RELACIONAMENTO EM BANCOS COMERCIAIS: A ADAPTAÇÃO DE ESCALAS

Marlusa Gosling¹

Rua Ponte Nova 665 - Floresta
CEP: 30000-000 Belo Horizonte/MG Brasil
Telefone: (31) 34224759
E-mail: marlusa@uai.com.br

Carlos Alberto Gonçalves²

Rua Curitiba, 832 - Sala 1105
CEP: 30170-120 Belo Horizonte/MG Brasil
Telefone: (31) 32799040
E-mail: carlos@face.ufmg.br

¹ Faculdade Batista de Minas Gerais
CEP: 30000-000 Belo Horizonte/MG Brasil

² Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
CEP: 30170-120 Belo Horizonte/MG Brasil

Resumo:

Frente à crescente concorrência global, o marketing de relacionamento, baseado na manutenção de clientes lucrativos, tem sido uma alternativa para diversos segmentos. Especificamente, o marketing de relacionamento mostra-se adequado ao setor de serviços, já que há possibilidade maior de interação direta com os clientes. Também por esse motivo, e ainda mais pela inerente troca de informações com os clientes, várias instituições bancárias e têm usado estratégias de relacionamento. Pretendeu-se, neste artigo, adaptar as escalas propostas por Morgan e Hunt (1994) para o contexto bancário brasileiro. A avaliação da confiabilidade simples e composta mostrou que o instrumento desenvolvido é adequado, podendo ser utilizado em pesquisas futuras.

Palavras-chave: Relacionamento, adaptação de escalas, confiabilidade simples e composta, análise fatorial

1 Introdução: relacionamento, uma abordagem alternativa ao Marketing de transações

Apesar do termo marketing de relacionamento ter se tornado conhecido a partir da publicação de Berry (1983)¹, Parvatiyar e Sheth (2000) lembram alguns autores que já tinham enfatizado o aspecto relacional do marketing, como McGarry (1950², 1951³, 1953⁴ e 1958⁵) e Alderson (1965)⁶. Gummesson (1998) e Grönroos (2000) explicam que desde os anos 70, pesquisadores europeus⁷ vêm estudando o fenômeno.

Na verdade, muitos autores, como Grönroos (1994) e Berry (1995)⁸ *apud* Ballantyne (1999), sustentam que o marketing de relacionamento “nasceu” junto com o comércio. Na era pré-industrial, os artesãos vendiam diretamente o produto ao consumidor final, e tinham, assim, oportunidade de conhecer seus clientes de forma individual, mantendo um relacionamento próximo com os mesmos, conseguindo retê-los e influenciá-los a fazerem compras repetidas, enfim, alimentando a confiança estabelecida. (PARVATIYAR e SHETH, 2000 e GRÖNROOS, 1999).

Já na era industrial, a orientação do marketing se volta claramente às transações, dado ao advento da produção e do consumo em massa. Nessa situação, os profissionais de marketing se preocupam mais com vendas e promoções e menos com os relacionamentos. Sheth e Parvatiyar (2000, p. 130) sustentam, ainda, que, “(tal orientação foi) acentuada pela Grande Depressão de 1929, quando a superprodução de bens no sistema aumenta a pressão por achar e persuadir consumidores a comparem os produtos”⁹. (Tradução nossa).

O que se notou é que a partir da Revolução Industrial, a perspectiva de relacionamento entre fornecedor e cliente final enfraqueceu-se, enquanto os intermediários ganhavam poder, por causa da atuação na distribuição. No setor de serviços, esse *laço* entre provedor de serviços e cliente final não se *afrouxou*, apesar de, principalmente depois da Segunda Grande Guerra Mundial, os modelos de marketing dominantes nos mercados de bens de consumo foram largamente adaptados para empresas de serviços.

Grönroos (2000) nota que essa situação não era de todo indesejável para a época, visto que os mercados estavam em expansão, a demanda era, em geral, maior que a oferta e havia menos competição do que a observada nos dias de hoje. As práticas tradicionais de marketing, surgidas por volta dos anos 60, e denominadas 4P’s (produto, praça, promoção e preço) eram apropriadas para a época em que atrair novos consumidores era primordial. Além disso, o autor acrescenta que o marketing transacional, baseado em trocas isoladas, ainda é uma boa estratégia para novas empresas, ávidas por atrair novos clientes.

Grönroos (1991) explica que, no *modelo* do composto de marketing, as transações ou trocas são os conceitos centrais. Sem ignorar a conexão óbvia entre trocas e relacionamentos, o autor

pondera que o conceito de trocas permaneceu estático, de forma a considerar somente transações isoladas, desconsiderando, assim, relacionamentos mais duradouros, dinâmicos entre as partes envolvidas. Nesse caso, todas as estratégias de marketing giram em torno do composto de marketing e de eventuais trocas futuras entre os envolvidos. O consumidor é uma pessoa anônima à empresa. Como já mencionado anteriormente, tal enfoque é conhecido *por marketing de transação*.

Surge, entretanto, a necessidade de se enxergar o marketing mais como um processo do que como uma função e o foco passa a ser a construção e manutenção de relacionamentos, ao invés de transações isoladas (KOTLER¹⁰, 1992, *apud* GRÖNROOS, 1994; GUMMESSON, 1998).

Uma vez que o foco do marketing de relacionamento são as constantes interações, o contato entre fornecedores e consumidores, condições muito favoráveis ao desenvolvimento desse tipo de estratégia aparecem no setor de serviço. As empresas de serviços geralmente têm contato direto com o consumidor final, sendo que, em todo tipo de contato, seja por comerciais na televisão, seja através de vendedores ou mesmo de máquinas (como caixa rápido), têm um efeito na satisfação do consumidor. A partir disso, a gestão dos clientes se torna um processo para as empresas, no qual a maioria das funções administrativas estão envolvidas. Assim, todas as áreas das empresas têm que ser geridas com o *foco no cliente*, ou seja, de orientadas ao mercado, e o marketing se torna interdepartamental e interfuncional.(GRÖNROOS, 2000, p.15).

2 Em busca de um conceito

A respeito da definição de marketing de relacionamento, Parvatiyar e Sheth (2000, p. 27) observam que

... em termos conceituais, existe a necessidade de melhorar as definições dos conceitos e sua operacionalização. A pesquisa conceitual se refere à identificação, definição e mensuração do construtos que são preditores ou medidas úteis de desempenho do relacionamento. Vários acadêmicos e pesquisadores recentemente enriqueceram a literatura com conceitos e construtos relevantes, tais como confiança, comprometimento, interdependência, interações, [...] e satisfação mútua” .(Tradução nossa)

Morgan e Hunt (1994, p. 22) propõem que “o marketing de relacionamento se refere à todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais”. (Tradução nossa).

Brodie *et al.* (1997)¹¹, citado por Colgate e Alexander (1998), classificam o marketing de relacionamento em três categorias:

- a) *database marketing*: uso da tecnologia de informação para aumentar a fidelidade e a satisfação do cliente e, conseqüentemente, os lucros;

- b) marketing de interação: uso de elementos do marketing externos (funcionários, por exemplo) para desenvolver e facilitar relacionamentos;
- c) marketing de rede: descreve relacionamentos entre empresas, facilitando ações coordenadas, benefícios mútuos.

Nota-se que a definição de relacionamento *per se* é uma tarefa desafiadora e até mesmo evitada pelos autores em geral. Colgate e Alexander (1998) argumentam, que, na visão de Lilijander e Strandvik (1995)¹², operacionalmente, um relacionamento consiste de um número de episódios e que, para que exista, um requisito mínimo é a compra pelo menos duas vezes, em determinada empresa.

3 O marketing bancário

As empresas, apoiadas na tecnologia de informação, conseguem ofertar produtos e serviços customizados aos seus clientes, em um esforço para mantê-los. Outro aspecto a enfatizar é que, sendo as interações momentos importantes para a criação e/ou o desenvolvimento de um relacionamento com o cliente, as empresas que são constantemente buscadas pelos clientes têm grandes oportunidades de estreitar os laços com os mesmos.

Nesse contexto, inserem-se os bancos¹³. Vários autores, como Barnes e Howlett (1998), Bejou, Enew e Palmer (1998b), Crosby, Evans e Cowles (1990) explicam que algumas condições são de certa forma *favoráveis* ao estabelecimento de relacionamentos e acreditam que elas estão presentes no caso de serviços financeiros. São elas:

- a) o envolvimento dos clientes com serviços mais complexos e de natureza de longo prazo parece ser maior;
- b) os consumidores estão mais aptos a estabelecer relacionamentos na medida em que percebem que o serviço envolve riscos maiores;
- c) quando consumidores são extremamente dependentes de habilidades específicas da outra parte, ou seja, são, em sua maioria, leigos a respeito do serviço ou do produto que estão prestes a consumir. Argumenta-se o marketing de relacionamento é apropriado para serviços que dependem de *fé*, ou seja, que são difíceis para os clientes avaliarem, mesmo depois da compra e do consumo¹⁴;
- d) o ambiente onde o relacionamento se desenvolve é dinâmico, de forma que pode afetar as demandas/ofertas futuras.

Berry (2000, p. 152) acrescenta que

nos serviços prestados continuamente ou periodicamente que têm *importância pessoal, qualidade variável* e que são *complexos*, muitos consumidores desejarão tornar-se 'consumidores relacionais'. Serviços

que requerem um alto envolvimento também têm esse apelo. Serviços médicos, bancários, de seguros, e até de cabeleireiro ilustram algumas ou todas essas características significativas, que levam os clientes a quererem a continuidade com os mesmos provedores, atitudes de serviços pró-ativas, e prestação de serviços customizada. (Essas três características) São todas benefícios potenciais do relacionamento”. (Grifo no original, tradução nossa)

Sharma e Patterson (1999) mostram que os clientes necessariamente devem confiar nos provedores dos serviços e nos profissionais dessas empresas, uma vez que presume-se que a maioria dos consumidores seja, de certa forma, *ignorantes* em relação à competência técnica envolvida e necessária. Para as autoras, tais setores envolvem um número relativamente alto de contatos e, assim, um alto grau de interação e comunicação interpessoal entre os clientes e provedor de serviços é imprescindível para que os serviços sejam realizados. Grönroos (2000, p. 50) parece concordar com as autoras, ao dizer que

... os serviços contratados em base contínua, tais como limpeza industrial, serviços de seguro, entregas de bens, bancos, dentre outros envolvem um fluxo contínuo de interações entre o consumidor e o provedor de serviços. Isso cria amplas oportunidades para o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes. (Tradução nossa).

Enfatiza-se, também, que no setor bancário, o marketing de relacionamento apoia-se em fatores que são únicos para esse setor, como, por exemplo, o fato de se desejar relacionamentos duradouros como forma de monitorar os tomadores de empréstimos, de produzir informações para o crédito.

Outro ponto favorável à adoção de estratégias de marketing de relacionamento no setor bancário é o fato de que a grande maioria das pessoas empregadas recebem seus salários através de instituições bancárias. Isso possibilita que os bancos iniciem um relacionamento com os clientes que possam ser *lucrativos*. Por tudo isso, optou-se por estudar o contexto de relacionamento em bancos, sob o ponto de vista dos clientes.

4 Objetivo

Tomando como base a extensa literatura que trata do marketing de relacionamento, pode-se perceber que alguns construtos são mais comumente utilizados. Da literatura pesquisada, o artigo de Morgan e Hunt (1994) serviu como base principal para esse artigo, dada a sua relevância e a abrangência dos construtos utilizados pelos autores. No entanto, o artigo refere-se ao relacionamento entre organizações, ou seja, entre clientes (corporativos) e fornecedores. Tendo em vista que o interesse do presente trabalho era o universo de cliente final (pessoa física) de instituições financeiras (bancos, especificamente), torna-se mister fazer a adaptação das escalas

do instrumento de pesquisa utilizado por Morgan e Hunt (1994) e por Hassay (1999), que pesquisou o construto *satisfação com o relacionamento*. A partir de tal adaptação, faz-se necessário avaliar a confiabilidade das escalas, para cada construto proposto, o que se constitui no objetivo do presente trabalho.

Dos construtos propostos por Morgan e Hunt (1994) e Hassay (1999), os que poderiam ser adaptados ao contexto do relacionamento entre bancos e clientes finais (pessoa física) são: Benefícios do Relacionamento (BF), Custo de Término do Relacionamento (CT), Comunicação (C), Comportamento unilateral (COUNIL), Confiança (T), Comprometimento com o Relacionamento (COMP), Propensão a Deixar o Relacionamento (PROP), e Conflito Funcional (CONFL). Em seguida, apresentar-se-ão as definições de vários autores pesquisados, acerca dos construtos utilizados.

5 Construtos mais comuns no marketing de relacionamento

5.1 O comprometimento

Enfatizando o papel do comprometimento como primordial, Morgan e Hunt (1994, p.23) atestam que o comprometimento com o relacionamento como “... a crença que um dos parceiros tem de que o relacionamento existente é tão importante, que vale a pena garantir máximos esforços para mantê-lo”. (Tradução nossa). Fica claro, assim, que o comprometimento com o relacionamento só aparece desde que o relacionamento seja realmente considerado importante. Os autores relatam, ainda, que o comprometimento, apesar de ser uma variável relativamente nova no contexto do marketing de relacionamento, é um conceito central na literatura de trocas sociais.

Sheth e Parvatiyar (1995, p. 256) explicam que

Qualquer relacionamento que tenta desenvolver valores para o consumidor, através de parcerias é voltado à criação de vínculos entre consumidores e empresas (produtos, símbolos, processos, lojas, pessoas). Quanto maior a melhora do relacionamento através de tais vínculos, mais comprometido com o relacionamento o cliente fica.
(Tradução nossa).

Para Dwyer, Schurr e Oh (1987, p. 19) o comprometimento se refere “a um sinal explícito ou implícito da continuidade da relação entre os parceiros”. (Tradução nossa).

O comprometimento com o relacionamento é definido por Moorman, Zaltman e Deshpandè (1992, p. 316) como “um desejo duradouro de manter um relacionamento valioso”. (Tradução nossa).

Wilson (1995, p. 337) conceitua comprometimento como

... o desejo de continuar o relacionamento e de trabalhar para garantir a continuidade [...]. O comprometimento mostra a importância do

relacionamento para os parceiros e o desejo de continuar esse relacionamento no futuro[...]. O comprometimento é uma variável crítica para se medir o futuro do relacionamento”. (Tradução nossa).

Entende-se, assim, que “Comprometimento significa que uma parte envolvida no relacionamento se sente motivada, de alguma forma, a afazer negócios com a outra parte”. (GRÖNROOS, 2000, p.38, Tradução nossa).

5.2 A confiança

A confiança é um construto bastante difundido na literatura do marketing de relacionamento. Especificamente, para o setor de serviços, a confiança é primordial, como salientam Morgan e Hunt (1994) e Berry (2000, p. 163), que afirma que

o marketing de relacionamento é fundamentado na confiança [...]. (A confiança) é crítica para a formação de relacionamentos baseados em serviços devido à intangibilidade dos serviços. Muitos são difíceis de serem avaliados antes da compra e de serem ‘experimentados’[...].(Tradução nossa).

Pode-se perceber que a previsibilidade, a vulnerabilidade de uma parte frente a outra, a incerteza surgida pela falta de controle sobre a outra parte, a integridade, a honestidade e a benevolência são aspectos comuns nas definições de confiança, dadas pelos vários autores que a estudam.

Morgan e Hunt (1994, p. 23) argumentam que “... existe confiança quando uma parte acredita na integridade e na segurança da outra parte”. (Tradução nossa).

Ressalta-se que a confiança pode ser conseguida através da análise das características da empresa e pode ser desenvolvida por meio de interações pessoais com os funcionários e com a instituição (SEAL, 1998). Para Grossman (1998), a confiança engloba três elementos principais, a previsibilidade, a dependência e a crença. Na percepção do autor, corroborado por Moorman, Deshpandè e Zaltman (1993), por Tax, Brown e Chandrashekar (1998) e por Grönroos (2000), a previsibilidade é baseada em experiências passadas em um relacionamento e se desenvolve ao longo do tempo.

Moorman, Deshpandè e Zaltman (1993)¹⁵, Grönroos (1994) e Wetzels, Ruyter e Van Birgelen (1998) explicam que a sinceridade percebida representa a extensão em que o provedor é visto como honesto¹⁶ e como alguém que faz promessas com a intenção de cumpri-las. Doney e Cannon (1997) notam que a credibilidade percebida e a benevolência são aspectos importantes da confiança. Para os autores, a credibilidade é um elemento objetivo, referindo-se às expectativas de que a *palavra* da outra parte é confiável. A benevolência se refere ao interesse genuíno de uma parte no bem estar da outra parte, à dedicação oferecida.

A segurança, transmitida também pela *expertise* demonstrada, bem como a estabilidade são aspectos que merecem destaque. No contexto de bancos, pode-se perceber que a vulnerabilidade e a incerteza estão presentes. Não há como um cliente prejudicar a qualidade do serviço bancário, ou seja, o cliente deve participar do serviço enquanto ele é processado, e, muitas vezes, mesmo depois de *consumido*, ainda não se sente apto a julgar se o que recebeu teve realmente qualidade. Os clientes não têm, adicionalmente, total conhecimento sobre as ações que estão sendo tomadas pelos bancos. Esses aspectos mostram a vulnerabilidade e a incerteza dos clientes (ou da maioria deles) frente aos bancos. Nessa situação, resta aos clientes confiar nos bancos.

5.3 Os benefícios do relacionamento

Morgan e Hunt (1994) definem benefícios do relacionamento para um contexto entre organizações, que foge ao escopo deste trabalho. De qualquer maneira, a idéia apresentada é que parceiros que apresentam benefícios superiores serão mais valorizados e, portanto, terão consumidores mais comprometidos com o relacionamento. Essa idéia cabe perfeitamente no contexto empresa-cliente final também. Benefícios do relacionamento são vantagens que o relacionamento pode oferecer, frente a outras alternativas.

Sheth e Parvatiyar (1995, p. 257) salientam que “... um motivo para o consumidor iniciar um relacionamento são suas expectativas quanto a reforços positivos que o relacionamento pode trazer, no futuro”. (Tradução nossa). Ou seja, a criação e a continuidade de um relacionamento depende dos benefícios que ele trouxer, segundo a percepção dos clientes.

Para os consumidores, os benefícios de um relacionamento com as empresas incluem a customização e os custos decrescentes de se tratar com provedores já conhecidos (BHATTACARYA e BOLTON, 2000). Dowling e Uncles (1997) salientam que produtos e serviços fornecem benefícios funcionais, econômicos e psicológicos para os compradores, sendo que tais benefícios são a fonte de valor e de relacionamentos.

Uma questão importante levantada por Rosen e Surprenant (1998) diz respeito ao que os clientes recebem do relacionamento e como eles contribuem com o mesmo e sugerem que os clientes com os quais a empresa opta por estabelecer relacionamentos mais duradouros devem receber algum benefício adicional aos dados para os clientes tradicionalmente *transacionais*. Ou seja, qualquer sistema de classificação de sucesso/fracasso de estratégias de relacionamento deve incluir quais benefícios-extras foram conseguidos, tanto para os clientes como para as empresas.

Baseando-se em extensa literatura, Sheddy (1997, p. 23) resume os benefícios do marketing de relacionamento para os clientes de bancos, apontando-os como maior certeza de que o crédito estará disponível, quando necessário¹⁷; um *defensor* dentro do banco (por exemplo, o gerente de

conta)¹⁸; propostas personalizadas, (advindas do maior conhecimento das necessidades dos clientes)¹⁹; uso eficiente do tempo²⁰; risco reduzido de comprar serviços inadequados²¹; tratamento especial e serviços gratuitos²²; respostas rápidas para necessidades de financiamentos e outras²³; acesso privilegiado às novas idéias e tratamento prioritário em situações de conflitos de interesse²⁴; e, finalmente, diminuição de custos de serviços bancários²⁵.

5.4 A comunicação

Sabe-se que um dos objetivos do marketing de relacionamento é iniciar e desenvolver relacionamentos com os consumidores, de forma a retê-los, tornando-os lucrativos. Não há como estabelecer nenhum tipo de relacionamento se as partes não se comunicam.

Assim, como não poderia deixar de ser, a comunicação é um construto abordado por vários autores (MHOR e NEVY²⁶, 1990 *apud* BHATTACARYA e BOLTON, 2000; DUNCAN e MORIARTY, 1998; BERRY, 2000²⁷), que destacam, dentre outras coisas, que a comunicação, em um contexto relacional, deve ser um processo de *mão dupla*, ou seja, além do aspecto de fornecer informações, cabe as empresas estabelecerem canais de comunicação com os clientes, ouvindo seus clientes, recebendo deles *feedback* acerca de seus produtos e serviços. Ainda assim, as empresas correm o risco de não conseguirem desenvolver seus relacionamentos. Grönroos (2000, p. 34) lembra que “... a empresa pode criar processos de interações e de comunicação, que facilitam um relacionamento, mas é o cliente, e não a empresa, quem determina se um relacionamento irá ou não ser desenvolvido”. (Tradução nossa).

Duncan e Moriarty (1998) sugerem que a nova geração do marketing (o que inclui o marketing de relacionamento) é melhor aplicada, entendida e acompanhada, a partir de um modelo baseado em comunicação para o marketing de relacionamento. As autoras acrescentam que profissionais de bancos entenderam que o papel que lhes cabe atualmente é o de conselheiro financeiro, o que envolve escutar, alinhar e aproximar, ou seja, processo que requer comunicação e habilidades relativas ao processo ativo de ouvir, bem como a persuasão.

Quando já existe um relacionamento entre a empresa e o consumidor, muitas são as oportunidades de usar a comunicação como forma de aumentar a confiança do consumidor, tais como, o uso de estratégias de relações públicas, estratégias que facilitem a *mão dupla*, ou seja, que buscam, além de informar, ouvir os consumidores. Conforme esclarecem Doney e Cannon (1997), como a confiança requer credibilidade e benevolência, é necessário que as partes envolvidas, reciprocamente, tenham informações sobre comportamento passado e promessas cumpridas. Essa observação é importante no contexto de bancos, pois, tanto o banco tem que se

informar sobre os clientes (em termos de comportamentos passados) quanto os clientes também devem se informar sobre as características do banco.

5.5 O comportamento unilateral

Morgan e Hunt (1994) explicam que a concepção de comportamento oportunista parte da literatura de análise de custos transacionais. Para Morgan e Hunt (1994, p. 25), existe comportamento unilateral se há “... busca por interesses próprios, com desonestidade”. (Tradução nossa). Já que o marketing de relacionamento pressupõe relações de longa duração, tal comportamento não é desejável. A relação fica enfraquecida.

Ballantyne (1999) enfatiza que o marketing de relacionamento rejeita oportunismos unilaterais e geralmente requer uma visão de longo prazo. Adotá-lo pode ser uma forma de ganhar novas vantagens competitivas, enquanto deixá-lo pode significar custos altos.

Ganesan (1994)²⁸, citado por Parvatiyar e Sheth (2000, p. 7), explica que a orientação de longo prazo é geralmente enfatizada porque se acredita que os envolvidos não terão comportamento unilateral caso estejam em um relacionamento de longa duração, que é ancorado em ganhos mútuos e cooperação.

Argumenta-se que o relacionamento entre os bancos e seus clientes envolve conflitos potenciais. Uma das grandes fontes de tensão em relacionamentos com os clientes seria a possibilidade de comportamentos oportunistas, unilaterais, adotados pela parte (banco ou cliente) que detém mais poder na relação. É interessante notar que a parte que detém o poder pode mudar, de acordo, por exemplo, com o ritmo da economia. Em épocas de crescimento econômico, quando o crédito está facilitado, os clientes tendem a procurar bancos que ofereçam melhores condições. Por outro lado, nas crises, o banco fica fortalecido na relação, pois os clientes tendem a enxergar os bancos como o “último recurso” e esses, por sua vez, tendem a *fugir* dos clientes *ruins*. (SEAL, 1998, p.103)

5.6 A propensão a deixar o relacionamento

A propensão a deixar o relacionamento é a percepção de que uma das partes envolvidas (clientes, no caso específico) deve deixar o relacionamento, no futuro (MORGAN e HUNT, 1994, p. 26). Os autores, baseados nos estudos de Mathieu e Zajac (1990)²⁹, indicam que a instabilidade do relacionamento entre as partes costuma ser *custosa* aos parceiros.

É interessante perceber, portanto, que, na medida em que as partes se apresentam mutuamente comprometidas, a tendência de que deixem o relacionamento é menor (HASSAY,

1999). Hocutt (1998) também adverte sobre a possibilidade de a empresa (e não o cliente) terminar o relacionamento.

Assim, tem que, segundo Parvatyar e Sheth (2000, p. 26) que

... quando o desempenho do relacionamento é satisfatório, os parceiros se sentem motivados a continuar ou melhorar o relacionamento. [...] Quando não preenche as expectativas, os parceiros passam a considerar a possibilidade de terminar ou modificar o relacionamento.

5.7 O conflito funcional

Pode-se dizer que sempre haverá pontos discordantes ou conflituosos entre parceiros que, caso não sejam resolvidos de maneira amigável, podem resultar na dissolução do relacionamento.

Por outro lado, autores como Selnes (1998) e Dwyer, Schurr e Oh (1987) enfatizam que um relacionamento em que há supressão absoluta de conflitos pode perder a vitalidade ou significar que as partes não estavam completamente envolvidas. Os autores acreditam que os conflitos possam ser funcionais, na medida em que podem gerar alternativas inovadoras ao relacionamento.

Williams (1998) argumenta que em contexto em que se percebam comportamentos que enfatizam a resolução coordenada de problemas, o ganha-ganha, a informação compartilhada, flexibilização, comunicação de mão dupla e desejo de encontrar soluções alternativas, o conflito se torna útil (conflito funcional) e, inclusive, reforça o relacionamento.

É exatamente no estudo de Dwyer, Schurr e Oh (1987), supracitado, bem como nos escritos de Deutsch (1969, p. 19)³⁰ e de Anderson e Naurus (1990, p. 45)³¹ que Morgan e Hunt (1994) se baseiam para argumentar que, se resolvidos amigavelmente, tais desacordos podem ser vistos como *conflitos funcionais*, na medida em que previnem a estagnação, estimulam o interesse e a curiosidade, além de poderem gerar soluções para problemas poderem ser encarados como parte integrante do mundo de negócios.

5.8 O custo de término do relacionamento

É muito comum na literatura que envolve estudos sobre parceiros, serem considerados, pelo comprador, os custos de troca de fornecedores. Muitas vezes, os investimentos específicos feitos por ambas as partes na relação e as considerações acerca de fornecedores alternativos fazem com que os compradores se interessem em manter o relacionamento (DWYER, SCHURR e OH, 1987).

Para Morgan e Hunt (1994), custo de término são todas as perdas esperadas, advindas do término, bem como o resultado da percepção da falta de fornecedores alternativos potenciais, além de possíveis despesas com a dissolução do relacionamento e custos substanciais de troca. Para os autores, “... é a expectativa dos custos totais que produzem o comprometimento”. (MORGAN e HUNT, 1994, p. 24, Tradução nossa).

No setor bancário, alguns fatores, reais ou percebidos, servem como barreiras para os clientes deixarem a relação. Especificamente, Stewart K. (1998) se refere à longevidade em si do relacionamento existente; à percepção de que fechar/transferir a conta seria uma dificuldade a ser enfrentada. Através de um estudo qualitativo, a autora conclui que a questão da longevidade do relacionamento com os bancos é importante para os clientes. Por exemplo, ter um pedido de empréstimo recusado pelo banco, quando se é cliente há poucos meses é muito menos problemático do que se a relação já existisse há muitos anos.

5.9 A satisfação com o relacionamento

Segundo Hassay (1999), a satisfação com o relacionamento é descrita como uma comparação entre os resultados obtidos através do relacionamento e padrões internos (que combinam experiência com relacionamentos passados e preferências) ou conjunto de expectativas.

Assim, o autor argumenta que a satisfação (com o relacionamento) pode se mostrar *positiva* se os resultados do relacionamento se igualam ou ultrapassam o padrão interno de alguém. Por outro lado, a insatisfação (estágio negativo de satisfação) acontece quando os resultados do relacionamento se mostram inferiores a tal padrão (HASSAY, 1999, p. 91).

Salienta-se que as medidas tradicionalmente usadas para medir o desempenho das empresas, como a fatia de mercado, são adequadas para o enfoque transacional. No contexto de relacionamento, outras medidas se mostram mais pertinentes. Parvatiyar e Sheth (2000, p. 25) esclarecem que

... outra medida global usada pelas empresas para monitorar a sua *performance* no marketing de relacionamento é a satisfação com o relacionamento [...], que pode ajudar na determinação de ‘quanto’ os seus parceiros de relacionamento estão satisfeitos com o relacionamento cooperativo e colaborativo atual. (Tradução nossa)

Ao se monitorar a satisfação do cliente através do controle da fatia de mercado, as empresas correm o risco de terem mascarados os dados acerca da real satisfação dos clientes, pois, os insatisfeitos podem ter sido substituídos por novos clientes. Assim, a participação da empresa no mercado pode ter sido mantida ou mesmo aumentada, sem que a satisfação dos clientes esteja realmente sendo medida.

Para Storbacka, Strandivik e Grönroos (1994), o paradigma atual de satisfação se baseia em assumir que as ações dos clientes se alicerçam na percepção que eles têm da satisfação e da qualidade, que os consumidores são livres para agir e escolher e que um consumidor fiel é mais lucrativo do que outro que não seja fiel. Os autores explicam que, na perspectiva de relacionamento, o foco não está nos *encontros* (transações). Os encontros de serviço são vistos como uma seqüência de episódios entre o consumidor e o provedor de serviços. Assim, o marketing, a qualidade e a satisfação do cliente devem ser analisados tanto em níveis de episódios, quanto em termos de relacionamento.

6 Metodologia

Segundo a categorização proposta por Selltitz *et al.* (1965), depreende-se que o presente trabalho classifica-se como estudo descritivo. Ressalta-se, no entanto, que o estudo original de Morgan e Hunt (1994) referia-se ao contexto de relacionamento entre empresas. Como no presente trabalho buscou-se abordar o relacionamento no contexto empresa-consumidor final (pessoa física), fica evidente a necessidade de adaptação feita ao instrumento de pesquisa original. Especificamente, para o construto Benefícios do Relacionamento, a escala original não se mostrou totalmente adequada aos objetivos deste trabalho³². Assim, procedeu-se a uma fase exploratória, visando o desenvolvimento de uma escala mais apropriada. Mesmo assim, o estudo se insere na categoria de estudo descritivo, em sua quase totalidade.

A unidade de análise considerada a partir de uma amostra escolhida por conveniência consiste de estudantes dos três períodos iniciais de graduação de um curso da área gerencial de um centro universitário de Belo Horizonte, que tenham relacionamento com, pelo menos, dois bancos (tal requisito estava explicitado no questionário). Dos 422 alunos regularmente matriculados, 93 não estavam presentes. Dos restantes (329), somente 252 responderam ao questionário, pois mantinham relacionamento com pelo menos dois bancos. Nota-se que, entre os 93 alunos ausentes poderia haver pessoas que se enquadrassem no perfil a ser pesquisado, o que geraria um viés de não-resposta, a ser devidamente analisado de acordo com sugestões de Armstrong e Overton (1977). No entanto, esclarece-se que tais alunos ausentes não foram posteriormente contactados, dadas as dificuldades de se conseguir meios de encontrá-los (restrições quanto à liberação de dados pessoais para contato, por exemplo). Além disso, tendo sido a amostra escolhida por conveniência, inviabiliza-se a generalização dos resultados, o que, na verdade, não constitui um objetivo do artigo.

Na fase exploratória, o objetivo era caracterizar o que seriam benefícios de relacionamento, em um contexto de bancos, na visão do cliente (pessoa física). Assim, o que foi mencionado

pelos pesquisados como formas de benefícios, tornaram-se itens do questionários, relacionados aos benefícios do relacionamento com os bancos. Os modelos propostos no presente estudo se baseiam em modelos previamente testados com uma escala do tipo LIKERT de sete pontos, tratados, mesmo assim, como intervalares (como o modelo de MORGAN e HUNT, 1994 e o de HASSAY, 1999).

Outros autores como Byrne (1995) e Johnson e Creech (1983)³³, *apud* Rigdon (2001)³⁴, indicam que os problemas potenciais, advindos do uso de variáveis ordinais como intervalares, podem ser minimizados com o uso de cinco ou mais categorias. Assim, optou-se por deliberadamente manter essa escala tipo LIKERT, de sete pontos e também, como os autores mencionados, considerá-la intervalar.

A maioria dos procedimentos adotados na análise dos dados tem como pressupostos a normalidade uni e multivariada dos dados, bem como a premissa de linearidade. Assim, procedeu-se, inicialmente, à verificação de tais premissas.

A seguir, foi feita uma Análise Fatorial Exploratória (que será referida como AFE, daqui por diante), de modo a verificar se os construtos latentes (fatores) que iriam surgir mediante aplicação da técnica seriam os idealizados no modelo e para refinar as medidas dos mesmos (WILLIAMS, 1998; LATIF, 2000).

Os fatores identificados pela AFE foram, em um próximo passo, analisados quanto à unidimensionalidade. Para Hair *et al.* (1998), no caso de se usarem escalas preexistentes, que podem conter vários itens, o pesquisador deve verificar a unidimensionalidade de cada construto. Os autores explicam que a unidimensionalidade é uma premissa para o cálculo de confiabilidade e é demonstrada quando os indicadores de um construto *carregam* em um único fator a que se referem. Tal foi verificado utilizando-se a técnica de AFE, para cada construto (fator) encontrado.

Hair *et al.* (1998) explicam que a confiabilidade é uma medida da consistência interna dos indicadores dos construtos, de forma a fornecer o grau em que eles *indicam* os respectivos construtos latentes. Assim, para cumprir o objetivo especificado, foi feita a verificação da confiabilidade simples, através da análise do alfa de Cronbach, bem como da confiabilidade composta, feita através da Análise Fatorial para cada construto.

6.1 Análise de valores discrepantes (*outliers*)

Um valor discrepante é uma observação cuja característica destoa das apresentadas por outras observações no conjunto de dados, que podem afetar os resultados nas técnicas multivariadas, mesmo se os dados restantes são bem distribuídos. As possíveis correções para os

outliers incluem a checagem e a correção dos dados de casos extremos; a retirada de casos extremos; a redefinição da população de interesse ou a reespecificação do modelo. No presente trabalho, optou-se por retirar os pontos discrepantes uni e multivariados.

Os critérios utilizados para a retirada foram os recomendados por Hair *et al.* (1998). Retiraram-se os valores discrepantes cuja média afastava-se três desvios-padrão da média observada no conjunto de dados. Já os valores discrepantes multivariados foram retirados considerando a distância de Mahalanobis (1936)³⁵ como critério. Ela reflete a mensuração de uma distância no espaço multidimensional de cada observação de um centro de média das observações. Dos 252 casos, foram retirados 14, segundo a análise de valores discrepantes uni e multivariados. Restaram, assim, 238 observações válidas.

6. 2 Análise descritiva

De acordo com os questionários respondidos, percebe-se que dentre as pessoas entrevistadas que eram clientes de, no mínimo, dois bancos, temos que 55% eram do sexo masculino e 45% do sexo feminino. Para a faixa etária das pessoas entrevistadas que eram clientes de, no mínimo, dois bancos, nota-se que 33,19% se concentram na faixa de até 20 anos, 27,31%, na faixa de 21 a 25 anos e apenas 0,42% na faixa acima de 35 anos. Nota-se também que 8,82% não responderam esta questão. Dentre as pessoas entrevistadas que eram clientes de, no mínimo, dois bancos, a grande maioria (88%) trabalham ou fazem estágio.

6.3 Esforço de validação do instrumento de pesquisa

Sabe-se que a normalidade uni e multivariada e a linearidade são premissas das técnicas multivariadas. Assim, os testes de normalidade e de linearidade têm que ser feitos antes da análise fatorial exploratória e da confirmatória. Este foi o procedimento adotado. No entanto, quando foi feita a análise fatorial exploratória, para refinamento das escalas, algumas variáveis foram retiradas. Após isso, novamente testou-se a normalidade e a linearidade dos construtos e das variáveis que permaneceram. Os resultados aqui mostrados referem-se às variáveis que permaneceram, após a Análise Fatorial Exploratória, para refinamento.

Autores como West, Finch e Curran (1995), Mulaik e James (1995), Johnson e Wichern (1998,p.157) reconhecem a dificuldade de obter-se no *mundo real* dados que se comportem exatamente seguindo uma Distribuição Normal.

Através do valor da estatística *Z*, calculada para a curtose e a assimetria é possível avaliar essas características das distribuições. Segundo Hair *et al.* (1998), se o valor de *Z* exceder um

valor crítico tabelado, então a distribuição é não normal. O valor crítico é obtido a partir da distribuição Z de acordo com o nível de confiança desejado. O autor exemplifica: para o nível de confiança de 1%, o valor $|Z_{\text{crítico}}|$ é 2,58 e para o nível de confiança de 5% o valor é de $|1,96|$. Para testar a normalidade uni e multivariada (coeficiente de Mardia, 1970 e 1974³⁶, *apud* Jöreskog e Sörbom 1996), utilizou-se o PRELIS 2. Quando as distribuições dos dados a serem analisados diferem da Distribuição Normal, faz-se necessário uma das duas opções: utilizar métodos de estimação mais robustos à não-normalidade ou então lançar mão de transformações de dados eficientes. Nesse estudo, optou-se pela segunda alternativa. Para isso, foi utilizado o procedimento presente no PRELIS 2, desenvolvido por Jöreskog e Sörbom (1996). Ressalta-se que esse método, além de eficaz, não altera em demasia a magnitude dos valores após a transformação.

O valor da curtose multivariada (1,089 antes da utilização de escores normalizados e 1,088 depois do procedimento) é resultado do teste de normalidade multivariada (teste de Mardia, implementado pelo LISREL 8.3). Segundo Mehls (2001)³⁷, o resultado do teste é o coeficiente relativo de Mardia, que, sendo igual a 1.0, comprova a normalidade multivariada. Garson (2001), menos *conservador*, explica que se o resultado do teste for menor que 3,0, assume-se a existência da normalidade multivariada³⁸. Percebe-se, assim, que houve um desvio muito pequeno, em relação à normalidade multivariada, sendo que isso não chega a se constituir em um impedimento para o uso de técnicas multivariadas, conforme assinalado por Jöreskog (2001)³⁹.

Pelos valores do teste de normalidade multivariada, observa-se que, após a utilização da Normalização de Escores, houve uma diminuição na estatística Qui-Quadrado, mas não foi o suficiente para não se rejeitar a hipótese nula de normalidade multivariada.

Constatou-se, além disso, a-se a linearidade para todos os construtos envolvidos na pesquisa, já que os coeficientes de correlação são significativos. O coeficiente de correlação de produto-momento de Pearson varia de -1 a +1 (STEVENSON, 1986; BARBETTA, 1998).

6.4 Análise Fatorial Exploratória

Análise fatorial é uma técnica estatística que objetiva a redução e/ou um resumo das informações analisadas.

Neste estudo, o objetivo da análise fatorial será confirmar, empiricamente, a presença das dimensões subjacentes que reflitam os construtos teoricamente justificados. A existência de correlações significativas entre os itens será mensurada a partir da estatística denominada Esfericidade de Bartlett (1946)⁴⁰. Outra medida de importância fundamental é a de adequação da

amostra, também conhecida como KMO-Kaiser-Meyer-Olkin (1974)⁴¹. Ela compara o valor das correlações observadas com os valores das correlações parciais. Pequenos valores de KMO indicam que as correlações entre os pares de variáveis não podem ser explicadas por outras variáveis e que, assim, a análise fatorial não é indicada. Hair *et al.* (1998) e Malhotra (1996) recomendam 0,50 como valor mínimo para a estatística KMO, isto é, valores iguais ou superiores a 0,50 indicam que, no geral, o tamanho da amostra é adequado para os indicadores considerados.

Optou-se pela extração por eixos principais e pelo método de rotação oblíquo, conforme recomenda Malhotra (1996). Foram consideradas as cargas fatoriais acima ou iguais a 0,35, estando de acordo com Hair *et al.* (1998, p.112). Procedeu-se conforme as recomendações dos autores citados, e verifica-se que os valores atestam a aplicação da Análise Fatorial, pois o Teste de Esfericidade apóia a rejeição da Hipótese nula de não correlação e o KMO igual 0,89 encontra-se na faixa que justifica o uso da análise fatorial Além disso, de acordo com o teste de linearidade, que se baseia em matrizes de correlação entre os itens de um mesmo construto, comprovou-se que as correlações entre os indicadores de um mesmo construto foram maiores que 0,30 (exceto entre COUNIL3 e COUNIL2, cujo valor foi igual a 0,299, que também é próximo do valor 0,30), o que mostra a adequação do uso da análise fatorial exploratória (HAIR *et al.*,1998). Foram extraídos oito fatores, que são responsáveis por 62,62 da variação observada, o que pode ser considerado um resultado aceitável .

Verifica-se, assim, a estrutura dimensional obtida por meio dos dados, sendo que os itens realmente “carregaram” em fatores comuns, que representam os construtos mencionados na teoria. Faz-se necessário informar que foram realizados procedimentos de refinamento para que essa estrutura fosse atingida. Nos procedimentos, um construto (Comunicação) e quatro itens (T5, PROP2, COMP3 e COMP4) foram retirados a fim de se obter uma estrutura fatorial mais significativa.

6.5 Análise de confiabilidade

Depois de atestar a unidimensionalidade dos construtos, conforme indica Hair *et al.* (1998), procedeu-se à avaliação da confiabilidade das escalas. Segundo Lapointe e Moreau (s.d.)⁴², a confiabilidade é entendida como uma medida do valor verdadeiro acrescido de erros aleatórios, que são problemas externos à pesquisa, como ruídos e falhas. Assim, a confiabilidade é grande quando a medida está próxima do valor verdadeiro, pois o erro aleatório está minimizado. Uma medida confiável é aquela que é previsível –há pouca variabilidade- e consistente – o resultado reflete o que se quer medir⁴³. Utilizou-se, para o cálculo de consistência interna, o coeficiente

Alfa de Cronbach Segundo Hair *et al.* (1998), um valor de pelo menos 0,70 reflete uma Fidedignidade aceitável, embora reconheça que esse valor não seja um padrão absoluto. O autor esclarece, ainda, que valores Alfa de Cronbach inferiores a 0,70 são aceitos se a pesquisa for de natureza exploratória.

Já Malhotra (1996) ressalta que valores do coeficiente Alfa abaixo de 0,6 indica confiabilidade insatisfatória. A TAB.1 mostra os resultados da análise de confiabilidade de cada construto.

TABELA 1 – Análise de Confiabilidade de cada construto

Item da escala	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Benefícios do Relacionamento	
BF1- Imagem de segurança financeira.	0,7232
BF2- Instalações.	0,6948
BF3- Facilidade de operações.	0,6756
BF4- Acesso aos produtos/serviços via “Internet”.	0,7009
BF5- Facilidade de obtenção de empréstimos.	0,7067
Alfa de Cronbach = 0,75	
Custo de Término do Relacionamento	
CT1- Eu temo pelo que pode acontecer se eu terminar o relacionamento com o meu atual principal banco, sem ter outro banco em vista.	0,6886
CT2- Abandonar agora o meu relacionamento com o meu atual principal banco seria muito difícil, mesmo se eu quisesse fazê-lo.	0,6319
CT3- Meus investimentos seriam gravemente afetados se eu optasse por deixar agora o meu atual principal banco.	0,6549
CT4- Os custos para que eu passe a me relacionar com outro banco ser-me-iam muito elevados atualmente.	0,7040
Alfa de Cronbach = 0,73	
Comportamento Unilateral	
COUNIL1- toma decisões unilaterais sem comunicar-me previamente.	0,4297
COUNIL2- faz promessas que não cumpre.	0,6006
COUNIL3- falha em fornecer-me um suporte que é obrigação do banco.	0,5779
Alfa de Cronbach = 0,64	
Confiança	
T1- é uma instituição perfeitamente honesta e verdadeira.	0,8611
T2- é uma instituição na qual pode-se confiar completamente.	0,8622
T3- é uma instituição na qual se pode acreditar que fará o que for o correto para me ajudar.	0,8577
T4- é uma instituição sempre dedicada.	0,8634
T6- é uma instituição muito íntegra.	0,8528
Alfa de Cronbach = 0,88	
Comprometimento com o Relacionamento	
COMP1- é algo com o qual eu estou muito comprometido.	0,7856
COMP2- é algo muito importante para mim.	0,7426

COMP5- é uma relação muito bem cuidada por mim.	0,7648
COMP6- merece que eu faça o máximo esforço mantê-lo.	0,7547

Alfa de Cronbach = 0,81

Satisfação com o Relacionamento	
SAT1- Qualidade de produtos/serviços.	0,9094
SAT2- Tempo de resposta às suas solicitações.	0,9078
SAT3- Garantia de produtos/serviços.	0,9053
SAT4- Quantidade de produtos/serviços.	0,9056
SAT5- Desempenho dos produtos/serviços.	0,9050
SAT6- Confiabilidade e clareza de informações prestadas.	0,9085
SAT7- Apoio na contratação de produtos/serviços.	0,9040
SAT8- Habilidade de atendimento dos funcionários.	0,9096
SAT9- Prêmios e/ou bonificações recebidos.	0,9113
SAT10- Nível de esforço que você precisa empregar.	0,9109
SAT11- Tempo semanal dispendido nas operações como banco.	0,9107
SAT12- Apoio aos gerentes.	0,9095

Alfa de Cronbach = 0,92

Propensão a Deixar o Relacionamento	
PROP1- nos próximos 6(seis) meses.	Não calculado por No.
PROP3- nos próximos 2(dois) anos.	Insuficiente de itens

Alfa de Cronbach = 0,68

Conflito Funcional	
CONFL1- No futuro, diferenças de opinião entre mim e o meu atual principal banco serão provavelmente encaradas como “parte integrante do mundo de negócios” e resultarão em benefícios para ambos.	Não calculado por No. Insuficiente de itens
CONFL2- No futuro, desacordos com o meu atual principal banco serão mais construtivos, haverá mais diálogos.	

Alfa de Cronbach = 0,73

FONTE - Processamento dos dados do trabalho.

Conclui-se que as escalas de cada construto apresentam confiabilidade moderada, mas adequada, segundo os valores críticos explicitados por Malhotra (1996).

Hair *et al.*(1998) apontam limitações no coeficiente Alfa de Cronbach. Para os autores no cálculo da confiabilidade por meio do Alfa de Cronbach não considera os erros nos indicadores. Desta forma, os autores encorajam a utilização da Confiabilidade composta através de análise fatorial confirmatória. Segundo os autores, esse indicador deve exceder 0,50 o que, grosseiramente falando, corresponde a uma carga padronizada de 0,70. Para o estudo em questão, os resultados estão na TAB. 2, através da qual se verifica que os construtos do estudo apresentam a confiabilidade composta.

TABELA 2
Confiabilidade composta por Construto

Construto	Valor da Confiabilidade Composta
Benefícios com Relacionamento	0,76
Comprometimento com o Relacionamento	0,81 ⁴⁴
Conflito Funcional	Não Calculado por No. insuficiente de itens
Comportamento Unilateral	0,69
Custo de Término	0,74
Propensão a deixar o Relacionamento	Não Calculado por No. insuficiente de itens
Satisfação com o relacionamento	0,92
Confiança no Relacionamento	0,89

FONTE: Processamento dos dados do trabalho

Esclarece-se que os resultados apresentados na TAB. 2 dependeram dos resultados padronizados obtidos pela Análise Fatorial Confirmatória. Como se pode perceber, todos os construtos apresentaram, a partir de seus indicadores, confiabilidade composta.

7 Considerações Finais

Frente à crescente concorrência global, o marketing de relacionamento, baseado na manutenção de clientes lucrativos, tem sido uma alternativa para diversos segmentos. Especificamente, o marketing de relacionamento mostra-se adequado ao setor de serviços, já que há possibilidade maior de interação direta com os clientes. Também por esse motivo, e ainda mais pela inerente troca de informações com os clientes, várias instituições bancárias e têm usado estratégias de relacionamento. No entanto, para que os resultados sejam efetivos, é necessário ter instrumento de pesquisas pertinentes ao construtos característicos do marketing de relacionamento. Assim, pretendeu-se, neste artigo, adaptar as escalas propostas por Morgan e Hunt (1994) para o contexto bancário brasileiro. Isso foi feito através da aplicação de um questionário em clientes (pessoas físicas) que tivessem algum tipo de relacionamento (conta corrente, por exemplo) com qualquer banco. O teste de consistência interna das escalas utilizadas foi feito através do Alfa de Cronbach e do uso da análise fatorial confirmatória, para atestar a confiabilidade composta. Os resultados foram satisfatórios, possibilitando, portanto, o uso do questionário aplicado em futuras pesquisas que usem os construtos mencionados.

8 Referências Bibliográficas

1. ARMSTRONG, J. S.; OVERTON, T.S. Estimating non response bias in mail surveys. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 396-402, Oct., 1977.
2. BALLANTYNE, David. Interaction, dialogue and knowledge generation: three key concepts in relationship marketing. In: WWW Conference on Relationship Marketing, 2nd, 15th november 1999 to 15th february 2000. *European Journal of Marketing*. Disponível em: <<http://www.mcb.co.uk/services/conferen/nov99/rm/>>. Acesso em: julho, 2001.
3. BARBETTA, Pedro A. *Estatística aplicada às Ciências Sociais*. 2 ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 1998. 283p.
4. BARNES, James G.; HOWLETT, Darrin M. Predictors of equity in relationships between financial services providers and retail customers. *International Journal of Bank Marketing*, v. 16, n. 1, p. 15-23, 1998.
5. BEJOU, David; ENNEW, Christine T.; PALMER, Adrian. Trust, ethics and relationship satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, v. 16, n. 4, p. 170-175, 1998.
6. BERRY, Leonard. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. London: Sage Publications Inc., 2000, cap. 6, p. 149-170.
7. BHATTACHARYA C. B.; BOLTON, Ruth N. Relationship marketing in mass markets. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. London: Sage Publications Inc., 2000, cap.12, p. 327-354.
8. BYRNE Barbara M. One application of Structural Equation modeling from two perspectives: exploring the EQS and LISREL strategies. In: HOYLE, Rick H (ed.). *Structural Equation Modeling: concepts, issues and applications*. London: Sage Publications Inc., 1995. cap. 8, p. 138-157.
9. COLGATE, Mark; ALEXANDER, Nicholas. Banks, retailers and their customers: a relationship marketing perspective. *International Journal of Bank Marketing*, v. 16, n. 4, p. 144-152, 1998.
10. CROSBY, Lawrence A.; EVANS, Kenneth R.; COWLES, Deborah. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, v. 54, p.68-81, Jul., 1990.
11. DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 61, p. 35-51, Apr., 1997.
12. DOWLING, Grahame R.; UNCLES, Mark. Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*, p. 71-82, 1997.
13. DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra E. A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, v. 62, p. 1-13, Apr., 1998.
14. DWYER, F.R.; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, p. 11-27, abr., 1987.
15. GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, v. 63, p. 70-87, Apr., 1999.
16. GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.
17. GRÖNROOS, Christian. Relationship marketing: challenges for the Organization. *Journal of Business Research*, v. 46, p. 327, 335, 1999.
18. GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2000. 394p.
19. GRÖNROOS, Christian. The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990s. *Management Decision*, v. 29, n. 1, p.7-13, 1991.
20. GROSSMAN, Randi P. Developing and managing effective consumer relationships. *Journal of Product and Brand Management*, v. 7, n. 1, p. 27-40, 1998.
21. GUMMESSON, Evert. Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of*

- the Academy of Marketing Science*, v. 26, n. 3, p. 242-249, 1998.
22. GUNDLACH, Gregory T.; ACHROL, Ravi S.; MENTZER, John. The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, v. 59, p. 78-92, Jan., 1995.
 23. HAIR Jr., Joseph F. et al. *Multivariate data analysis*. 5 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
 24. HASSAY, Derek N. *Three dimensions of relationship commitment: differential effects on the development and maintenance of interorganizational exchange relations*. 1999. 347p. Tese (Doutorado em Marketing) – Faculdade de Gestão, Universidade de Manitoba, Winnipeg, Manitoba.
 25. HOCUTT, Mary Ann. Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship. *International Journal of Service Industry Management*, v. 9, n. 2, p. 189-200, 1998.
 26. JOHNSON, Richard A.; WICHERN, Dean W. *Applied multivariate statistical analysis*. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998, 816p.
 27. JÖRESKOG, Karl; SÖRBOM, Dag. *LISREL 8: user's reference guide*. Chicago: SSI, Inc., 1996.
 28. JÖRESKOG, Karl; SÖRBOM, Dag. *PRELIS 2: user's reference guide*. Chicago: SSI, Inc., 1996.
 29. LAPOITE, Liette; MOREAU, Eliane. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. *ReAd, UFRGS*, v. 03, [2000]. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read03/artigo/guia-1.htm>>. Acesso em: jul. 2001.
 30. LATIF, Sumaia A. *Modelagem de equações estruturais*. 2000. 179p. Dissertação. (Mestrado em Estatística) – Instituto de Matemática e Estatística, Universidade de São Paulo, São Paulo.
 31. MALHOTRA, Naresh K. *Marketing research: an applied orientation*. New Jersey: Prentice Hall, 1996. 890p.
 32. MOORMAN, Christine; DESHPANDE, Rohit; ZALTMAN, Gerald. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 81-101, Jan., 1993.
 33. MOORMAN, Christine; ZALTMAN, Gerald; DESHPANDE, Rohit. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, v. 29, p. 314-328, Aug., 1992.
 34. MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38, Jul., 1994.
 35. MULAİK, Stanley A.; JAMES, Lawrence R. Objectivity and reasoning in Science and Structural Equation Modeling. In: HOYLE, Rick H (ed.). *Structural Equation Modeling: concepts, issues and applications*. London: Sage Publications Inc., 1995. cap. 7, p. 118-137.
 36. PARVATIYAR Atul; SHETH, Jagdish N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. London: Sage Publications Inc., 2000, cap.1, p. 3-38.
 37. ROSEN, Deborah E.; SURPRENATN, Carol. Evaluating relationships: are satisfaction and quality enough? *International Journal of Service Industry Management*, v. 9, n.2, p. 103-125, 1998.
 38. SEAL, W.B. Relationship banking and the management of organizational trust. *International Journal of Bank Marketing*, v. 16, n.3, p. 102-107, 1998.
 39. SEGNINI, Liliana R. P. Educação, trabalho e desenvolvimento: uma complexa relação. *Trabalho & Educação*, n. 6, Belo Horizonte, jul./dez. 1999- jan./jun. 2000.
 40. SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Editora Herder, 1965.
 41. SELNES, Fred. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, v. 32, n. 3-4, p. 305-322, 1998.
 42. SHARMA, Neeru; PATTERSON, Paul G. The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *The Journal of Services Marketing*, v. 13, n. 2, p. 151-170, 1999.
 43. SHEEDY, Elizabeth. Marketing derivatives: a question of trust. *International Journal of Bank*

- Marketing*, v. 15, n. 1, p. 22-31, 1997.
44. SHETH, Jagdish; PARVATIYAR, Atul. The evolution of relationship marketing. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. London: Sage Publications Inc., 2000, cap.5, p. 119-148.
 45. SMITH, J. B; BARCLAY, Donald W. The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, v.61, p. 3-21, Jan., 1997.
 46. STEVENSON, William J. Estatística aplicada à Administração. São Paulo: HARBRA, 1986.
 47. STORBACKA, Kaj; STRANDVIK, Tore; GRÖNROOS, Christian. Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 5, p. 21-38, 1994.
 48. STEWART, Kate. An exploration of customer exit in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, v. 16, n. 1, p. 6-14, 1998.
 49. TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W.; CHANDRASHEKARAN, Murali. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 62, p. 60-76, Apr., 1998.
 50. VEIGA, Ricardo T. *Um exame empírico do modelo de conseqüências comportamentais da qualidade de serviços*. 2000. 420p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
 51. WEST, Stephen G.; FINCH, John F.; CURRAN, Patrick J. Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies. In: HOYLE, Rick H (ed.). *Structural Equation Modeling: concepts, issues and applications*. London: Sage Publications Inc., 1995. cap. 4, p. 56-75.
 52. WETZELS, Martin; RUYTER, Ko de; BIRGELEN, Marcel . Marketing service relationships: the role of commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 13, n. 4/5, p. 406-423, 1998.
 53. WILLIAMS, Michael R. The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 13, n.3, p. 271-287, 1998.
 54. WILSON, David T. An integrated model of Buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 335-345., 1995.
 55. YOUNG, Louise; DENIZE, Sara. A concept of commitment: alternative views of relational continuity in business service relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 10, n. 5, p. 22-37, 1995.

¹ Berry, Leonard L. Relationship Marketing. In: Berry, L.L.; Shostack, G. L.; Upah, G. D. (eds.). *Emerging perspectives on services marketing*. Chicago: American Marketing Association, p. 25-28, 1983.

² McGarry, E. D., Some functions of marketing reconsidered. In: Cox, R., Alderson, W.(eds.). *Theory of Marketing*, Homewood: Richard D. Irwin, 1950, p. 269-280.

³ McGarry, E. D., The contractual function in marketing. *Journal of Business*, v. 24, p. 93-105, 1951.

⁴ McGarry, E. D., Some viewpoints in marketing. *Journal of Marketing*, v. 17, n. 3, p. 36-43, 1953

⁵ McGarry, E. D., The propaganda function in marketing. *Journal of Marketing*, v. 22, n. 4, p. 125-135, 1958

⁶ Alderson, Wroe. Factors governing the development of marketing channels. In: Clewett, R. (ed.). *Marketing channels for manufactured products*. Homewood: Richard D. Irwin, 1954, p. 5-34.

⁷ *Industrial Marketing and Purchasing Group e Nordic School of Business*

⁸ Berry, L.L. Relationship marketing of services: growing interests, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995

⁹ Original em inglês, como todas as demais citações do artigo.

¹⁰ Kotler, P. It's time for total marketing. *Business Week Advance Executive Brief*, v. 2, 1992.

¹¹ Brodie, J., Coviello, N., Brookes, R., Little, V. Towards a paradigm shift in marketing? An examination of current marketing practices. *Journal of Marketing Management*, v. 13, p. 383-406, 1997.

¹² Liljander, V., Strandvik, T. The nature of customer relationships in services. In: Swartz, T., Bowen, D., Brown, S. (eds.) *Advances in Service Marketing and Management*, v. 4, Jai Press, Greenwich, New York, 1995.

¹³ Conforme explicitado anteriormente, a presente dissertação trata de bancos de varejo, avaliados sob o ponto de vista de clientes finais (pessoas físicas).

- ¹⁴ Ver Zeithaml, V.A. How consumer evaluation process differ between goods and services. In: DONNELLY, J.H., GEORGE, W. R. (eds.) *Marketing of services*. American Marketing Association, Chicago, 1981, p. 186-190.
- ¹⁵ Os autores se baseiam no seguinte estudo: Larzelere, R. E., Huston, T. L. The dyadic trust scale: toward understanding trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family*. v. 42, n.3, p. 595-604, Ago. 1980.
- ¹⁶ A honestidade é um item da escala de confiança presente no questionário a ser aplicado.
- ¹⁷ Holland, J. Relationship banking: choice and control by the multinat ional firm. *International Journal of Bank Marketing*. V.10, n, 2, p.20-40, 1992.
- ¹⁸ Watson, I. Managing the relationships with corporate customers. *International Journal of Bank Marketing* . v. 4, n. 1, p.?,1986.
- ¹⁹ Eccles, R., Crane, D. *Investment Banks at work*. Boston: Harvard Business School Press, 1988.
- ²⁰ Eccles, R. , Crane, D. *Op. Cit*.
- ²¹ Moriarty, R., Kimball, R., Gay, J. The management of corporate banking relationships. *Sloan Management Review*, Spring, p. 3-15, 1983
- ²² Moriarty, R., Kimball, R., Gay, J. *Op. Cit*.
- ²³ Holland. J. *Op. Cit*.
- ²⁴ Holland. J. *Op. Cit*.
- ²⁵ Holland. J. *Op. Cit*.
- ²⁶ Mohr, J., Nevy, J. R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing*. v. 54, n. 4, p. 36-51. 1990.
- ²⁷ Para exemplificar a importância da comunicação no marketing de relacionamento, Berry cita um estudo feito por Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry L. Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, v. 32, n.3, p.39-48, 1991. No estudo, os autores mostram que os clientes de companhias de seguros de automóveis não confiavam nas companhias, pois elas não estabeleciam uma comunicação regular e transparente com eles.
- ²⁸ Ganesan, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*. v. 58. n. 2. p. 1-19. 1994
- ²⁹ Mathieu, J. E., Zajac, D. M. A reviewand meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences fo organizational commitment. *Psychological Bulletin* ,v. 108. p. 171-194, 1990.
- ³⁰ Deutsch, Morton. Conflict: productive and destructive. *Journal of Social Issues*. v. 25. n. 1. p. 7-41. 1969.
- ³¹ Anderson, James C., Narus, James A. A model of distributor firma and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*. v. 54, p. 42-58, Jan. 1990.
- ³² A escala original referente ao construto benefícios do relacionamento continha itens que não poderiam ser adaptados ao universo *business to consumer* (B2C), como, por exemplo, faturamento bruto.
- ³³ Johnson, D. R., & Creech, J. C. Ordinal measures in multiple indicators models: A simulation study of categorization error. *American Sociological Review*, v. 48, p. 398-407, 1983.
- ³⁴ Material enviado via comunicação pessoal eletrônica.
- ³⁵ Mahalanobis, P.C.. On the generalized distance in Statistics. *National Institute of Science in India*, v. 12, p. 49-55, 1936.
- ³⁶ Mardia, K.V. Applications of some meatures of multivariate skewness and kurtosis in testing normality and robustness studies. *Sankhya*, B36, p. 115-128, 1974.
- ³⁷ Gerhard Mehs, PHD. Programador Sênior da SSI, fabricante do software LISREL. Comunicação pessoal, via endereçamento eletrônico.
- ³⁸ Retirado de www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/assumpt.htm, acesso em agosto de 2001.
- ³⁹ Em comunicação pessoal enviada À autora, em.....DATA?/
- ⁴⁰ Bartlett, M. S. On the theoretical specification of sampling properties of autocorrelated time series. *Journal of Royal Statistical Society*, series B, v. 8, p.27-??, 1946.
- ⁴¹ Kaiser, H. F. An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, v. 36, p. 31-36, 1974.
- ⁴² Retirado de www.read.adm.ufrgs.br/read03/artigo/guia-1.htm
- ⁴³ Rigdon (2001), em comunicação pessoa via endereçamento eletrônico, explica que a diferenciação dos conceitos de validade convergente e confiabilidade tende a ser mais relaxada, quando, na pesquisa, são usadas técnicas como a modelagem de equações estruturais