade de seus negócios. O mesmo vai de encontro à busca de relacionamento e negócios sustentáveis ao cliente, pois “empurra” produtos/negócios ao cliente.

O indicador cinco representa um comportamento voltado à omissão e atitude do gestor, situação em que o mesmo nem sempre realiza o melhor negócio para o cliente quando este não questiona. Isso pode representar uma quebra de confiança do cliente para com o gestor, pois, se o cliente descobre que foi mal assessorado ou mesmo que o gestor lhe colocou

uma taxa superior a que ele poderia ter, ocorrerá um abalo no relacionamento. Tal atitude pode inclusive acarretar no final do relacionamento, reduzindo negócios e a lucratividade a longo prazo. Da mesma forma, a realização de negócios a juros mais altos pode acarretar no aumento da inadimplência da carteira de cliente do gestor, uma vez que essa prática pode inviabilizar o negócio do cliente.

No entanto, negócios com taxas maiores possibilitam maiores margens e, conseqüentemente, maior rentabilidade.

Tabela 6: Análise Descritiva do Constructo Conflitos de Interesse

INDICADORES RELACIONADOS AO CONSTRUCTO CONFLITO DE INTERESSES	N	Média	Desvio Padrão
1. Para viabilizar minhas metas, oferto linhas de crédito mais caras para o cliente, mesmo tendo uma opção mais barata.	290	1,49	,79
2. Nego uma solicitação do cliente caso a mesma não contribua para viabilizar minhas metas.	290	1,55	,86
3. Procuo sempre vender produtos que colaborem para o atingimento de minhas metas, mesmo que isso não seja a melhor opção para o cliente.	290	2,63	1,22
4. Somente libero crédito se o mesmo adquirir um produto de seguridade.	288	1,59	,96
5. Oferto a taxa de juros mais alta caso o cliente não me solicite o contrário.	290	2,10	1,03
6. Omito informações que podem comprometer a realização de algum negócio atrelado às minhas metas.	290	1,46	,78

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota: escala variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente

A Tabela 7 apresenta a análise descritiva dos indicadores relacionadas ao constructo *Uso do Empowerment*. Os indicadores sete a doze apresentaram médias superiores ao do constructo examinado anteriormente, bem como a média menor. O indicador que apresentou menor média foi o indicador sete. Dessa forma, pode-se identificar que os gestores possuem opiniões divergentes sobre o fato de sua equipe tomar decisões de forma autônoma, ou seja, dos seus comandados tomarem decisões sem questionar ou necessitar receber ordens. O segundo indicador com a qual os gestores apresentaram maior discordância foi o indicador nove. Dito de outra forma identifica-se que nem todos os colegas gestores possibilitam que haja autonomia dos funcionários comandados pelo gestor questionado. Assim, pode-se observar que os funcionários apresentam média-baixa autonomia e a mesma não é incentivada pela maioria dos gestores, visto que os colegas gestores não a permitem. Logo, o uso do *Empowerment* fica limitado por gestores que não permitem uma autonomia dos funcionários.

O indicador onze apresentou a maior concordância dos gestores nesse constructo. Dessa forma, pode-se identificar que os funcionários conseguem, na visão do gestor questionado, obter a informação necessária para o seu trabalho, sem problemas. O desvio padrão foi o menor de todos os indicadores do constructo, o que demonstra a concordância da maior parte dos gestores.

Os indicadores oito, dez e doze apresentaram médias e desvio padrões similares. O indicador oito possui uma razoável-bom inclinação a concordar que os colegas de equipe compartilham responsabilidade. Diante desse fato, pode-se diagnosticar que há esse compartilhamento na maioria dos casos, ou seja, são equipes que se autogerenciam e cada componente sabe de seu papel no grupo. O desvio padrão foi médio, o que demonstra não ser algo presente em todas as unidades do banco estudado.

O indicador dez, por sua vez, apresenta uma concordância razoável-bom de que os gestores permitem iniciativa a seus funcionários. Da mesma forma, foi possível verificar que essa é uma realidade, na opinião dos gestores questionados, mas que não está presente em todas as agências varejo. O indicador doze, mais relacionado ao comportamento do próprio gestor questionado, apresentou uma concordância razoável-bom para a concessão de estornos, abatimento e descontos autorizados pelo banco para manter relacionamento com o cliente. Ou seja, identifica que, na maioria dos casos, a concessão é realizada, porém não sempre. Pode-se identificar, por conseguinte, que essa autonomia concedida pela instituição não é utilizada com o intuito de sempre manter o relacionamento com o cliente. Este, porém, é o indicador que apresenta o maior desvio padrão do constructo, podendo-se concluir que há divergência entre os gestores pesquisados.

Verifica-se que os funcionários possuem informação disponível, mas em boa parte das unidades de negócio as equipes não exercem ou não possuem autonomia. Isso muito em virtude dos gestores que não proporcionam essa autonomia para suas equipes. Contudo, as equipes possuem razoável iniciativa e compartilhamento de responsabilidade, bem como o gestor faz uso, em alguns casos, de sua autonomia. Dessa forma, com menor autonomia, mas com informações, responsabilidade e iniciativa, o uso dessas características do *Empowerment* pode possibilitar afetar ou não o desempenho. Acredita-se que a baixa autonomia seja algo definido na organização, pois inclusive os gestores a reduzem junto a suas equipes.

Tabela 7: Análise Descritiva do Constructo Uso do *Empowerment*

INDICADORES RELACIONADOS AO CONSTRUCTO USO DO <i>EMPOWERMENT</i>	N	Média	Desvio Padrão
7. Minha equipe toma decisões de forma autônoma.	291	2,95	1,17
8. Meus colegas de equipe compartilham responsabilidade.	290	3,66	1,12
9. Todos os colegas gestores permitem que a minha equipe de vendas tome decisões importantes sobre como as coisas funcionam.	290	3,16	1,08
10. Todos os colegas gestores permitem que a minha equipe de vendas tenha um alto grau de iniciativa.	290	3,50	1,10
11. Minha equipe consegue obter a informação necessária para o seu trabalho.	287	3,90	,92
12. Concedo estornos, abatimentos e descontos autorizados pelo banco para manter relacionamento com o cliente.	289	3,52	1,18

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota: escala variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente

A Tabela 8 apresenta os indicadores relacionados ao constructo Redução da Complexidade. O indicador que teve maior média e também maior desvio padrão foi a de número catorze. Dessa forma, pode-se identificar que os gestores nem concordam nem discordam que as suas transações e serviços sejam rápidos, visto que esses mesmos gestores divergem sobre isso, pois uns acreditam ser lento e outros rápido. Os indicadores treze e quinze apresentaram médias e desvios padrão similares, ou seja, os gestores acreditam que o banco não ajuda a passar por processos burocráticos e que suas transações não são simples. Em sua maioria, os gestores acreditam que o banco é burocrático em suas exigências e que seus processos poderiam ser simplificados para ampliar a quantidade de negócios. O desvio padrão é considerável, o que demonstra discordância entre os entrevistados.

Diminuindo-se a complexidade dos processos, os gestores poderiam ter maior tempo para a geração de novos negócios e, assim, elevar a lucratividade. Em contraponto, uma complexidade maior pode analisar melhor operações de crédito e, dessa forma, reduzir os riscos quanto à inadimplência.

Tabela 8: Análise Descritiva do Constructo Redução da Complexidade

INDICADORES RELACIONADOS AO CONSTRUCTO REDUÇÃO DA COMPLEXIDADE	N	Média	Desvio Padrão
13. O banco me ajuda a passar pelos processos burocráticos.	289	2,24	,97
14. As minhas transações e serviços são rápidos.	290	2,97	1,15
15. Minhas transações são simples.	289	2,35	,97

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota: escala variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente

A Tabela 9 apresenta os indicadores relacionados a Concessões. O indicador dezenove teve uma concordância regular, ou seja, os gestores nem concordam nem discordaram que induzem os clientes a retribuírem concessões. Entretanto, houve um alto desvio padrão nesse indicador, o que levou a se identificar elemento diferenciador entre os gestores quanto a comportamento, já que uns induzem, “cobram”, essa retribuição e outros não. Os indicadores dezesseis e dezoito apresentaram maior nível de concordância com um desvio padrão razoavelmente baixo. Dessa forma, pode-se verificar que os gestores convergiram a concordar que fazem concessões para viabilizar negócios (maior média dos indicadores do constructo) e acreditam que concessões do curto prazo serão compensadas no longo prazo.

O que se pode verificar neste constructo é o comportamento dos gestores de concederem algo para realizar um negócio. Eles acreditam que uma concessão hoje pode gerar negócios no futuro, ou seja, investem no relacionamento, dentro do que possuem de autonomia. Isso potencializa negócios, mas é preciso verificar se tal prática possibilita maior lucratividade, pois pode ocorrer a redução das margens de lucro em detrimento de realizar mais negócios. Contudo, não realizar concessões quanto a risco nos negócios (como confirmar operações sem assinatura) pode contribuir para uma redução até do risco de inadimplência nos negócios.

Tabela 9: Análise Descritiva do Constructo Concessões

INDICADORES RELACIONADOS AO CONSTRUCTO CONCESSÕES	N	Média	Desvio Padrão
16. Faço concessões ao cliente para viabilizar outros negócios (flexibilizações, liberações, entre outros).	290	3,86	,96
18. Acredito que as concessões que faço no curto prazo a meus clientes compensarão no longo prazo.	290	3,69	1,09
19. Induzo meus clientes a retribuírem eventuais concessões que fiz aos mesmos.	287	3,18	1,26

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota: escala variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente

A Tabela 10 apresenta análise descritiva dos indicadores relacionados ao constructo Fazer Certo a Primeira Vez e Competência. Os indicadores desse constructo apresentaram um bom nível de concordância entre os gestores, bem como um baixo desvio padrão, demonstrando que não houve grandes divergências entre a maioria dos respondentes. Os indicadores vinte, vinte um e vinte três foram as que tiveram maior grau de concordância com o indicador. Nesses indicadores, o gestor identifica que consegue realizar o negócio para o cliente correto na primeira vez. Cabe ressaltar que ele também conhece e entende as necessidades dos clientes além de adequar as soluções (produtos e serviços) disponibilizadas pela empresa. Assim, pode-se verificar que os gestores convergem para o fato de possuírem competência e conhecimento para executar de forma correta o seu trabalho, satisfazendo as necessidades do cliente.

Em menor grau de concordância, os gestores indicaram ter informação para conduzir os negócios e capacidade de demonstrar o conhecimento do produto sem consultas. Nesses indicadores, os gestores demonstraram que há um alto volume de informações e que a consulta aos sistemas de informações deve ser realizada. No entanto, cabe destacar que, em alguns casos, falta essa informação ou ela não está acessível para a realização dos negócios.

Nesse constructo, os gestores convergiram sobre a capacidade de fazer certo a primeira vez e sobre a demonstração de competência ao cliente. Esses podem ser quesitos importantes para a construção de relacionamentos e realização de negócios lucrativos e sustentáveis.

Tabela 10: Análise Descritiva do Constructo Fazer Certo a Primeira Vez e Competência

INDICADORES RELACIONADOS AO CONSTRUCTO FAZER CERTO A PRIMEIRA VEZ E COMPETÊNCIA	N	Média	Desvio Padrão
20. Consigo realizar os negócios para os clientes de forma correta na primeira vez.	289	4,13	,88
21. Conheço os clientes e entendo as suas necessidades.	289	4,06	,66
22. Tenho a informação que preciso para conduzir os negócios.	288	3,82	,77
23. Conheço adequadamente os produtos e serviços que estou ofertando.	289	4,19	,64
24. Demonstro o conhecimento do produto (explicitando tudo que irá ocorrer ao longo do negócio) sem necessidade de consultas a sistemas ou normas.	291	3,51	,90

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota: escala variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente

A Tabela 11 apresenta análise descritiva dos indicadores relacionados ao constructo Relacionamento. Esses indicadores foram as que tiveram maiores médias, o que demonstra um alto grau de concordância com as afirmações do questionário. A que teve maior concordância foi o indicador vinte cinco, pois a grande maioria dos gestores busca manter relacionamentos de longo prazo com os clientes. O desvio padrão foi reduzido, o que demonstra convergência para essa concordância. O indicador vinte seis apresentou a menor média do constructo e o maior desvio padrão. Demonstrou também o maior grau de divergência entre os respondentes, já que estes focam metas de longo prazo nos negócios com os clientes. Essa divergência possivelmente ocorreu devido à necessidade de negócios e realização de metas de curto prazo. Isso porque alguns gestores focam estas ao invés de estabelecer relacionamentos de longo prazo, que assim potencializem o cumprimento de metas constantemente. Entretanto, uma parcela significativa busca focar nas metas a longo prazo, estabelecendo negócios sustentáveis e perenes com os clientes.

O indicador vinte sete teve média alta e baixo desvio padrão, ou seja, os gestores acreditam, em sua maioria, que no longo prazo o seu relacionamento com o cliente será lucrativo. Isso vai ao encontro do conceito de que o relacionamento ao longo prazo potencializa a lucratividade e o investimento nele possibilitará mais negócios e melhores resultados.

Tabela 11: Análise Descritiva do Constructo Relacionamento

INDICADORES RELACIONADOS AO CONSTRUCTO RELACIONAMENTO	N	Média	Desvio Padrão
25. Eu busco manter relacionamentos de longo prazo com os meus clientes.	290	4,70	,50
26. Foco em metas de longo prazo nos negócios que realizo com meus clientes.	290	4,09	,90
27. Acredito que no longo prazo o meu relacionamento com o cliente será lucrativo.	289	4,45	,68

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota: escala variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente

A Tabela 12 apresenta a análise descritiva dos indicadores relacionados ao constructo Conservadorismo. O constructo apresentou um alto grau de concordância. O indicador que teve menor nível de concordância e também maior desvio padrão foi o indicador vinte oito. Nela, os gestores divergiram sobre o conservadorismo na concessão do crédito, visto que alguns buscam conceder valores condizentes ao porte e informações do cliente e outros não levaram em conta essa análise para conceder crédito ao cliente. No outro extremo, a maioria dos gestores convergiu ao concordarem que buscam demonstrar a marca, tradição da instituição em que atuam. No indicador vinte nove, os gestores concordaram que buscam garantir a segurança do cliente com soluções conhecidas. Nesse indicador, apresentou-se baixo desvio padrão, ou seja, a maioria convergiu para a mesma resposta.

A partir dos resultados desse constructo, pode-se verificar que há uma divergência quanto a uma análise mais criteriosa do cliente na concessão do crédito. Isso pode influir ou não nos resultados de inadimplência do gestor, bem como nos de lucratividade, uma vez que um gestor mais criterioso na análise pode reduzir sua concessão de crédito sem melhorar sua inadimplência; ou então pode ocorrer o contrário.

Tabela 12: Análise Descritiva do Constructo Conservadorismo

INDICADORES RELACIONADOS AO CONSTRUCTO CONSERVADORISMO	N	Média	Desvio Padrão
28. oncedo crédito apenas se o cliente trazer informações condizentes com movimentações, patrimônio, endividamento, etc.	287	3,77	1,01
29. Busco garantir a segurança do cliente propondo soluções conhecidas por ele e pelo mercado (produtos tradicionais de crédito e serviços).	287	4,05	,78
30. Busco demonstrar ao cliente a força, história e segurança do banco em que atuo.	288	4,48	,82

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota: escala variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente

A Tabela 13 apresenta análise descritiva dos indicadores relacionados ao constructo Migração para Serviços Automatizados. Esse constructo também teve uma boa média, demonstrando a concordância dos gestores com as afirmações dos indicadores. O indicador que teve menor média foi a trinta e três, que evidencia o fato de gestor poucos gestores terem tempo em demonstrar ao cliente o serviço automatizado. Esse indicador apresentou a menor média e o maior desvio padrão, o que demonstra que alguns gestores conseguem investir tempo para ensinar o cliente a utilizar o meio alternativo e outros não.

Os outros dois indicadores tiveram uma média alta e baixo desvio padrão. Isso significa que os gestores convergiram em concordar sobre incentivar os clientes a usar canais alternativos e sempre que possível o gestor migra o atendimento.

Em maior ou menor grau, os gestores demonstraram a importância que veem em migrar os clientes para serviços automatizados. Essa migração pode ter impactos positivos, pois permite mais atendimentos por parte do gestor e de forma mais rápida. Isso também aumenta o tempo para negócios, porém, em contraponto, pode diminuir a interação com os clientes, reduzindo a geração de novos negócios.

Tabela 13: Análise Descritiva do Constructo Migração para Serviços Automatizados

INDICADORES RELACIONADOS AO CONSTRUCTO MIGRAÇÃO PARA SERVIÇOS AUTOMATIZADOS	N	Média	Desvio Padrão
31. Incentivo meus clientes a usarem canais alternativos de atendimento, como os serviços automatizados.	29 0	4,59	,69
32. Sempre que consigo, migro atendimento do cliente para canais alternativos (Terminais, Internet, Central por telefone).	29 1	4,34	,85
33. Consigo investir tempo ensinando o cliente a usar canais alternativos agora para economizar meu tempo no futuro.	28 8	3,81	1,11

Fonte:Elaborada pelo autor

Nota: escala variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente

De uma maneira geral, a análise descritiva permitiu identificar indicadores em que houve maior divergência dos gestores quanto à concordância ou não dos indicadores. Esse exame permite subsídios para as análises posteriores que irão identificar correlações entre as respostas dos gestores e seus resultados; possibilitando, assim, visualizar ações e comportamentos de gestores de relacionamento que potencializem melhores desempenhos, elevando a lucratividade e reduzindo a inadimplência da sua carteira de clientes.

4.6 TESTE DO MODELO USANDO REGRESSÕES MÚLTIPLAS

Com uso da técnica de regressão múltipla, testou-se o modelo apresentado na Figura 2, considerando-se como variável dependente o desempenho (mensurado pela rentabilidade, inadimplência e desempenho atitudinal) e os demais indicadores (relacionadas aos constructos) como variáveis independentes. Para essa mensuração, foram realizados três modelos, a partir dos quais se testou como variável dependente num modelo a rentabilidade, noutro a inadimplência e o desempenho atitudinal. Nesses modelos, usaram-se como variáveis independentes os indicadores relacionados aos constructos e, como variáveis de controle, os indicadores demográficos, números de clientes e as variáveis de consumo que não estavam como dependentes no modelo.

A fim de validar os resultados obtidos com uso da regressão múltipla, foi realizada a análise dos pressupostos dessa análise, levando em consideração os resíduos gerados com a regressão de cada modelo, a fim de verificar se os resultados obtidos no modelo de regressão foram adequados (HAIR JR. et al., 2005).

4.6.1 Pressupostos

Conforme Hair et al. (2006), a validação dos resultados da análise de regressão múltipla deve apresentar alguns pressupostos, que foram verificados neste estudo. São eles:

- a) relação linear entre as variáveis;
- b) teste de homoscedasticidade dos resíduos;
- c) teste de independência de resíduos;
- d) teste de normalidade dos resíduos; e
- e) teste de multicolinearidade.

Os pressupostos teste de homoscedasticidade dos resíduos, teste de independência de resíduos, teste de normalidade dos resíduos e teste de multicolinearidade serão apresentados nos Apêndices B, C, D e E, respectivamente.

4.6.1.1 Pressuposto da Relação de Linear entre as Variáveis

O pressuposto da linearidade entre as variáveis visa analisar o quanto essas variáveis independentes se relacionam com a variável dependente unitariamente, ou seja, se o grau de relação entre as variáveis é linear (HAIR et al., 2006). Para isso, realiza-se a análise dos resíduos e de gráficos de regressão parcial (HAIR et al., 2006). Uma análise da matriz de correlação, que mede a intensidade das relações entre as variáveis, também será realizada (HAIR JR. et al., 2005).

Neste estudo, foram utilizados quatro modelos para verificar a proposta de pesquisa. Assim, foram analisadas as matrizes de correlação dos quatro modelos. A Tabela 14 traz esses dados.

Tabela 14: Matriz de Correlação com as Variáveis Independentes e Dependentes

Correlação de Pearson	Rentabilidade	Inadimplência	Desempenho atitudinal	Conflito de interesses	Empowerment	Complexidade	Concessões	Fazer certo e competência	Relacionamento	Conservadorismo	Migração
Rentabilidade	1,00										
Inadimplência	-,08	1,00									
Desempenho atitudinal	,18**	-,19**	1,00								
Conflito de interesses	,01	-,03	-,07	1,00							
Uso do Empowerment	,08	-,13*	,13*	-,27**	1,00						
Complexidade	,03	-,13*	,15**	-,10	,32**	1,00					
Concessões	-,01	-,15**	,08	,26**	,10	-,05	1,00				
Fazer certo a primeira vez e competência	,06	-,19**	,31**	-,20**	,43**	,31**	,05	1,00			
Relacionamento	,02	-,15**	,35**	-,23**	,28**	,13*	,15**	,42**	1,00		
Conservadorismo	-,02	-,02	,27**	-,26**	,26**	,31**	-,02	,35**	,48**	1,00	
Migração para serviços automatizados	,01	-,01	,18**	-,09	,12*	,18**	,08	,20**	,23**	,30**	1,00

Fonte: Elaborada pelo autor

Notas: ** = correlação com significância de 1%

* = correlação com significância de 5%

Verifica-se, então, que as variáveis apresentam resultados lineares entre si, sem grandes variações entre elas, tanto no caso das variáveis dependentes e também nas independentes. Desse modo, pela análise da matriz de correlação, pode-se diagnosticar a linearidade na análise da regressão múltipla.

4.6.2 Testes dos Modelos de Regressão Múltipla

Os modelos de regressão múltipla foram testados quanto a sua significância pelo teste F com análise de variância ANOVA. O teste foi realizado para os três modelos, e os resultados são apresentados nas Tabelas 15, 16 e 17.

Tabela 15: Teste F com ANOVA do Modelo de Rentabilidade

ANOVA						
Modelo	Soma dos Quadrados	DF	Quadrado Médio	F	Sig.	
1	Regressão	28,63	19	1,51	1,56	,065
	Resíduos	261,36	271	,96		
	Total	290,00	290			

Fonte: Software SPSS 21[®]

Tabela 16: Teste F com ANOVA do Modelo de Inadimplência

ANOVA						
Modelo	Soma dos Quadrados	DF	Quadrado Médio	F	Sig.	
1	Regressão	35,25	18	1,96	2,09	,007
	Resíduos	254,75	272	,94		
	Total	290,00	290			

Fonte: Software SPSS 21[®]

Tabela 17: Teste F com ANOVA do Modelo de Desempenho Atitudinal

ANOVA						
Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.	
1	Regressão	31,03	19	1,63	6,51	,000
	Resíduos	68,03	271	,251		
	Total	99,06	290			

Fonte: Software SPSS 21[®]

Verifica-se que o modelo de rentabilidade possui nível de significância superior a 0,05, o que o invalida. Os demais são significativos e assim não são possíveis de serem rejeitados, sendo os seus resultados aptos para análise e conclusões do estudo. Os modelos propostos possuíram R^2 de 9,9%, 12,2% e 31,3% (rentabilidade, inadimplência, desempenho atitudinal, respectivamente). Dessa forma, pode-se verificar que o modelo mais representativo foi o do desempenho atitudinal, seguido da inadimplência. Confirmando a não validade do modelo, a rentabilidade teve R^2 pouco representativo. O valor obtido no modelo de desempenho atitudinal está aderente aos estudos utilizados como referência e base deste trabalho que apresentaram R^2 na faixa de 0,1 a 0,2 (NEPOMUCENO; PORTO, 2010) e 0,4 (AL-HAWARI; WARD, 2006).

Frente a esses dados, a seguir, serão demonstrados os resultados das variáveis independentes relacionados ao desempenho atitudinal (considerada a variável dependente de lucratividade) e a inadimplência (variável dependente de inadimplência). Os resultados obtidos no modelo da rentabilidade foram desconsiderados tendo em vista o modelo não ser suportado por não possuir significância e R^2 representativo, bem como as variáveis independentes não possuíram relações com significância suficiente para validar o modelo. Nele, a melhor significância foi da ordem de 0,166. Dessa forma, são analisadas apenas as hipóteses H1b a H8b e H1c a H8c, que mensuram as variáveis independentes com as variáveis dependentes de inadimplência e desempenho atitudinal.

A Tabela 18 apresenta as relações entre as variáveis independentes e a inadimplência. Verifica-se que as variáveis independentes que apresentaram significância foram: fazer certo a primeira vez e competência (H5b), relacionamento (H6b) e concessões (H4b). Estas apresentaram relação com a redução de 14,2%, 13,2% e 11,8% na inadimplência dos clientes da carteira do gestor, respectivamente. Os demais constructos e hipóteses não foram suportados ao verificar-se a inexistência de relações com a inadimplência.

Tabela 18: Coeficientes do Modelo de Inadimplência

Hipótese	Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
		B	Modelo padrão	Beta		
	(Constante)	2,148	,824		2,606	,010
H1b	Conflitos de Interesse	-,058	,105	-,036	-,546	,585
H2b	Uso do <i>Empowerment</i>	-,030	,103	-,020	-,286	,775
H3b	Redução da Complexidade	-,113	,079	-,092	-1,430	,154
H4b	Concessões	-,143	,077	-,118	-1,857	,064
H5b	Fazer certo da primeira vez e competência	-,277	,136	-,142	-2,033	,043
H6b	Relacionamento	-,234	,129	-,132	-1,809	,072
H7b	Conservadorismo	,151	,111	,096	1,357	,176
H8b	Migração para serviços automatizados	,084	,086	,060	,975	,331

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de *Software SPSS 21*[®]

A Tabela 19 apresenta as relações entre as variáveis independentes e o desempenho atitudinal. Verifica-se que fazer certo a primeira vez e competência, relacionamento e conservadorismo possuíram significância na variação do desempenho atitudinal. Isso porque fazer certo a primeira vez e competência (H5c) respondeu por 15,7% da variação do desempenho atitudinal, sendo a mais representativa. Já relacionamento (H6c) teve impacto de 13,7% no resultado do desempenho atitudinal. O aspecto Concessões (H7c) correspondeu a 10,6% do referido desempenho. Verifica-se que as demais variáveis independentes (constructos) não tiveram impactos significativos e, portanto, não foram suportadas.

Tabela 19: Coeficientes do Modelo de Desempenho Atitudinal

Hipótese	Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
		B	Modelo padrão	Beta		
	(Constante)	1,234	,432		2,857	,005
H1c	Conflitos de Interesse	,004	,055	,004	,075	,941
H2c	Uso do <i>Empowerment</i>	-,025	,054	-,028	-,466	,641
H3c	Redução da Complexidade	,004	,041	,006	,099	,922
H4c	Concessões	-,001	,040	-,001	-,025	,980
H5c	Fazer certo da primeira vez e competência	,178	,071	,157	2,513	,013
H6c	Relacionamento	,142	,067	,137	2,113	,036
H7c	Conservadorismo	,097	,058	,106	1,683	,093
H8c	Migração para serviços automatizados	,065	,045	,079	1,453	,147

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de *Software SPSS 21*[®]

Identifica-se, através dos resultados obtidos pela análise do desempenho atitudinal e da inadimplência, que apenas os constructos fazer certo a primeira vez e competência e relacionamento foram relevantes para explicar um melhor desempenho do gestor de relacionamento (tanto quanto ao desempenho atitudinal como na inadimplência). Concessões e conservadorismo foram apenas relevantes quanto à inadimplência e desempenho atitudinal, respectivamente. Sendo que as demais variáveis independentes não foram suficientes, ou significativamente suficientes, para explicar o desempenho dos gestores.

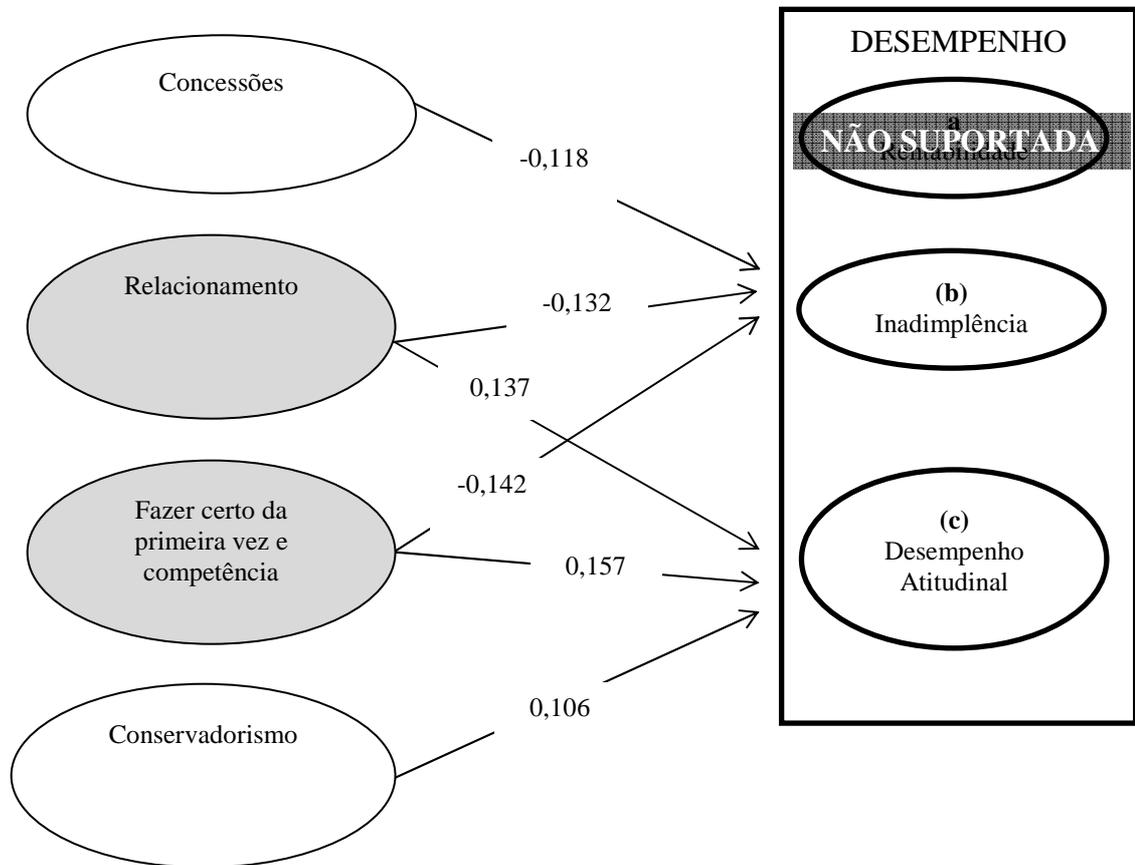
5 DISCUSSÃO

Esta pesquisa realizou um teste empírico do modelo apresentado na Figura 2 – Modelo de Investigação da Pesquisa. Todas as hipóteses formuladas foram testadas, sendo algumas suportadas e outras rejeitadas. A regressão múltipla dos dados coletados por meio de um *Survey* apontou que as relações entre as variáveis independentes e as dependentes não se confirmaram para as hipóteses H1c (administrar conflitos de interesse eleva o desempenho atitudinal), H1b (administrar conflitos de interesse reduz a inadimplência), H2c (o uso do *empowerment* eleva o desempenho atitudinal), H2b (o uso do *empowerment* reduz a inadimplência), H3c (redução da complexidade aumenta o desempenho atitudinal), H3b (a redução da complexidade reduz a inadimplência), H4c (realizar concessões aumenta o desempenho atitudinal), H7b (um maior conservadorismo diminui a inadimplência), H8c e H8b (uma maior migração para serviços automatizados eleva o desempenho atitudinal e diminui a inadimplência).

Em contraponto, uma relação entre as variáveis foi identificada nas hipóteses H5c (fazer certo da primeira vez e competência eleva o desempenho atitudinal) e H5b (fazer certo da primeira vez e competência reduz a inadimplência), H6c (relacionamento aumenta o desempenho atitudinal), H7c (um maior conservadorismo aumenta o desempenho atitudinal), H4b (realizar concessões diminui a inadimplência) e H6b (relacionamento diminui a inadimplência).

A Figura 3 apresenta o modelo com as relações confirmadas.

Figura 3: Modelo com Relações entre Variáveis Independentes e Dependentes



Fonte: Elaborada pelo autor

A discussão dos resultados foi desenvolvida por variável independente investigada. Cabe destacar que essa discussão apresenta os constructos elencados e testados no modelo, seguido da confrontação dos achados com a literatura. Similar a abordagem utilizada por Chong et al. (2010).

5.1 CONFLITOS DE INTERESSE

Conflitos de interesse são vivenciados por executivos cuja remuneração é atrelada a indicadores que focam o desempenho no curto prazo ou não focam ações sustentáveis (LUO; ZHANG; ZHU, 2011), por analistas de mercado remunerados por uma das partes interessadas em uma fusão, aquisição ou IPO de empresas (CHAHINE; GOERGEN, 2011; KISGEN; QJQIAN; SONG, 2008), por acionistas ante o dilema da sustentabilidade ambiental e

financeira (AHN; ISAAC; SALMON, 2011; UTTING, 2008), por gestores de fundos de investimento (MASSOUD et al., 2011), por analistas contratados pela empresa para a qual deverão elaborar um cálculo atuarial (GUNZ; MCCUTCHEON; REYNOLDS, 2008), e por todo aquele que possui informações privilegiadas em negócios e que pode utilizá-las a seu favor (MASSA; REHMAN, 2008).

Em todos os estudos estão presentes as questões de domínio da informação e do proveito desta por uma das partes interessadas. Conflitos de interesse também ocorrem entre o gerente e o cliente do banco. O primeiro conhece a melhor opção de produto ou serviço para o cliente, mas pode não ofertar essa ao cliente para não comprometer suas metas (MEHRAN; STULZ, 2007). Assim, para atingir as metas que lhes são impostas pelo banco, este gestor pode ofertar uma linha de crédito mais cara, ou um produto inadequado para o cliente (ALBRING et al., 2011). O conflito de interesse advindo do uso de informações privilegiadas eleva o desempenho do banco no curto prazo. Contudo, o mesmo pode contribuir para o aumento da inadimplência (ALBRING et al., 2011; LUO; ZHANG; ZHU, 2011; MEHRAN; STULZ, 2007).

O presente estudo pontuou o conflito de interesse desenvolvido entre o gerente e o cliente do banco. Os resultados indicaram que a forma como os gestores abordam o conflito de interesse não é fator relevante para alavancar o desempenho de uma unidade de varejo bancário. Gestores que declaram possuir uma atitude mais voltada aos interesses do banco não apresentaram melhor desempenho em termos de ampliação da lucratividade ou redução da inadimplência. Com uma significância de 0,941, o conflito de interesse não demonstrou nenhuma aderência na relação com desempenho atitudinal, hipótese H1c desta pesquisa. Da mesma forma, a inadimplência não foi explicada pela atitude dos gestores frente ao conflito de interesses (nível de significância de 0,585), hipótese H1b desta pesquisa. Assim, este estudo teve como achado que essa variável não explica o desempenho. Verificou-se também (na análise descritiva) que os gestores pesquisados tiveram uma postura mais forte pró-cliente, na média. Isso demonstra a característica do mercado e da empresa estudada, porém sem relação com o desempenho.

A constatação de que uma postura pró-banco frente a uma situação de conflito de interesse não melhora os resultados do gestor é similar ao identificado junto aos profissionais atuariais nos Estados Unidos. No caso em foco, identificou-se que inexistem alterações de desempenho em função do conflito de interesses (GUNZ; MCCUTCHEON; REYNOLDS, 2008). Contudo, os achados deste estudo contradizem outros trabalhos prévios, os quais identificaram uma relação positiva entre o conflito de interesse e o desempenho em

instituições financeiras como em pesquisa realizada, a partir de uma revisão bibliográfica de estudos anteriores (MEHRAN; STULZ, 2007), na análise dos incentivos e flexibilidade de dados aos gestores e sua escolha de oferta ao cliente (ALBRING et al., 2011), e nos casos de melhores informações por negócios envolverem empresas do mesmo grupo (MASSA; REHMAN, 2008).

Os achados igualmente indicam que o conflito de interesses não se constitui uma barreira ao incremento de negócios, o que contraria os achados de Binks, Ennew e Mowlah (2006) no setor bancário no Reino Unido. Os autores identificaram os conflitos existentes por tentativa de venda casada de produtos, falta de transparência nas informações de preços e cláusulas contratuais, cobranças indevidas, falta de segurança e falta de auxílio na mudança como elementos que dificultam o aumento de negócios. Não se pode afirmar que exista uma relação negativa entre o conflito de interesse e o desempenho, o que contraria os achados no setor bancário na China sobre gratificações a executivos e desempenho a longo prazo (LUO; ZHANG; ZHU, 2011) e em grupos empresariais diversos que analisaram grupos e indivíduos competindo em *rentseeking* (atividades econômicas que visam obter renda sem agregar valor algum) e como foram seus desempenhos e relações (AHN; ISAAC; SALMON, 2011).

Com efeito, o presente estudo não constatou nenhuma relação com o desempenho: nem positiva nem negativa. A constatação de que o conflito de interesses não possui relação com o desempenho (nem positiva nem negativa) sugere que o conflito de interesse possua vínculos com outros constructos elencados ou não tratados neste estudo. A investigação dessa relação é um tema sugerido para futuros estudos. Igualmente, sugere-se que a referida verificação venha a considerar um espectro temporal maior.

A imposição de metas de venda aos gestores do varejo bancário por parte do banco induz ao conflito de interesse investigado. Cumpre destacar que muitas das metas impostas versam sobre produtos e/ou serviços que podem não interessar ao cliente. Ante tal contexto, muitos gestores optam por vincular a concessão de algum desconto nas tarifas, ou a oferta de uma taxa mais atrativa ao cliente à venda de outros produtos ou serviços. Essa prática não se mostrou relevante para o desempenho da unidade de varejo, suscitando dúvidas acerca de sua eficácia. Com efeito, tais metas pretendem viabilizar os objetivos de outras subsidiárias, como as empresas de seguro, de previdência, de cartão de crédito, entre outras. Da mesma forma, uma postura pró-cliente não modifica o desempenho da unidade de varejo bancário. Logo, alternativas para superar o conflito, satisfazer os clientes e aumentar o desempenho da unidade bancária são temas sugeridos para futuros estudos.

5.2 USO DO *EMPOWERMENT*

O *empowerment* é definido como autonomia, responsabilidade, disponibilidade da informação e criatividade do gestor e de sua equipe (YANG; CHOI, 2009). Estudos identificaram que as equipes autogerenciáveis possuem melhores resultados (LAMBE; WEBB; ISHIDA, 2009). O impacto dos diferentes tipos de *empowerment* (tomada de decisão por autonomia e decisão descentralizada) foi analisado em termos de desempenho (BARRUTIA; CHARTERINA; GILSANZ, 2009). Estudo brasileiro identificou que uma abordagem do *empowerment* aliada à gestão de processos elevou o fechamento de negócios, uma vez que aumentou a capacidade da empresa de fechamento de negócios (OLIVEIRA; MARINS; ALMEIDA, 2010).

Cabe observar que uma análise da influência da liderança nos resultados e no clima organizacional sob o prisma do *empowerment* é apresentada na teoria (WALUMBWA et al., 2010). Uma relação positiva entre o uso do *empowerment* e o desempenho dos processos foi identificada em empresas brasileiras (SIMONETTI; MARX, 2010). A satisfação dos funcionários em função do *empowerment* também foi estudada. Os resultados apontaram que esta maior satisfação possui impacto no desempenho desses funcionários (HARRIS; WHEELER; KACMAR, 2009; WANG; LEE, 2009). A concessão de um maior *empowerment* ao gestor elevou os lucros de bancos de pequeno porte nos Estados Unidos (BRICKLEY; LINCK; SMITH, 2003).

Esta pesquisa analisou o uso do *empowerment* por parte dos gestores e suas equipes em unidades de varejo bancárias. A definição de *empowerment* utilizada para a construção do questionário foi a de Yang e Choi (2009), a saber: autonomia, responsabilidade, disponibilidade da informação e criatividade do gestor e de sua equipe. Buscou-se identificar, portanto, a intensidade com que gestores utilizam o *empowerment* que lhes é concedido pelo banco, e o impacto desse uso nos resultados auferidos pelo gestor da agência bancária. Os resultados indicaram a inexistência de uma relação entre o uso do *empowerment* por gestores e o desempenho obtido pelos mesmos. Com níveis de significância de 0,641 e 0,775 para desempenho atitudinal e inadimplência, respectivamente, o uso do *empowerment* foi rejeitado como variável que explique o desempenho (hipóteses H2c e H2b). Os demais pontos do *empowerment* – disponibilidade da informação e criatividade – apresentaram maiores ocorrências, com médias de concordância superiores a 70% (conforme análise descritiva). Por essa análise, foi possível verificar, também, o baixo grau de concessão de autonomia por parte

dos gestores para suas equipes. Ressalte-se que essa baixa atribuição de autoridade às equipes pode ser resultado das políticas adotadas pela instituição financeira investigada.

Os achados da presente pesquisa contradizem estudos prévios que apontam tanto relações positivas, quanto negativas acerca da influência do *empowerment* sobre o desempenho. Relações positivas entre o uso do *empowerment* e o desempenho foram identificadas em estudos numa instituição financeira norte-americana (BRICKLEY; LINCK; SMITH, 2003), no desempenho de vendedores em bancos espanhóis (BARRUTIA; CHARTERINA; GILSANZ, 2009), no fechamento de negócios em um banco comercial brasileiro de grande porte (OLIVEIRA; MARINS; ALMEIDA, 2010), no desempenho atitudinal dos funcionários de uma média empresa prestadora de serviços no Brasil (MONTANARI et al., 2011), na autogestão de equipes em uma grande empresa farmacêutica (LAMBE; WEBB; ISHIDA, 2009) e em governos municipais norte-americanos (YANG; CHOI, 2009).

Achados similares aos descritos não foram identificados neste estudo. O mesmo demonstrou elevada rejeição para a hipótese formulada de relação positiva entre uso do *empowerment* e do desempenho. Relações negativas entre o constructo e o desempenho foram encontradas em instituições financeiras nos Estados Unidos. O estudo identificou taxas de retorno reduzidas na concessão de crédito para empresas de menor porte e maior risco (NINI; SMITH; SUFI, 2009). Relações negativas também foram refutadas por esta pesquisa. Estima-se que as divergências entre o disposto na literatura e os achados podem advir da diferença de porte e/ou localização geográfica da instituição estudada. Cumpre destacar que a instituição financeira investigada possui um porte maior, além de uma presença em todo Brasil e no exterior.

Tais condições podem fazer com que o *empowerment* proporcionando aos gestores seja substancialmente inferior ao verificado nos demais casos descritos na literatura. Outra possível explicação às divergências listadas é que o presente estudo fez uso da definição de *empowerment* de Yang e Choi (2009), ao passo que Brickley, Linck e Smith (2003) se concentraram apenas na autonomia. Com efeito, os resultados obtidos subsidiam a conclusão de que o uso do *empowerment* não se constitui de variável relevante no contexto estudado, falseando a generalização para esse setor e tipo de organização.

Entretanto, advém de estudo anterior a identificação de que uma maior autonomia para a linha de frente, onde há alto contato com o cliente, é relevante para a manutenção do relacionamento com o cliente (BATTAGLIA; BORCHARDT, 2010). Tal relação entre o *empowerment* e o relacionamento constituem-se de item a ser testado em estudos futuros.

Análises da influência do uso do *empowerment* em instituições financeiras e alternativas para a concessão do mesmo em tais organizações são também temas sugeridos para futuros estudos.

Conforme visto, o uso do *empowerment* pelos gestores e suas equipes não influencia no desempenho das unidades da instituição estudada. Por uso do *empowerment* por parte dos gestores e suas equipes, entenda-se: estorno e flexibilização de tarifas, alternativas no caso de inconsistência de sistemas do banco, cancelamento ou estorno de lançamentos indevidos nas contas dos clientes (por falha humana ou de sistemas), extensão de coberturas de seguros por falhas de contratação da seguradora, ampliação de limites para clientes com grande potencial (não há flexibilidade nas regras reduzindo autonomia, e inviabilizando a criatividade do gestor). Cumpre destacar que os gestores investigados muitas vezes possuíam alçada para conceder um empréstimo de R\$ 500 mil, mas não tinham poder para conceder um estorno de R\$ 300,00 de uma tarifa indevida. A identificação de alternativas para o uso do *empowerment* sem o comprometimento dos parâmetros pesquisados se constitui em um tema sugerido para futuros estudos. Tais estudos devem transitar entre a redução dos limites dos gestores de uma empresa financeira como a estudada, até a ampliação da autoridade dos profissionais que atuam nas agências. Essa lacuna está alinhada à necessidade apontada por estudo anterior, de melhores modelos estatísticos para a minimização da inadimplência (SELAU; RIBEIRO, 2009). A presente pesquisa complementa a importância desta alçada de cálculo de limites não comprometer a lucratividade dos negócios, numa busca de otimizar tal processo.

5.3 REDUÇÃO DA COMPLEXIDADE

A redução de complexidade dos processos bancários possui relação direta com o incremento do desempenho, bem como gera benefícios relacionais para os bancos da Grécia (DIMITRIADIS, 2010). Esse constructo também é fator determinante na escolha da instituição financeira por parte do cliente nos EUA e Taiwan (BLANKSON; CHENG; SPEARS, 2007). A facilitação da busca pela informação por parte do funcionário e dos clientes se constitui em outro item para a redução de complexidade na indústria da tecnologia (UĞUZ, 2011; WELCH; PANDEY, 2006). A busca pela redução da complexidade constitui-se na gênese da terceirização (HSIAO et al., 2010). A complexidade e a adoção do conceito *lean* em produção são estudadas (BROWNING; HEATH, 2009) para além da simplificação

de processos computacionais e para aumentar velocidade e processamento de dados (ELALAMI, 2011; RAZZAK et al., 2010).

A relação entre a redução da complexidade e o desempenho do gestor de agências bancárias foi investigada com base em indicadores e questões adaptados de trabalhos anteriores. Esses trabalhos haviam sido desenvolvidos junto aos clientes dos bancos e utilizaram questões e indicadores para avaliar os benefícios relacionais na satisfação e no comportamento de clientes bancários na Grécia (DIMITRIADIS, 2010) e para avaliar o critério de seleção dos clientes do seu banco nos Estados Unidos, Taiwan e Gana (BLANKSON; CHENG; SPEARS, 2007).

Não obstante, os questionários deste estudo foram destinados aos gestores. Os achados indicam a inexistência de relação entre a redução da complexidade dos processos bancários e o desempenho do gestor da agência bancária. Não se verificou relação entre o constructo e o desempenho, rejeitando-se as hipóteses H3c e H3b formuladas. A relação entre redução da complexidade e elevação do desempenho atitudinal foi fortemente rejeitada com nível de significância de 0,922; em menor grau, a relação entre redução da complexidade e redução da inadimplência foi rejeitada com nível de significância de 0,154. Na análise descritiva, identificou-se que os gestores convergem na concordância de que os processos são morosos. No entanto, computam que o mesmo deve-se à exigência do banco, por meio de normas e instruções, e ao fato de que os gestores não possuem autonomia para reduzi-la. Conclui-se que a complexidade não afeta o desempenho das unidades de varejo bancário.

Estudos indicam que a redução da complexidade dos serviços bancários eleva a percepção de qualidade do cliente (DIMITRIADIS, 2010). Semelhante conclusão foi obtida no tocante ao clima aberto e livre, os quais supostamente incrementam negócios e resultados nos Estados Unidos, Taiwan e Gana (BLANKSON; CHENG; SPEARS, 2007). Neste estudo, foi utilizado como pressuposto que a melhoria na satisfação do cliente gerada pela redução da complexidade poderia elevar o desempenho da agência bancária. Tal pressuposto foi testado e negado. Identificou-se, com alto nível de rejeição (0,922 de nível de significância), a inexistência de relação entre a redução da complexidade e o desempenho atitudinal (hipótese H3a). Os achados também foram contrários no tocante à autonomia do gestor para reduzir a complexidade. Essa relação havia sido identificada em estudos anteriores como no tema de inovação com *ecodesign* (PIGOSSO et al., 2010); na criação de mecanismos que facilitem a busca da informação na área de informática (ELALAMI, 2011; RAZZAK et al., 2010; UĞUZ, 2011; WELCH; PANDEY, 2006); no estabelecimento de políticas de terceirização na indústria de alimentos da Holanda e de Taiwan (HSIAO et al., 2010); e em projetos de alta

complexidade e risco nos Estados Unidos (BROWNING; HEATH, 2009). Dessa forma, pode-se concluir que as relações positivas encontradas na literatura de vários setores não foram verificadas no setor bancário, no contexto estudado.

A divergência entre os achados do presente estudo e os descritos na teoria pode ser creditada à impossibilidade de redução da complexidade do processo por parte do gestor da agência. Essa impossibilidade se constitui em uma peculiaridade da instituição investigada. Outra possibilidade a considerar é a tradicional burocracia dos processos de negócios da instituição examinada. Parte dessa burocracia advém do fato de que alguns negócios desse setor são subsidiados por fundos, verbas ou programas governamentais. Esses subsídios, por sua vez, reduzem custos, mas também elevam a exigência por documentos e prazos para aprovação.

5.4 CONCESSÕES

As concessões são tema presente na literatura. As mesmas foram investigadas em negociações e relações nas cadeias de suprimentos (COSTANTINO; DI GRAVIO, 2009), na linha de frente de atendimento de empresa de planos de saúde no Brasil (DIAS; DIAS; LIMA, 2011), nos subsídios políticos em troca de manutenção/incremento de setores ou áreas (GONZÁLEZ; PAZÓ, 2008), em situações de guerra (CUNNINGHAM; SKREDE GLEDITSCH; SALEHYAN, 2009), e em transações automatizadas (REN; ZHANG; SIM, 2009). Outra linha de estudos abarca os tipos de favores e suas consequências sob o prisma ético (NGUYEN; CRAGG, 2011), e a influência dessas concessões na percepção do cliente, em que as mesmas incrementam as transações comerciais (BERGERON; LAROCHE, 2009).

Os trabalhos anteriormente descritos verificaram a relação positiva e direta das concessões nas negociações bem-sucedidas. Tais achados foram novamente verificados no presente estudo, de forma a avaliar a existência de relação entre as concessões formuladas pelo gestor e o desempenho da unidade sob sua tutela. Os indicadores utilizados advieram de estudos anteriores de Bergeron e Laroche (2009) e Nguyen e Cragg (2011). Os achados apontam que as concessões formuladas pelos gestores aos clientes resultam em menores índices de inadimplência. Essa relação foi representada em 11,8% por esta variável, confirmando a hipótese H4b, com nível de significância de 0,064. Contudo, a mesma relação não foi verificada quanto ao desempenho atitudinal, o qual apresentou nível de significância

de 0,980, rejeitando em alto grau a relação (hipótese H4c). A análise descritiva, por conseguinte, permite verificar a inexistência de uma relação entre concessões mais generosas e o fechamento de negociações lucrativas. Isso porque os gestores que convergiram ao afirmarem realizar concessões para fechar negócios não tiveram desempenho atitudinal superior.

As concessões analisadas apresentaram relação direta com a redução da inadimplência, achado que a literatura não identificou em modelo teórico sobre negociações na cadeia de suprimentos (COSTANTINO; DI GRAVIO, 2009), nas relações em serviços automatizados (REN; ZHANG; SIM, 2009), nas questões éticas (NGUYEN; CRAGG, 2011) e nas percepções e satisfação do cliente em instituições financeiras no Canadá (BERGERON; LAROCHE, 2009). A redução da inadimplência não foi identificada nos estudos citados, haja vista que os mesmos mediram apenas o desempenho quanto ao aumento da lucratividade e rentabilidade auferidos junto aos clientes. Verifica-se que os estudos atuais sobre concessões se vinculam a relacionamento (COSTANTINO; DI GRAVIO, 2009; CUNNINGHAM; SKREDE GLEDITSCH; SALEHYAN, 2009) e negociações (GONZÁLEZ; PAZÓ, 2008; REN; ZHANG; SIM, 2009). A identificação dos elementos a serem consideradas na definição de uma política de concessões que contribua para a redução da inadimplência do setor de serviços financeiros é sugerida para futuros estudos.

A constatação de que gestores que realizam maiores concessões possuem menores taxas de inadimplência pode ser explicada por diversos fatores. Um deles é o fato do gestor mais condescendente possuir, aos olhos do cliente inadimplente, prioridade sobre os outros credores do mesmo. Seria uma espécie de retribuição do cliente à atenção dispensada pelo gestor. Cumpre destacar que a prática de troca de favores e concessões é uma particularidade das negociações no Brasil. O dito “jeitinho brasileiro” demanda a obtenção de uma concessão para o fechamento de uma negociação. No setor bancário, tal demanda também é observada, conforme atesta o alto grau de concordância das respostas da análise descritiva. Contudo, surpreende o fato de que tais concessões não elevam a lucratividade, o que contradiz estudos anteriormente citados. Tal evidência pode ser explicada pela possibilidade dessas concessões reduzirem as margens de ganho e assim prejudicarem a lucratividade desse gestor. Novos estudos devem ser realizados com a finalidade de verificar a existência de tal ocorrência.

5.5 FAZER CERTO DA PRIMEIRA VEZ E COMPETÊNCIA

A atitude e o comprometimento do gestor em fazer certo da primeira vez e a competência do mesmo são fatores essenciais para uma boa percepção de qualidade por parte do cliente do varejo bancário. A literatura apresenta diversos estudos nesse sentido: em um banco de varejo no Canadá (MCDOUGALL; LEVESQUE, 1994), no maior banco da Dinamarca (MARTENSEN; GRØNHOLDT, 2010), em bancos na Índia (ROY; SHEKHAR, 2010), e da Grécia (DIMITRIADIS, 2010). O tema desse constructo também é recorrente em outras áreas da ciência, como em *call-centers* (RUSSELL, 2008); em relações cliente-fornecedor, em uma cadeia de suprimentos no Brasil (MAZZALI; MACHADO JUNIOR; FURLANETO, 2011); e na recuperação de serviços ou evitando futuras insatisfações em empresas de serviços brasileiras (BATTAGLIA; BORCHARDT, 2010). A importância de se fazer certo da primeira vez é ressaltada na execução da estratégia empresarial (MADHAVARAM; HUNT, 2007). A capacidade de desenvolver as competências dos seus funcionários (DANNEELS, 2008; LEMOS; JOIA, 2012) e a competência colaborativa em cadeias de suprimentos (MISHRA; SHAH, 2009) também são explorados pela literatura. Pessoas incompetentes impactam negativamente o desempenho (EHRLINGER et al., 2008).

O presente estudo buscou verificar a relação entre o “fazer certo da primeira vez” e “competência” e o desempenho do gestor da agência bancária. Para tanto, adequou-se os indicadores utilizados na literatura por outros autores, a saber: no estudo sobre os benefícios da segmentação em banco no Canadá (MCDOUGALL; LEVESQUE, 1994), na pesquisa da construção da marca e reputação no maior banco da Dinamarca (MARTENSEN; GRØNHOLDT, 2010), na investigação da confiabilidade dos serviços bancários da Índia (ROY; SHEKHAR, 2010) e na análise dos benefícios de relacionamentos em bancos da Grécia (DIMITRIADIS, 2010).

Os achados indicaram que os gestores que declaram “fazer certo da primeira vez” e “ter competência” apresentam um desempenho superior. Essa foi a variável independente que demonstrou a maior relação com desempenho, tanto no desempenho atitudinal como na redução da inadimplência. O constructo respondeu por 15,7% do desempenho atitudinal (confirmando a hipótese H5c) e 14,2% da redução da inadimplência (confirmando a hipótese H5b) possuindo alto grau de relação e significância, com 0,013 e 0,043, respectivamente. Na análise descritiva do constructo, demonstrou-se alto grau de concordância dos gestores quanto a demonstrar competência e fazer certo da primeira vez. Assim, conclui-se que a atenção a tal

variável é mandatória para a viabilização de um bom desempenho na gestão do varejo bancário.

Os achados do presente constructo se alinham a outros descritos na teoria acerca da importância da competência para o sucesso na execução da estratégia da empresa (MADHAVARAM; HUNT, 2007) e da importância de desenvolver a competência nos funcionários em empresas públicas nos Estados Unidos (DANNEELS, 2008). Da mesma forma, complementam e convergem com os achados sobre percepção de qualidade em serviços, os quais demonstraram haver relação da variável com percepção da qualidade do serviço bancário no Canadá (MCDOUGALL; LEVESQUE, 1994) e na Grécia (DIMITRIADIS, 2010), assim como na construção da marca e reputação em instituição financeira dinamarquesa (MARTENSEN; GRØNHOLDT, 2010), do incremento da confiabilidade do serviço prestado por provedores de serviços financeiros na Índia (ROY; SHEKHAR, 2010) e na recuperação e manutenção de relacionamento com os clientes (BATTAGLIA; BORCHARDT, 2010).

No mercado de serviços financeiros, o fazer certo da primeira vez consiste em fornecer a informação correta ao cliente (desde a negociação até a efetivação), sem a necessidade de ajustes posteriores nos elementos acordados entre as partes. Erros envolvendo um bem líquido, com tamanha liquidez como o dinheiro, não são tolerados pelos clientes. Nesse contexto, a forte relação constatada sugere a necessidade de novos estudos destinados a identificar alternativas para o aprimoramento do desempenho dos gestores nas diferentes ramificações desse constructo.

5.6 RELACIONAMENTO

Um bom relacionamento é tido como um dos principais fatores para o sucesso do desempenho de vendas. Estudos neste tema não são recentes. O foco na construção de relacionamentos de longo prazo entre compradores e vendedores tem mostrado forte relação com o desempenho financeiro das empresas (GANESAN, 1994). Relações positivas entre relacionamento e desempenho foram verificadas em negociações de contratos entre empresas de uma cadeia de suprimentos na China (LIU; LUO; LIU, 2009), em transações entre culturas diferentes, como a ocidental e a chinesa (ZHAO et al., 2008), na facilitação da comunicação entre empresas na cadeia de suprimentos (PAULRAJ; LADO; CHEN, 2008), na governança

colaborativa de uma cadeia de suprimentos (ANSELL; GASH, 2007), no sucesso do processo de cocriação (ZWICK; BONSU; DARMODY, 2008), no atendimento automatizado com o cliente e na gestão de multicanais (NESLIN; SHANKAR, 2009), no desenvolvimento da responsabilidade social de empresas (BHATTACHARYA; KORSCHUN; SEN, 2008), no processo de implantação de CRM (RICHARDS; JONES, 2008), e na gestão do relacionamento a longo prazo (GANESAN, 1994).

Este estudo investigou a relação entre relacionamento e desempenho das unidades de varejo bancário. Para tanto, utilizou-se os indicadores de Ganesan (1994). Os achados demonstraram que o relacionamento possui forte relação com o desempenho. Essa variável representou 13,7% do desempenho atitudinal (confirmando a hipótese H6c) e 13,2% da redução de inadimplência (confirmando a hipótese H6b), com excelente nível de significância, 0,036 e 0,072, respectivamente. A análise descritiva revela que esse constructo apresentou o maior grau de concordância dos gestores com os indicadores. Dessa maneira, verificou-se que a maioria dos gestores busca estabelecer relacionamentos de longo prazo com seus clientes. Essa busca demonstrou os resultados nos desempenhos. Como achado, tem-se uma verificação empírica do impacto positivo de relacionamento com clientes no desempenho da instituição financeira.

A literatura indica que o relacionamento contribui para o aumento da lucratividade. Esses estudos enfocaram a melhoria do desempenho em uma cadeia de suprimentos na China (LIU; LUO; LIU, 2009), nos negócios efetivados entre culturas diferentes entre China e Estados Unidos (ZHAO et al., 2008), na governança colaborativa de uma cadeia de suprimentos através de *framework* teórico (ANSELL; GASH, 2007), no sucesso comercial de produtos e serviços criados por meio de cocriação, modelo teórico (ZWICK; BONSU; DARMODY, 2008), e na melhoria do desempenho em função de uma mais bem elaborada gestão do relacionamento com o cliente, modelo teórico (RICHARDS; JONES, 2008) e em pesquisa realizada com compradores de varejo e seus fornecedores (GANESAN, 1994). O presente estudo igualmente identificou uma forte relação entre as atitudes do gestor de relacionamento (especialmente no tocante à manutenção da relação por longos períodos) e o desempenho atitudinal. Tal achado se alinha aos achados de Ganesan (1994) o qual postula que a construção de relacionamentos de longo prazo eleva o desempenho das organizações. A conclusão de que o relacionamento influencia a redução da inadimplência não foi identificada na literatura.

O presente estudo identificou a importância do relacionamento em nível de desempenho das unidades de varejo da instituição financeira estudada. A identificação de

alternativas para o aprimoramento do relacionamento dos gestores com os clientes muito pode contribuir para o incremento do desempenho das agências bancárias. Novos estudos são necessários para tanto. A inter-relação entre o presente constructo e outros abordados neste estudo (como conflitos de interesse, uso do *empowerment* e redução da complexidade) é um tema sugerido para futuros estudos. A investigação de métricas de desempenho que considerem aspectos relacionais nos serviços bancários também é recomendada. Essa recomendação advém do fato que os indicadores atualmente em uso pelo setor avaliam apenas o desempenho no curto prazo (em até seis meses). Tal contexto, por sua vez, sugere a necessidade de uma mensuração de longo prazo, que crie negócios sustentáveis e contribua para aprimorar o relacionamento com o cliente.

5.7 CONSERVADORISMO

O conservadorismo constitui-se em um tema recorrente na literatura do setor bancário. Estudos indicam que as instituições financeiras são mais propensas a emprestar recursos para clientes de perfil mais conservador, os quais, supostamente, oferecem menor risco de inadimplência (WITTENBERG-MOERMAN, 2008; ZHANG, 2008). Bancos públicos são mais conservadores do que os bancos privados (NICHOLS; WAHLEN; WIELAND, 2008). Estudo brasileiro identifica que uma maior formalidade, principalmente no primeiro encontro com o cliente, eleva sua confiança (MAZZALI; MACHADO JUNIOR; FURLANETO, 2011). Políticas conservadoras na renegociação de dívidas (especialmente na concessão de créditos) reduzem o risco e a inadimplência dos clientes (BEATTY; WEBER; YU, 2008; FRANCIS; MARTIN, 2010). O impacto do conservadorismo em nível de desempenho foi investigado em um estudo feito no setor bancário brasileiro. Os achados indicam que atitudes que demonstram conservadorismo, como tradição, experiência/antiguidade do funcionário e correção foram importantes para a elevação do desempenho e do relacionamento com o cliente (NEPOMUCENO; PORTO, 2010).

Neste estudo, investigou-se a existência de relação entre o conservadorismo do gestor da agência e a redução da inadimplência dos clientes. Supostamente, a redução da inadimplência também deveria afetar positivamente a lucratividade. Assim, ambas as perspectivas de desempenho foram testadas. Os achados desvelaram a existência de relação positiva entre uma postura conservadora do gestor e o desempenho atitudinal do mesmo,

hipótese H7c. A relação entre desempenho atitudinal e conservadorismo foi da ordem de 10,6%, com nível de significância de 0,093. Em contraponto, não se identificou uma relação entre uma postura conservadora e a redução da inadimplência, rejeitando a hipótese H7b. A relação com redução da inadimplência foi descartada, com nível de significância 0,176, ou seja, apresentou-se fora do parâmetro exigido. Na análise descritiva, constatou-se que a maioria dos gestores possuía uma postura conservadora na concessão de crédito e nas relações estabelecidas com os clientes. Quanto à variável de conservadorismo, não se identificou uma relação positiva nem negativa para a redução da inadimplência. Dessa forma, pode-se concluir que, nem gestores mais conservadores, nem os mais ousados afetam essa variável do desempenho.

A literatura apresenta abordagens conservadoras que contribuem para a redução da inadimplência dos clientes das instituições financeiras. Essas posturas abarcam a consideração do atraso de curto prazo como perda contábil (FRANCIS; MARTIN, 2010), a não realização de renegociações de dívidas sem critérios conservadores (BEATTY; WEBER; YU, 2008) e a concessão de crédito baseada em modelos matemáticos para clientes com o menor risco possível nos Estados Unidos (WITTENBERG-MOERMAN, 2008; ZHANG, 2008).

Contudo, a postura conservadora do gestor não apresentou relação com a redução da inadimplência. Tal constatação sugere que nem todas as vertentes do conservadorismo contribuem para tal objetivo. No tocante ao desempenho atitudinal, identificou-se uma relação positiva entre este e o conservadorismo, conclusão essa que se alinha aos achados de estudos realizados no Brasil (MAZZALI; MACHADO JUNIOR; FURLANETO, 2011; NEPOMUCENO; PORTO, 2010). Um dos estudos buscou avaliar as atitudes quanto a valores dos funcionários de um grande banco brasileiro e identificou o conservadorismo como a principal variável para a venda de serviços bancários por motivar a manutenção da relação com o cliente (NEPOMUCENO; PORTO, 2010). Outro estudo brasileiro identificou que a formalidade é importante para a confiança do cliente, visto que tal atitude, que transmite conservadorismo, possui potencial para elevar o desempenho (MAZZALI; MACHADO JUNIOR; FURLANETO, 2011)

A postura conservadora quando da concessão de crédito é uma prática comum entre as instituições públicas brasileiras que operam no varejo bancário. Contudo, a recente expansão do crédito como instrumento público de fomento ao crescimento da atividade econômica tem contribuído para mitigar o conservadorismo na instituição investigada. Isso demandou a revisão dos critérios observados quando da liberação de empréstimos por parte do gestor. A constatação de que um maior conservadorismo do gestor eleva a lucratividade da unidade de

varejo bancário nesse novo cenário sugere alguns temas para futuros estudos. Dentre eles se citem: O que diferencia os gestores com maiores índices de lucratividade dos gestores com menores índices? Como desenvolver programas de treinamento que desenvolvam o aspecto conservador do gestor? Existe um limite para a postura conservadora do gestor? A investigação dessas questões é remetida à continuidade.

5.8 MIGRAÇÃO PARA SERVIÇOS AUTOMATIZADOS

Estudos apresentaram relações positivas entre uso dos serviços automatizados com o desempenho em bancos da Austrália (AL-HAWARI; WARD, 2006). Tais serviços incrementam a lealdade, além de se constituírem em uma barreira à perda de clientes (MOUTINHO; SMITH, 2011). Em contraposição, pesquisa realizada nos Estados Unidos apontou que a migração para serviços automatizados aumenta os custos do provedor (CAMPBELL; FREI, 2009; OU et al., 2009) e reduz a rentabilidade dos clientes (CAMPBELL; FREI, 2009). O estudo também identificou que os serviços automatizados contribuem para a retenção de clientes (CAMPBELL; FREI, 2009). Ponto também elencado foi a importância do vendedor ou gestor conhecer os serviços de *e-business*, pois dessa forma pode-se auxiliar na utilização do serviço por parte do cliente (GARCIA-CRESPO et al., 2011).

No tocante aos canais automatizados, este estudo analisou a relação entre o incentivo do gestor à migração para os serviços automatizados por parte dos clientes e o desempenho da unidade de varejo. Os achados rejeitaram as relações entre incentivo na migração para serviços automatizados e o desempenho da unidade de varejo sob a tutela dos gestores investigados. A relação não se confirmou nem para elevação do desempenho atitudinal, nem para a redução da inadimplência. A rejeição ocorreu a partir do nível de significância de 0,147 para a H8c (relação do constructo com o desempenho atitudinal) e 0,331 para H8b (relação do constructo com inadimplência). Verificou-se também que os gestores possuem a intenção de induzir o cliente para a migração para serviço automatizado, porém esbarram na dificuldade de tempo disponível para tanto.

A rejeição às hipóteses de relações diretas (H8c e H8b) entre as atitudes dos gestores em incentivar a migração para serviços automatizados e o desempenho das unidades de varejo bancário se alinha a outros estudos descritos na teoria. Ou et al. postulam que o único efeito

dos serviços automatizados é elevar custos na indústria bancária de Taiwan. Uma redução no número de negócios e na lucratividade dos clientes foi identificada em um grande banco americano (CAMPBELL; FREI, 2009). Os achados igualmente contradizem outros trabalhos apresentados na literatura. Esses trabalhos identificaram uma relação entre o uso de serviços automatizados em bancos da Austrália e o aumento do lucro absoluto anual (AL-HAWARI; WARD, 2006); similar achado foi identificado junto a bancos do Reino Unido (MOUTINHO; SMITH, 2011). Outro achado contraposto pela presente investigação identificou que o conhecimento do gestor em *e-business* eleva a migração para serviços automatizados e o desempenho em quantidade de negócios (GARCIA-CRESPO et al., 2011).

Vale observar que o uso de serviços automatizados constitui-se de uma tendência no mercado estudado. Essa abordagem incrementa a quantidade de clientes atendidos e o número de transações realizadas. Cumpre destacar que tais incrementos não demandam aumento no quadro de funcionários. O uso desses meios alternativos tende a aumentar nos próximos anos, haja vista a necessidade de se atender mais clientes com menos recursos no varejo bancário. Os achados indicam que o gestor é um importante indutor da migração do cliente para serviços automatizados. Assim, identifica-se uma oportunidade para estudos futuros, a saber: a análise de alternativas para a melhoria da sinergia entre o uso dos serviços automatizados e o papel desempenhado pelo gestor da unidade de varejo bancário.

O Quadro 14 apresenta um resumo da discussão dos achados deste estudo.

Quadro 14: Resumo da Discussão

Hipótese	Constructo	Variável de desempenho	Resultado	Comentários
H1b	Conflito de interesse	Inadimplência	Não suportada	Postura pró-banco ou pró-cliente não elevaram desempenho.
H1c	Conflito de interesse	Desempenho atitudinal	Não suportada	
H2b	Uso do <i>Empowerment</i>	Inadimplência	Não suportada	Baixo uso de <i>empowerment</i> para os gestores e equipes.
H2c	Uso do <i>Empowerment</i>	Desempenho atitudinal	Não suportada	
H3b	Redução da complexidade	Inadimplência	Não suportada	Baixa concessão de autonomia para a simplificação de processos e negócios.
H3c	Redução da complexidade	Desempenho atitudinal	Não suportada	
H4b	Concessões	Inadimplência	Supportada	
H4c	Concessões	Desempenho atitudinal	Não suportada	Concessões não geram mais negócios lucrativos.
H5b	Fazer certo da primeira vez e competência	Inadimplência	Supportada	Maior indutor para elevação do desempenho.

continua

continuação

Hipótese	Constructo	Variável de desempenho	Resultado	Comentários
H5c	Fazer certo da primeira vez e competência	Desempenho atitudinal	Suportada	
H6b	Relacionamento	Inadimplência	Suportada	Construção de relacionamento de longo prazo eleva o desempenho.
H6c	Relacionamento	Desempenho atitudinal	Suportada	
H7b	Conservadorismo	Inadimplência	Não suportada	
H7c	Conservadorismo	Desempenho atitudinal	Suportada	Postura conservadora é positiva em momento de crise.
H8b	Migração para serviços automatizados	Inadimplência	Não suportada	Não influencia o desempenho de negócios, apenas processual.
H8c	Migração para serviços	Desempenho atitudinal	Não suportada	

Fonte: Elaborado pelo autor

Este capítulo de discussão trouxe à tona os achados desta pesquisa, bem como os confrontou com a teoria obtida pelos estudos dos temas elencados. Tais elementos conduzem para importantes considerações, estas que são explanadas no próximo capítulo de conclusões e recomendações.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, é retomado o propósito desta pesquisa, demonstrada as especificidades deste estudo e as conclusões advindas dos achados e discussões previamente realizadas. Este contexto é explorado a partir da confrontação dos objetivos traçados e os resultados obtidos, a fim de responder a questão de pesquisa. Após as conclusões, serão descritas suas limitações, bem como será realizada a sugestão de trabalhos futuros.

6.1 CONCLUSÕES

Quanto ao propósito desta pesquisa, buscou-se responder a seguinte questão: Quais são os fatores que possibilitam os gestores de relacionamento incrementar o desempenho do varejo bancário? A amostra constituiu-se de gestores de relacionamentos responsáveis por pequenas e médias empresas em um dos três maiores bancos de varejo da América Latina. Análises da literatura desvelaram os seguintes constructos afetos à questão de pesquisa: conflitos de interesse, uso do *empowerment*, redução da complexidade, concessões, fazer certo da primeira vez e competência, conservadorismo, relacionamento e migração para serviços automatizados. Um *Survey* envolvendo 291 respondentes foi realizado objetivando testar as 16 hipóteses formuladas. A mensuração dos constructos tomou por base a rentabilidade, os índices de inadimplência e o desempenho atitudinal (que se trata de uma avaliação do próprio gestor sobre o seu desempenho apurado pelos indicadores no *Survey* desenvolvido). Posteriormente, construiu-se um modelo destinado a testar o impacto dos fatores que influenciam o desempenho das unidades de varejo bancário.

Verificou-se que o modelo dos fatores afetando a rentabilidade não foi significativo. Dessa forma, este elemento do desempenho não foi considerado na análise. No tocante aos objetivos específicos, identificou-se que: o “conflito de interesses” não demonstrou nenhuma relação com o desempenho. Verificou-se que nem uma postura pró-cliente, nem pró-banco alteraram o desempenho dos gestores quanto ao desempenho atitudinal e à redução da inadimplência. O “uso do *empowerment*”, da mesma forma, não demonstrou relação com o desempenho atitudinal e inadimplência. O uso dessa variável por parte dos gestores

pesquisados foi baixo e não demonstrou influenciar nos resultados destes. A “redução da complexidade” não teve relação com o desempenho atitudinal e inadimplência. Tal conclusão pode estar relacionada ao fato de que os gestores não possuem autonomia para reduzir a complexidade dos processos definidos pela instituição financeira estudada. “Concessões” demonstrou relação inversa com a inadimplência, ou seja, quanto maior as concessões menores os índices de inadimplência.

A existência de relação, porém, não foi identificada quanto ao desempenho atitudinal, demonstrando a possibilidade de que as concessões igualmente possam reduzir as margens de lucro das unidades de varejo investigadas. “Fazer certo a primeira vez e competência” demonstraram elevada relação positiva com o desempenho atitudinal e relação negativa quanto à inadimplência. Esses achados identificam que a demonstração de segurança dos gestores incrementa ganhos e reduz a inadimplência. Com efeito, tal achado constitui-se no principal indutor para elevação do desempenho dos gestores de investigados. “Relacionamento” também demonstrou elevada relação com a elevação do desempenho atitudinal e redução da inadimplência. Essas conclusões evidenciam a necessidade dos gestores de instituições financeiras focarem em construir relacionamentos de longo prazo com os seus clientes, visto as metas serem de curto prazo. Uma nova abordagem, a fim de rever indicadores de desempenho, deve ser adotada, tomando como base o foco no cliente no longo prazo. Vale ressaltar que tal estratégia possui também a finalidade de fazer frente à necessidade de elevar o desempenho das agências bancárias de maneira sustentável e perene. “Conservadorismo” revelou uma relação positiva com o desempenho atitudinal e nenhuma relação com a inadimplência. “Migração para serviços automatizados”, em seu tempo, não demonstrou relação com o desempenho, nem positiva, nem negativa. A atitude do gestor em incentivar a migração não alterou o seu desempenho. Acredita-se, portanto, que é preciso desenvolver abordagens que potencializem novos negócios de maneira rentável e viável.

Em síntese, esses resultados indicam que o desempenho atitudinal dos gestores de relacionamento das agências bancárias é influenciado por fazer certo a primeira vez e competência, relacionamento e conservadorismo. A redução da inadimplência, por sua vez, é influenciada por fazer certo a primeira vez e competência, relacionamento e concessões. Conflitos de interesse, uso do *empowerment*, redução da complexidade e migração para serviços automatizados não possuem nenhum vínculo com o desempenho das carteiras de clientes varejo sob a tutela dos gestores investigados.

6.2 LIMITAÇÕES

A especificidade da empresa (economia mista) constitui-se de uma limitação desta pesquisa, visto que essa organização não representa a totalidade das instituições financeiras inseridas no contexto de mercado. Entretanto, tal limitação é substituída pela presença, na instituição pesquisada, de características de cada tipo de instituição financeira (privada e pública).

Outra limitação do presente estudo é o público-alvo da pesquisa. A fim de estratificar para possibilitar uma melhor comparabilidade, pesquisaram-se apenas os gestores de relacionamento de micro e pequenas empresas (faturamento entre R\$ 500 mil e R\$ 2,4 milhões). Essa característica pode prejudicar uma generalização para o mercado de varejo, pois não contempla outros segmentos de empresas e pessoas físicas.

O instrumento de mensuração apresenta limitação, onde a escala adotada (Likert) não mensura de forma adequada a opinião do público pesquisado. Porém diante da disponibilidade de ferramentas metodológicas está demonstrado a forma de quantificar estas opiniões de maneira aceitável. Outro ponto é quanto aos indicadores de avaliação dos constructos. A origem dos indicadores foi de adaptações de estudos anteriores, porém alguns constructos apresentaram apenas três indicadores. Desta forma, esta limitação prejudicou uma melhor avaliação e representatividade do constructo, bem como a relação com o desempenho. Além disso, o fator conservadorismo apresentou um índice de confiabilidade de 0,55, inferior ao limite de 0,60 geralmente utilizado, sendo que foram usadas três questões para medir tal fator.

Demonstrou-se, então, a impossibilidade de validação do modelo a partir da variável dependente de rentabilidade total. Tal ocorrência deve-se a fatores mercadológicos, geográficos e ao número de clientes que afetaram a análise. Desse modo, não foi possível identificar relações com a rentabilidade de forma objetiva.

6.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Estudos futuros poderão focar aspectos como o relacionamento gestor-cliente (aspectos relacionais), além da eficiência e da eficácia do gestor de varejo bancário (analisada

nos constructos fazer certo da primeira vez e competência). As recomendações para trabalhos futuros partiram dos achados de cada um dos constructos analisados nesta pesquisa e seguem abaixo:

- a) identificar e testar alternativas para superar conflitos de interesse em instituições financeiras, satisfazendo os clientes e elevando o desempenho. Tal abordagem pode ser conduzida em outras empresas de serviço, bem como enfatizar se tais achados são condizentes com outros países emergentes;
- b) verificar a existência ou não de relação entre o conflito de interesse e outros fatores testados nesta pesquisa de forma longitudinal, ou seja, ao longo do tempo;
- c) verificar a influência e o grau de *empowerment* concedido aos gestores em outras instituições financeiras e seu impacto no desempenho, bem como a investigação de alternativas para essa concessão melhorar o desempenho;
- d) identificar e desenvolver ferramentas e métodos que busquem o equilíbrio entre o *empowerment* concedido e o desempenho. Tal aspecto irá transitar entre a redução ou elevação dos limites de gestores, a fim de maximizar o desempenho;
- e) identificar elementos relevantes na definição de políticas de concessões em empresas de serviços;
- f) verificar a relação ou não de maiores concessões com a redução de lucratividade por negócio, bem como verificar quantos negócios a mais são gerados por essas concessões;
- g) identificar alternativas para o aprimoramento dos gestores de instituições financeiras e outras empresas prestadoras de serviços quanto a fazer certo a primeira vez e competência;
- h) identificar formas alavancadoras de aprimoramento do relacionamento entre gestor e clientes;
- i) verificar a existência ou não de relação entre os constructos estudados e o relacionamento a longo prazo (como conflitos de interesse e redução da complexidade);
- j) investigação e/ou criação de métricas de desempenho que potencializem a construção de relacionamentos de longo prazo e que privilegiem, assim, o foco no cliente, a fim de gerar negócios perenes;
- k) investigar programas que desenvolvam a atitude conservadora no gestor;
- l) verificar se existe um limite para a postura conservadora do gestor; e

- m) analisar formas de melhorar a sinergia entre o uso dos serviços automatizados e o papel desempenhado pelo gestor da instituição financeira.

n)

REFERÊNCIAS

AHN, T. K.; ISAAC, R. M.; SALMON, T. C. Rent seeking in groups. **International Journal of Industrial Organization**, v. 29, n. 1, p. 116-125, jan. 2011.

ALBRING, S. M. et al. Managerial compensation and the debt placement decision. **Journal of Corporate Finance**, v. 17, n. 5, p. 1445-1456, dez. 2011.

ALDAMOE, F. M. A.; YAZAM, M.; AHMID, K. Bin. The Mediating Effect of HRM Outcomes (employee retention) on the Relationship between HRM Practices and Organizational Performance. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 2, n. 1, p. 75-88, 5 jan. 2012.

AL-HAWARI, M.; WARD, T. The effect of automated service quality on Australian banks' financial performance and the mediating role of customer satisfaction. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 24, n. 2, p. 127-147, 2006.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 17 out. 2007.

BALL, R.; SHIVAKUMAR, L. Earnings quality at initial public offerings. **Journal of Accounting and Economics**, v. 45, n. 2-3, p. 324-349, ago. 2008.

BARROS, A. J. DA S.; LEHFELD, N. A. deS. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. p. 176

BARRUTIA, J. M.; CHARTERINA, J.; GILSANZ, A. Salesperson empowerment in Spanish banks: A performance-driven view. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 14, n. 1, p. 40-55, jun. 2009.

BATTAGLIA, D.; BORCHARDT, M. Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em três organizações. **Produção**, v. 20, n. 3, p. 455-470, 2010.

BEATTY, A.; WEBER, J.; YU, J. J. Conservatism and Debt. **Journal of Accounting and Economics**, v. 45, n. 2-3, p. 154-174, ago. 2008.

- BERGERON, J.; LAROCHE, M. The effects of perceived salesperson listening effectiveness in the financial industry. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 14, n. 1, p. 6-25, jun. 2009.
- BHATTACHARYA, C. B.; KORSCHUN, D.; SEN, S. Strengthening Stakeholder–Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. S2, p. 257-272, 10 abr. 2008.
- BINKS, M.; ENNEW, C.; MOWLAH, A. The relationship between private businesses and their banks. **International Journal of Bank Marketing**, v. 24, n. 5, p. 346-355, 2006.
- BLANKSON, C.; CHENG, J. M.-S.; SPEARS, N. Determinants of banks selection in USA, Taiwan and Ghana. **International Journal of Bank Marketing**, v. 25, n. 7, p. 469-489, 2007.
- BORTOLOTTI, S. L. V. et al. **Avaliação do nível de satisfação de alunos de uma instituição de ensino superior**: uma aplicação da Teoria da Resposta ao Item. p. 287-302, 2012.
- BRICKLEY, J. A.; LINCK, J. S.; SMITH, C. W. Boundaries of the firm: evidence from the banking industry. **Journal of Financial Economics**, v. 70, n. 3, p. 351-383, dez. 2003.
- BROWNING, T. R.; HEATH, R. D. Reconceptualizing the effects of lean on production costs with evidence from the F-22 program. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 1, p. 23-44, jan. 2009.
- CAMPBELL, D.; FREI, F. Cost Structure, Customer Profitability, and Retention Implications of Self-Service Distribution Channels: Evidence from Customer Behavior in an Online Banking Channel. **Management Science**, v. 56, n. 1, p. 4-24, 28 set. 2009.
- CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders Wp. **Business Horizons**, p. 39-48, 1961.
- CHAHINE, S.; GOERGEN, M. The two sides of CEO option grants at the IPO. **Journal of Corporate Finance**, v. 17, n. 4, p. 1116-1131, set. 2011.
- CHEN, Y. S. The Driver of Green Innovation and Green Image – Green Core Competence. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 3, p. 531-543, 25 jul. 2007.
- CHONG, A. Y.-L. et al. Online banking adoption: an empirical analysis. **International Journal of Bank Marketing**, v. 28, n. 4, p. 267-287, 2010.

COBRA, M. **Marketing de Serviços Financeiros**. 3. ed. São Paulo: [s.n.], 2007. p. 280

CONDOSTA, L. How banks are supporting local economies facing the current financial crisis: An Italian perspective. **International Journal of Bank Marketing**, v. 30, n. 6, p. 485-502, 2012.

COSTANTINO, F.; DI GRAVIO, G. Multistage bilateral bargaining model with incomplete information - A fuzzy approach. **International Journal of Production Economics**, v. 117, n. 2, p. 235-243, fev. 2009.

CUNNINGHAM, D. E.; SKREDE GLEDITSCH, K.; SALEHYAN, I. It Takes Two: A Dyadic Analysis of Civil War Duration and Outcome. **Journal of Conflict Resolution**, v. 53, n. 4, p. 570-597, 27 maio 2009.

DANNEELS, E. ORGANIZATIONAL ANTECEDENTS OF SECOND-ORDER COMPETENCES. **Strategic Management Journal**, v. 543, n. January, p. 519-543, 2008.

DIAS, S. A. A.; DIAS, A. V. C.; LIMA, F. de P. A. Da arte de dizer não: o papel dos atendentes na construção da “relação de serviço ” em uma operadora de serviços de saúde. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 881-895, 2011.

DIMITRIADIS, S. Testing perceived relational benefits as satisfaction and behavioral outcomes drivers. **International Journal of Bank Marketing**, v. 28, n. 4, p. 297-313, 2010.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65, jan. 1995.

EHRLINGER, J. et al. Why the Unskilled Are Unaware: Further Explorations of (Absent) Self-Insight Among the Incompetent. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 105, n. 1, p. 98-121, 1 jan. 2008.

ELALAMI, M. E. A novel image retrieval model based on the most relevant features. **Knowledge-Based Systems**, v. 24, n. 1, p. 23-32, fev. 2011.

FRANCIS, J. R.; MARTIN, X. Acquisition profitability and timely loss recognition. **Journal of Accounting and Economics**, v. 49, n. 1-2, p. 161-178, fev. 2010.

GANESAN, S. Determinants of Ijong-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. April, p. 1-19, 1994.

GARCIA-CRESPO, A. et al. Semantic model for knowledge representation in e-business. **Knowledge-Based Systems**, v. 24, n. 2, p. 282-296, mar. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 139

GONZÁLEZ, X.; PAZÓ, C. Do public subsidies stimulate private R&D spending? **Research Policy**, v. 37, n. 3, p. 371-389, abr. 2008.

GUNZ, S.; MCCUTCHEON, J.; REYNOLDS, F. Independence, Conflict of Interest and the Actuarial Profession. **Journal of Business Ethics**, v. 89, n. 1, p. 77-89, 16 dez. 2008.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 598

HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 6. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 928

HARRIS, K. J.; WHEELER, A. R.; KACMAR, K. M. Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 3, p. 371-382, jun. 2009.

HSIAO, H. I. et al. A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: Evidence from the food processing industry. **International Journal of Production Economics**, v. 124, n. 1, p. 75-86, mar. 2010.

KISGEN, D.; QJQIAN, J.; SONG, W. Are fairness opinions fair? The case of mergers and acquisitions. **Journal of Financial Economics**, v. 91, p. 179-207, 14 nov. 2008.

KPMG: **Pesquisa de Fusões e Aquisições – 4º trimestre de 2012**. Disponível em: <http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigo_sepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2012/FA-4otrim-2012.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2013.

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

LAMBE, C. J.; WEBB, K. L.; ISHIDA, C. Self-managing selling teams and team performance: The complementary roles of empowerment and control. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 1, p. 5-16, jan. 2009.

- LAWSHE, C. H. A quantitative approach to content validity. **Personnel Psychology**, v. 38, p. 563-575, 1975.
- LEMOS, B.; JOIA, L. A. Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 2, p. 233-246, 2012.
- LIU, Y.; LUO, Y.; LIU, T. Governing buyer–supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 4, p. 294-309, ago. 2009.
- LUO, W.; ZHANG, Y.; ZHU, N. Bank ownership and executive perquisites: New evidence from an emerging market. **Journal of Corporate Finance**, v. 17, n. 2, p. 352-370, abr. 2011.
- MADHAVARAM, S.; HUNT, S. D. The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 67-82, 7 ago. 2007.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720
- MARCHANT, G. E.; SYLVESTER, D. J.; ABBOTT, K. W. Risk Management Principles for Nanotechnology. **NanoEthics**, v. 2, n. 1, p. 43-60, 19 fev. 2008.
- MARTENSEN, A.; GRØNHOLDT, L. International Journal of Quality and Service Sciences on product and service quality in banking Measuring and managing brand equity A study with focus on product and service. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 2, n. 3, p. 300-316, 2010.
- MASSA, M.; REHMAN, Z. Information flows within financial conglomerates: Evidence from the banks–mutual funds relation. **Journal of Financial Economics**, v. 89, n. 2, p. 288-306, ago. 2008.
- MASSOUD, N. et al. Do hedge funds trade on private information? Evidence from syndicated lending and short-selling. **Journal of Financial Economics**, v. 99, n. 3, p. 477-499, mar. 2011.
- MAZZALI, L.; MACHADO JUNIOR, C.; FURLANETO, C. J. O nexa entre formalização e confiança na gestão da relação cliente–fornecedor. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 3, p. 571-586, 2011.

MCDUGALL, G. H. G.; LEVESQUE, T. J. Benefit Segmentation Using Service Quality Dimensions: An Investigation in Retail Banking. **International Journal of Bank Marketing**, v. 12, n. 2, p. 15-23, 1994.

MEHRAN, H.; STULZ, R. M. The economics of conflicts of interest in financial institutions. **Journal of Financial Economics**, v. 85, n. 2, p. 267-296, ago. 2007.

MESSICK, D. M. What can Psychology Tell us About Business Ethics? **Journal of Business Ethics**, v. 89, n. S1, p. 73-80, 27 ago. 2008.

MISHRA, A. A.; SHAH, R. In union lies strength: Collaborative competence in new product development and its performance effects. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 4, p. 324-338, ago. 2009.

MONTANARI, R. L. et al. A maturidade e o desempenho das equipes no ambiente produtivo. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 2, p. 367-378, 2011.

MONTGOMERY, D. C.; PECK, E. A.; VINING, G. **Introduction to Linear Regression Analysis**. 3. ed. San Francisco: Wiley, 2001. p. 641

MOUTINHO, L.; SMITH, A. International Journal of Bank Marketing attitudes towards human and automated banking Modelling bank customer satisfaction through mediation of attitudes towards human and automated banking. **International Journal of Bank Marketing**, v. 18, n. 3, p. 124-134, 2011.

MOUZAS, S. Efficiency versus effectiveness in business networks. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 10-11, p. 1124-1132, out. 2006.

NEPOMUCENO, M. V.; PORTO, J. B. Human values and attitudes toward bank services in Brazil. **International Journal of Bank Marketing**, v. 28, n. 3, p. 168-192, 2010.

NESLIN, S. A.; SHANKAR, V. Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. **Journal of Interactive Marketing**, v. 23, n. 1, p. 70-81, fev. 2009.

NGUYEN, A.; CRAGG, W. Interorganizational Favour Exchange and the Relationship Between Doing Well and Doing Good. **Journal of Business Ethics**, v. 105, n. 1, p. 53-68, 30 jun. 2011.

NICHOLS, D. C.; WAHLEN, J. M.; WIELAND, M. M. Publicly traded versus privately held: implications for conditional conservatism in bank accounting. **Review of Accounting Studies**, v. 14, n. 1, p. 88-122, 25 out. 2008.

NINI, G.; SMITH, D. C.; SUFI, A. Creditor control rights and firm investment policy. **Journal of Financial Economics**, v. 92, n. 3, p. 400-420, jun. 2009.

OLIVEIRA, U. R. DE; MARINS, F. A. S.; ALMEIDA, D. A. Integrando técnicas e procedimentos de gestão de operações: uma aplicação em um banco comercial brasileiro de grande porte. **Produção**, v. 20, n. 2, p. 237-250, 2010.

OU, C. S. et al. Impact of ATM intensity on cost efficiency: An empirical evaluation in Taiwan. **Information & Management**, v. 46, n. 8, p. 442-447, dez. 2009.

PAULRAJ, A.; LADO, A. A.; CHEN, I. J. Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 1, p. 45-64, jan. 2008.

PEREIRA, D. R. D. M.; PINTO, M. D. R. A Teoria da Resposta ao Item: possíveis contribuições aos estudos em marketing. São Carlos, **Prod.**, v. 18, n. 4, p. 825-836, 2011.

PÉRICO, A. E.; RBELATTO, D. A. do N.; SANTANA, N. B. Eficiência bancária: os maiores bancos são os mais eficientes? Uma análise por envoltória de dados. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 2, p. 421-431, 2008.

PIGOSSO, D. C. A. et al. Ecodesign methods focused on remanufacturing. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 1, p. 21-31, jan. 2010.

PROVIS, C. Guanxi and Conflicts of Interest. **Journal of Business Ethics**, v. 79, n. 1-2, p. 57-68, 18 abr. 2007.

RAZZAK, M. I. et al. HMM and fuzzy logic: A hybrid approach for online Urdu script-based languages' character recognition. **Knowledge-Based Systems**, v. 23, n. 8, p. 914-923, dez. 2010.

REN, F.; ZHANG, M.; SIM, K. M. Adaptive conceding strategies for automated trading agents in dynamic, open markets. **Decision Support Systems**, v. 46, n. 3, p. 704-716, fev. 2009.

RICHARDS, K. A.; JONES, E. Customer relationship management: Finding value drivers. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 2, p. 120-130, abr. 2008.

ROY, S. K.; SHEKHAR, V. Dimensional hierarchy of trustworthiness of financial service providers. **International Journal of Bank Marketing**, v. 28, n. 1, p. 47-64, 2010.

RUSSELL, B. Call centres: A decade of research. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 3, p. 195-219, set. 2008.

SELAU, L. P. R.; RIBEIRO, J. L. D. Uma sistemática para construção e escolha de modelos de previsão de risco de crédito. **Gestão & Produção**, v. 16, n. 3, p. 398-413, 2009.

SETHI, S. P. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. **California Management Review**, v. 17, n. 3, p. 58-64, abr. 1975.

SILVA, P. C. P. DA; SEVERIANO FILHO, C. Ocorrência de custos ocultos em operações de serviços: insights sobre observação em uma sociedade de economia mista no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 3, p. 499-508, 2011.

SIMONETTI, P. E.; MARX, R. Estudo sobre implementação de trabalho em grupos com autonomia: pesquisa quantitativa numa amostra de empresas operando no Brasil. **Produção**, v. 20, n. 3, p. 347-358, 2010.

SMITH, M.; LAKHANI, S. Exploring the myth of customer relationship management: Evidence from UK retail banking. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 9, n. 2, p. 97-111, 2008.

UĞUZ, H. A two-stage feature selection method for text categorization by using information gain, principal component analysis and genetic algorithm. **Knowledge-Based Systems**, v. 24, n. 7, p. 1024-1032, out. 2011.

URAL, T. The effects of relationship quality on export performance: A classification of small and medium-sized Turkish exporting firms operating in single export-market ventures. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 1/2, p. 139-168, 2009.

UTTING, K. Assessing the Impact of Fair Trade Coffee: Towards an Integrative Framework. **Journal of Business Ethics**, v. 86, n. S1, p. 127-149, 9 maio 2008.

WALUMBWA, F. O. et al. Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 5, p. 901-914, out. 2010.

WANG, G.; LEE, P. D. Psychological Empowerment and Job Satisfaction: An Analysis of Interactive Effects. **Group & Organization Management**, v. 34, n. 3, p. 271-296, 23 fev. 2009.

WELCH, E. W.; PANDEY, S. K. E-Government and Bureaucracy: Toward a Better Understanding of Intranet Implementation and Its Effect on Red Tape. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 17, n. 3, p. 379-404, 20 nov. 2006.

- WITTENBERG-MOERMAN, R. The role of information asymmetry and financial reporting quality in debt trading: Evidence from the secondary loan market. **Journal of Accounting and Economics**, v. 46, n. 2-3, p. 240-260, dez. 2008.
- YANG, S.-B.; CHOI, S. O. Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. **Team Performance Management**, v. 15, n. 5/6, p. 289-301, 2009.
- ZHANG, J. The contracting benefits of accounting conservatism to lenders and borrowers. **Journal of Accounting and Economics**, v. 45, n. 1, p. 27-54, mar. 2008.
- ZHAO, X. et al. The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 3, p. 368-388, maio 2008.
- ZWICK, D.; BONSU, S. K.; DARMODY, A. Putting Consumers to Work: `Co-creation` and new marketing govern-mentality. **Journal of Consumer Culture**, v. 8, n. 2, p. 163-196, 1 jul. 2008.

APÊNDICE A – MODELO DO MATERIAL ENCAMINHADO PARA VALIDAÇÃO DOS *EXPERTS*

Título do e-mail: Material para avaliação

Conteúdo do e-mail:

Prezado xxxxxxxxxxxx,

Como aluno do Mestrado em Engenharia de Produção pela Unisinos / RS, estou realizando minha dissertação sobre Gestão de Serviços, sob a orientação dos Professores **Dr. Giancarlo Medeiros Pereira** e **Dr. Celso Augusto de Matos**.

O objetivo da pesquisa é analisar fatores que influenciem o desempenho de gestores de relacionamento em agências bancárias. Diante disto, convido o senhor a participar como avaliador do questionário/escala que foi desenvolvido até o momento (em anexo).

Caso o senhor não possa participar desta avaliação, por favor, retorne o mais breve possível este contato, informando que não poderá avaliar este instrumento.

Desde já, agradeço a sua atenção e disponibilidade e fico no aguardo de um breve retorno para que se possa prosseguir com as atividades desta dissertação.

--

Atenciosamente,

Gustavo Henrique Dienstmann

Texto encaminhado no documento anexado ao e-mail:

INSTRUÇÕES PARA AVALIAÇÃO

Abaixo, estão dispostas questões para as quais solicito que o (a) senhor(a) avalie indicando a relevância da mesma para o entendimento do construto indicado.

A classificação utilizada baseia-se em Lawsche (1975), através da seguinte escala: “Essencial”; “Útil, mas não essencial”; ou “Irrelevante”. Ainda, existe um campo para observações, se for necessário.

Construto – Conflitos de Interesse

Refere-se ao conflito que se estabelece na relação do gestor de relacionamento bancário e o cliente, onde o primeiro possui indicadores a cumprir, com desempenhos esperados e o segundo possui menos informação e desconfia se o funcionário lhe demonstra as melhores opções.

Conflitos de Interesse	Essencial	Útil, mas não essencial	Irrelevante
1. Procuo sempre vender produtos que colaborem para o atingimento de minhas metas, mesmo que isso não seja a melhor opção para o cliente.			
2. Para viabilizar minhas metas oferto linhas de crédito mais caras para o cliente, mesmo tendo uma opção mais barata.			
3. Nego uma solicitação do cliente caso a mesma não contribua para viabilizar minhas metas.			
4. Somente libero crédito se o mesmo realizar um produto de seguridade.			
5. Oferto a taxa de juros mais alta caso o cliente não me solicite o contrário.			
6. Omito informações que podem comprometer a realização de algum negócio atrelado às minhas metas.			
Comentários			

Construto – Uso do Empowerment

Uso do *Empowerment*, definido por autonomia, responsabilidade, informação e criatividade, feito pelos gestores de relacionamento bancário. Análise de como o mesmo ocorre no ambiente das agências e assim verificar sua relação com o desempenho.

Uso do Empowerment	Essencial	Útil, mas não essencial	Irrelevante
7. Minha equipe toma decisões de forma autônoma.			
8. Meus colegas de equipe compartilham responsabilidade.			
9. Todos os colegas gestores permitem que a minha equipe de vendas tome decisões importantes sobre como as coisas funcionam.			
10. Todos os colegas gestores permitem que a minha equipe de vendas tenha um algo grau de iniciativa.			
11. Demonstro de forma clara as expectativas que possuo quanto a performance que meu colega deve ter nas atividades de venda.			
12. Meus colegas de equipe são criativos em seus trabalhos.			
13. Minha equipe consegue obter a informação necessária para o seu trabalho.			
14. Concedo estornos, abatimentos e descontos autorizados pelo banco para manter relacionamento com o cliente.			
15. Concedo estornos, abatimentos e descontos autorizados pelo banco para melhorar o relacionamento com o cliente.			
Comentários			

Construto – Redução da Complexidade

Estabelecimento de um clima aberto e livre para negociações e realização destes negócios, com simplificação de processos, aumentando a agilidade e conveniência ao cliente.

Redução da Complexidade	Essencial	Útil, mas não essencial	Irrelevante
16. Considero os colegas simpáticos para com os clientes.			
17. Meu banco me ajuda a passar pelos processos burocráticos.			
18. As minhas transações e serviços são rápidos.			
19. Minhas transações são simples.			
Comentários			

Construto – Concessões

Concessões ou troca de favores são realizados em relacionamentos de negócios de forma a facilitar a realização de negócios, bem como manter ou melhorar relacionamentos. Realizam-se concessões hoje para realizar mais negócios no futuro.

Concessões	Essencial	Útil, mas não essencial	Irrelevante
20. Faço concessões ao cliente para viabilizar outros negócios (flexibilizações, liberações, entre outros).			
21. Formalizo contratos sem assinatura e/ou libero descontos de títulos sem borderô caso confie no cliente.			
22. Induzo meus clientes a retribuírem eventuais concessões que fiz aos mesmos.			
23. Para viabilizar minhas metas costumo pedir favores aos clientes.			
24. Realizo anotações enquanto o cliente fala.			
Comentários			

Construto – Fazer certo a primeira vez

Capacidade de realizar o negócio, com informações precisas, para o cliente. Tem de se estar preparador para realizar bem e sem necessidade de retrabalhos.

Fazer certo a primeira vez	Essencial	Útil, mas não essencial	Irrelevante
25. Tenho funcionários competentes que podem realizar bem os serviços e com performance.			
26. Conheço os clientes e entendo as suas necessidades.			
27. Tenho a informação que preciso para conduzir os negócios.			
Comentários			

Construto – Relacionamento

Pouca importância do relacionamento para o desempenho, quanto a integridade, honestidade, comunicação e empatia do gestor bancário com o cliente.

Relacionamento	Essencial	Útil, mas não essencial	Irrelevante
28. Mesmo não tendo relacionamento com o cliente, consigo realizar negócios com ele.			
Comentários			

Construto – Competência

Trata-se da percepção de competência que o cliente tem do funcionário de linha de frente. A capacidade de prever e de prontidão o que irá ocorrer é um fator que demonstra a competência.

Competência	Essencial	Útil, mas não essencial	Irrelevante
29. Demonstro o conhecimento do produto (explicitando tudo que irá ocorrer ao longo do negócio) sem necessidade de consultas a sistemas ou instruções.			
30. Atendo as solicitações dos clientes sempre da mesma maneira.			
Comentários			

Construto – Conservadorismo

Formado por tradição, conformidade e seguridade..

Conservadorismo	Essencial	Útil, mas não essencial	Irrelevante
31. Não concedo crédito caso o cliente não traga informações condizentes com movimentações, patrimônio, endividamento, etc.			
Comentários			

Construto – Qualidade do serviço automatizado

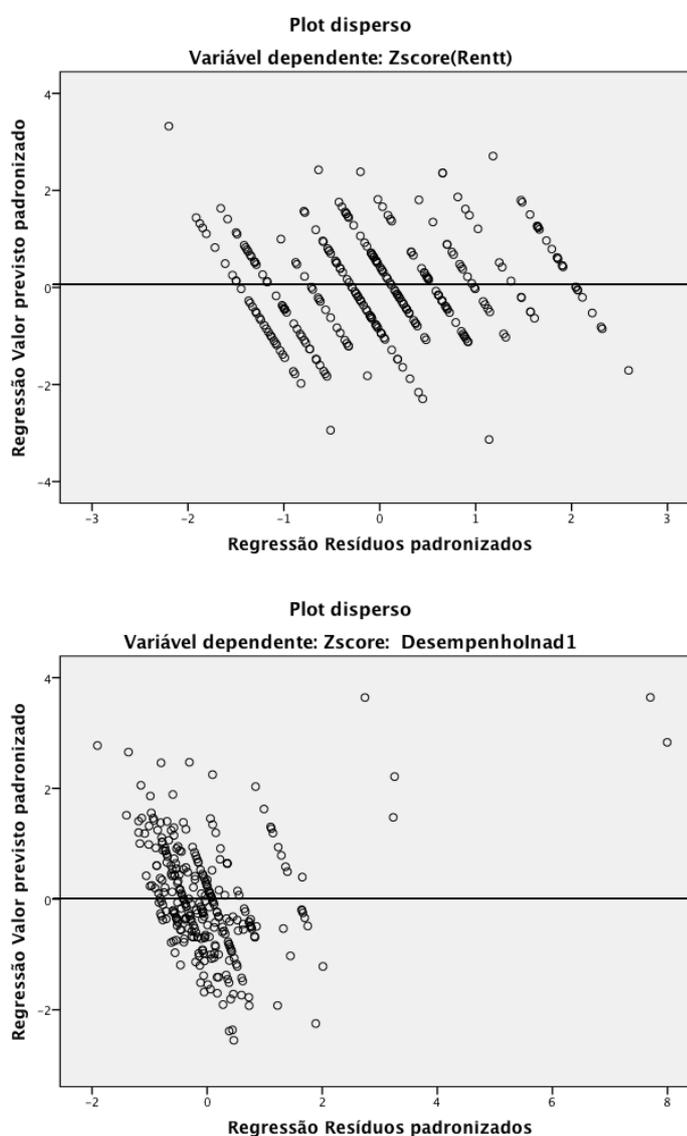
Verificar se a percepção de qualidade dos serviços automatizados (internet, centrais de telefone, terminais de autoatendimento) é fator que afeta o desempenho de bancos.

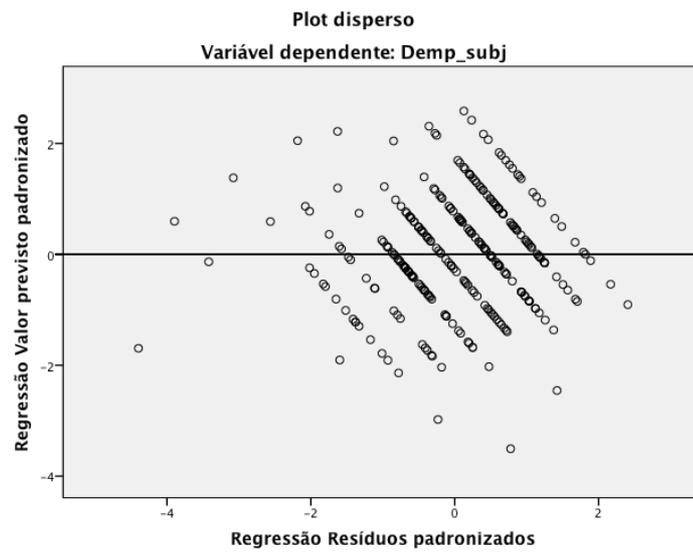
Qualidade do serviço automatizado	Essencial	Útil, mas não essencial	Irrelevante
32. Os serviços automatizados de auto atendimento (internet, centrais de telefone, terminais de auto atendimento), bem como formas alternativas de interação com o cliente (e-mail, telefone) possuem qualidade.			
Comentários			

APÊNDICE B – TESTE DE HOMOSCEDASTICIDADE DOS RESÍDUOS

O teste de homoscedasticidade dos resíduos visa verificar se a regressão múltipla apresenta constância dos resíduos através dos valores das variáveis independentes (HAIR et al., 2006). Da mesma forma que o pressuposto de linearidade entre as variáveis a análise é efetuada em cima dos gráficos apresentados no Gráfico 2. Estes gráficos apresentam que não há ligação que incremente ou reduza os resíduos, nem relações entre os resíduos e os valores previstos, determinando que há homoscedasticidade neste caso multivariado.

Gráfico 2: Gráficos de análise dos resíduos





Fonte: *Software SPSS 21*®

APÊNDICE C – TESTE DE INDEPENDÊNCIA DE RESÍDUOS

Outro pressuposto importância é o teste de independência de resíduos (HAIR et al., 2006). Este teste visa avaliar que a transição entre uma observação para outra fez surgir outros resíduos que não eram independentes, ou seja, verifica-se se os valores residuais entre as variáveis são independentes (HAIR et al., 2006).

A independência dos resíduos avalia em que medida eles estão auto correlacionados. Para isto é proposto o teste de Durbin-Watson que visa calcular um índice para avaliar a relação dos valores separados um do outro pelos casos de respostas. Segue a Tabela 20 com os resultados do teste de Durbin-Watson para cada modelo proposto, demonstrando valor superior ao valor crítico de 1,65 (MONTGOMERY; PECK; VINING, 2001).

Tabela 20: Teste de Durbin-Watson

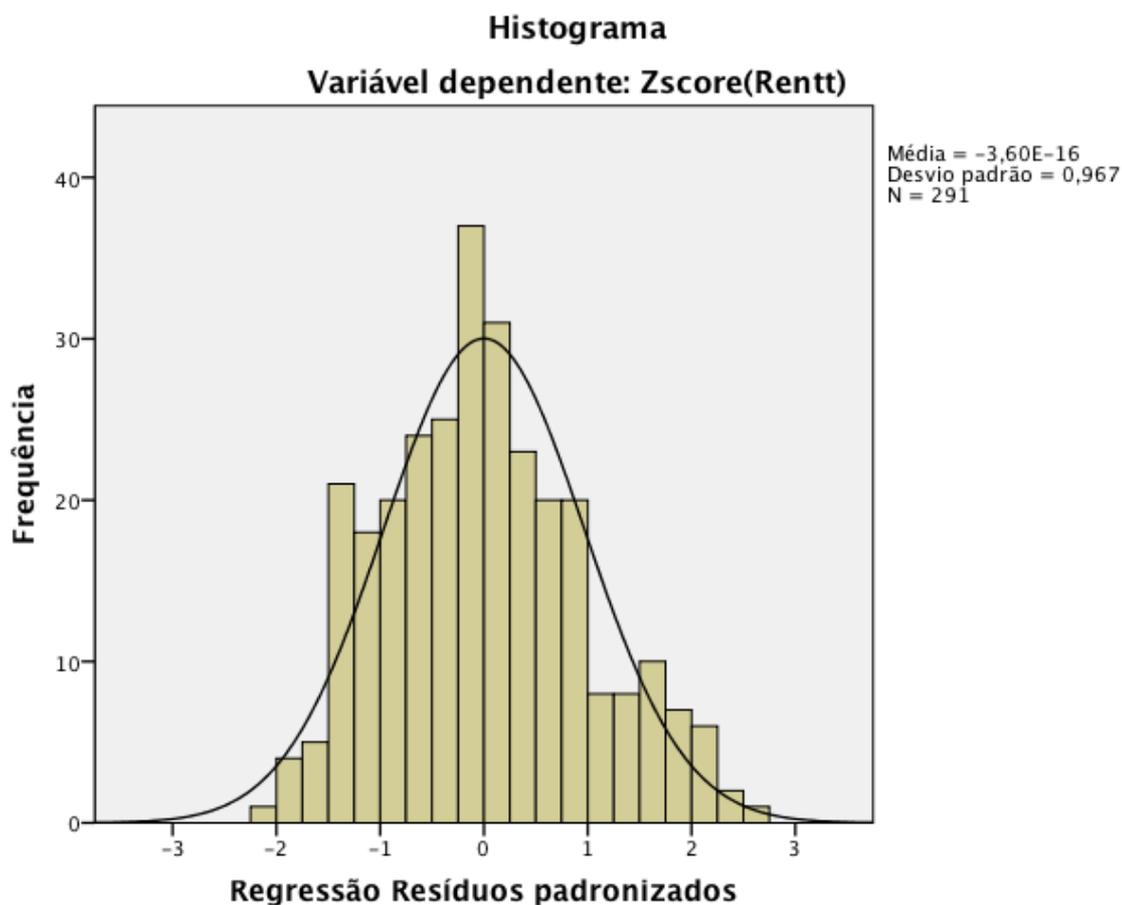
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
Rentabilidade	,31 ^a	,10	,04	,98	1,99
Inadimplência	,35 ^a	,12	,06	,97	1,98
Desempenho atitudinal	,56 ^a	,31	,26	,50	2,15

Fonte: Elaborada pelo autor

APÊNDICE D - TESTE DE NORMALIDADE DOS RESÍDUOS

A não normalidade dos resíduos das variáveis dependentes e independentes ou ambas é um dos mais comuns problemas ocorridos em análises de regressão múltipla, visto a dificuldade de análise em amostras pequenas, onde é mais difícil a normalidade destes resíduos (HAIR et al., 2006). Para a análise deste pressuposto deve-se analisar o histograma dos dados e a aderência dos dados a distribuição normal, que no caso deste estudo, foi realizado para os quatro modelos. As figuras 4, 5 e 6 apresentam os histogramas dos modelos e a aderência dos dados a distribuição normal.

Figura 4: Histograma e Kolmogorov-Smirnov do modelo de rentabilidade

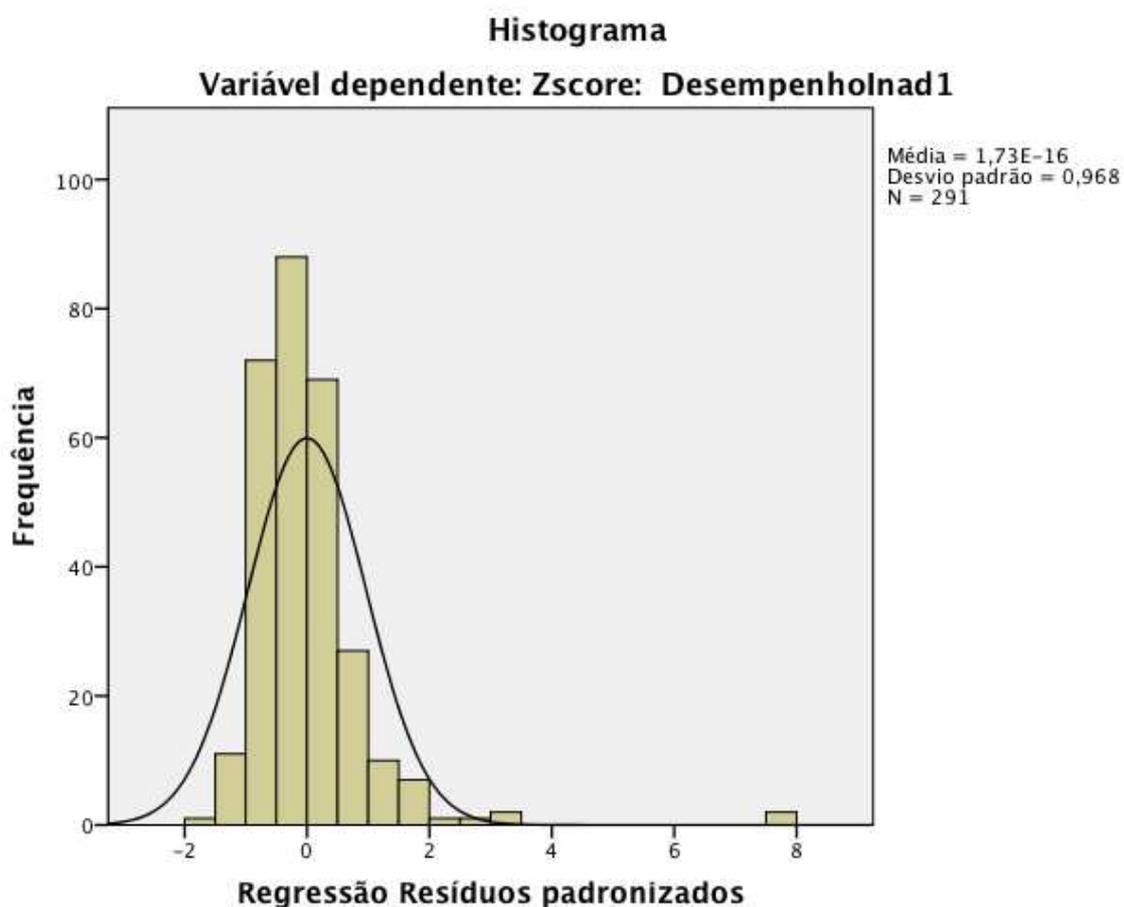


Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra

		Unstandardized Residual
N		291
Normal Parameters ^{a,b}	Média	,00
	Desvio padrão	,95
Most Extreme Differences	Absoluto	,04
	Positive	,04
	Negative	-,04
Kolmogorov-Smirnov Z		,77
Sig. Assint. (2 caudas)		,58

Fonte: Software SPSS 21[®]

Figura 5: Histograma do modelo de inadimplência

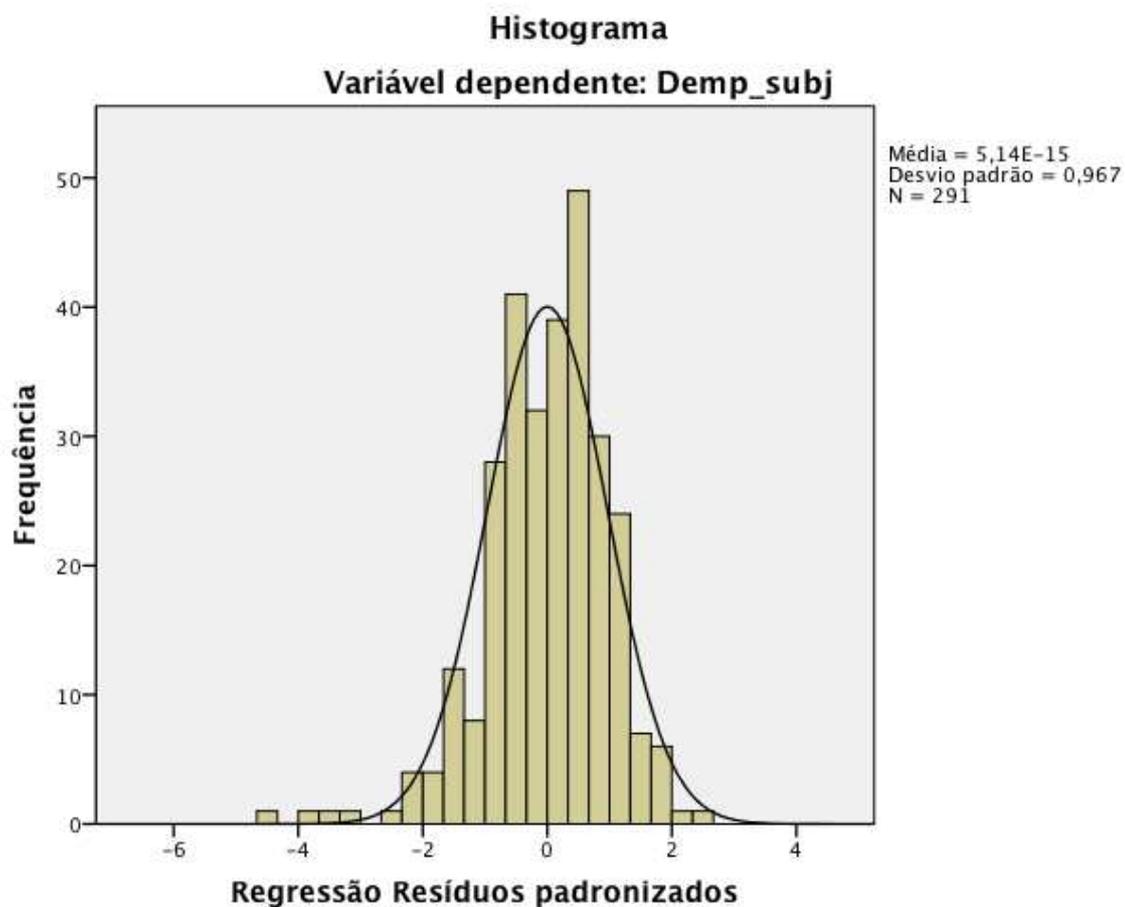


Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra

		Unstandardized Residual
N		291
Normal Parameters ^{a,b}	Média	,00
	Desvio padrão	,94
	Absoluto	,14
Most Extreme Differences	Positive	,14
	Negative	-,11
Kolmogorov-Smirnov Z		2,43
Sig. Assint. (2 caudas)		,00

Fonte: Software SPSS 21[®]

Figura 6: Histograma do modelo de desempenho atitudinal



Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra

		Unstandardized Residual
N		291
Normal Parameters ^{a,b}	Média	,00
	Desvio padrão	,48
	Absoluto	,05
Most Extreme Differences	Positive	,04
	Negative	-,05
Kolmogorov-Smirnov Z		,92
Sig. Assint. (2 caudas)		,37

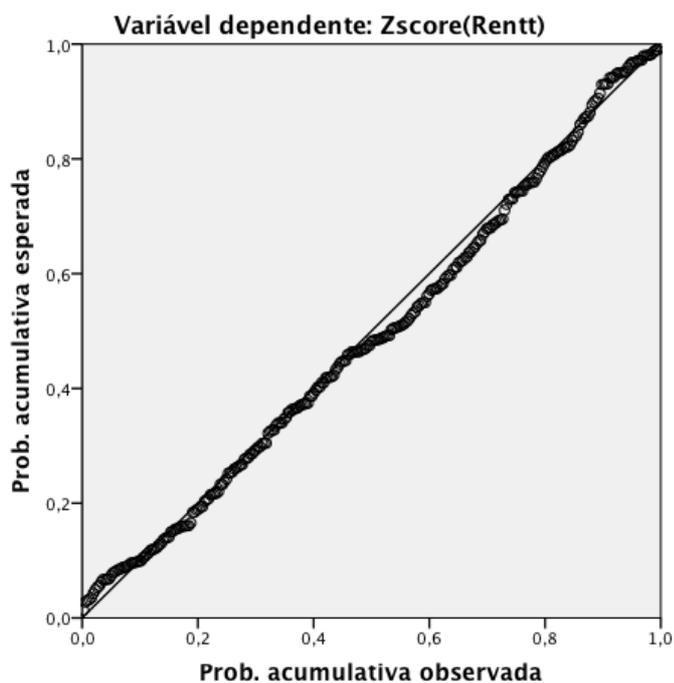
Fonte: Software SPSS 21[®]

Verifica-se que os modelos de desempenho atitudinal e rentabilidade total são aderentes a normal, ao passo que o outro modelo (inadimplência) não o é, visto a significância ter dado menor que 0,05. Porém, analisando os gráficos identifica-se que os modelos são próximos a curva normal.

Hairet al. (2006) orienta a análise dos valores ao longo da diagonal de normalidade, assim, foi realizado o mesmo processo para análise dos dados dos modelos sob este gráfico, que são apresentados nas figuras 7, 8 e 9.

Figura 7: Gráfico de distribuição normal do modelo de rentabilidade

Gráfico P-P normal de regressão Resíduos padronizados

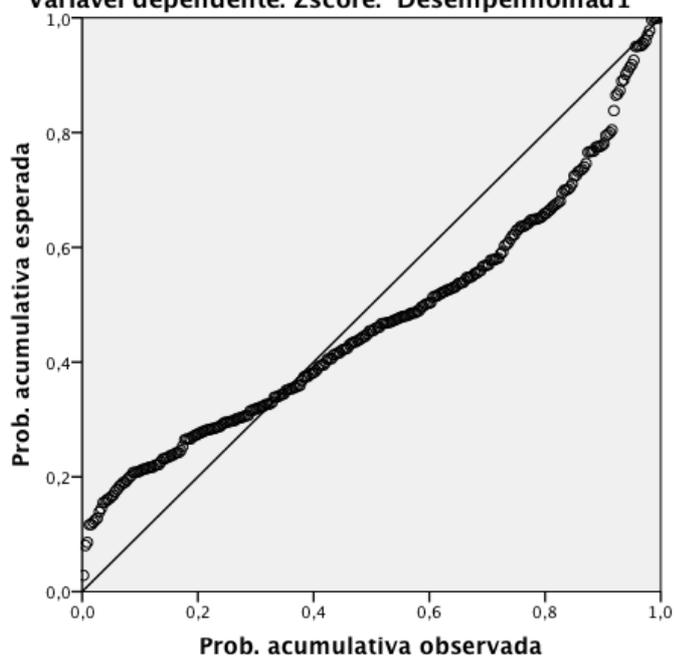


Fonte: Software SPSS 21[®]

Figura 8: Gráfico de distribuição normal do modelo de inadimplência

Gráfico P-P normal de regressão Resíduos padronizados

Variável dependente: Zscore: DesempenhoInad1

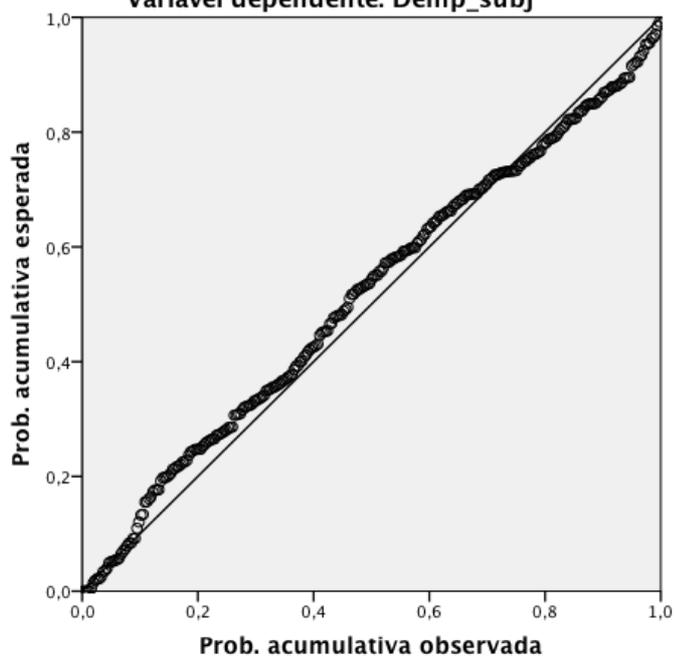


Fonte: *Software SPSS 21*®

Figura 9: Gráfico de distribuição normal do modelo de desempenho atitudinal

Gráfico P-P normal de regressão Resíduos padronizados

Variável dependente: Demp_subj



Fonte: *Software SPSS 21*®

Os gráficos apresentados retificam a análise feita anteriormente, onde os dois primeiros modelos demonstram alta aderência à distribuição normal, enquanto que os dois outros modelos possuem menor intensidade da normalidade. Porém, com o fim de análise dos resíduos, verifica-se que o pressuposto é atendido e não interferem no resultado final da amostra.

APÊNDICE E - TESTE DE MULTICOLINEARIDADE

O pressuposto do teste de multicolinearidade possui o objetivo de analisar se as variáveis independentes estão ou não intercorrelacionadas. Isto se faz necessário, pois é importante avaliar se as variáveis estudadas são realmente independentes e não estão correlacionadas entre si (HAIR JR. et al., 2005). Assim analisa-se na amostra utilizada na regressão múltipla o Fator de Inflação de Variância (VIF), que mede em que grau a variância dos coeficientes de regressão esta sendo afetada por problemas de multicolinearidade. O valor máximo aceitável é cinco (5), qualquer valor acima é considerado multicolinearidade (HAIR et al, 2009). A tabela 21 apresenta os valores do VIF entre as variáveis independentes.

Tabela 21: VIF das variáveis independentes

Variável	VIF
Conflitos de Interesse	1,359
Uso do Empowerment	1,456
Redução da Complexidade	1,299
Concessões	1,276
Fazer certo a primeira vez e competência	1,535
Relacionamento	1,657
Conservadorismo	1,574
Migração para serviços automatizado	1,175

Fonte: Elaborada pelo autor

Verifica-se pelo VIF das variáveis independentes que todas possuem valores inferiores a 5,0 e assim é confirmado o pressuposto de exclusão de multicolinearidade das variáveis independentes.