

**PERCEPÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DO LADDERING: UMA ANÁLISE DE CLIENTES  
COM PERFIL ALTA RENDA NO SEGMENTO FINANCEIRO**

**JAQUELINE SILVA DA ROSA**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

**FERNANDA ZANELLA DURANTE**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

**GEORGIA PATRICIA DA SILVA FERKO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA (UFRR)

**MARIANA SCHWAAB MACHIAVELLI**

FACULDADE DA SERRA GAÚCHA (FSG)

## PERCEÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DO LADDERING: UMA ANÁLISE DE CLIENTES COM PERFIL ALTA RENDA NO SEGMENTO FINANCEIRO

### RESUMO

O objetivo desse trabalho foi identificar a percepção de valor dos clientes com perfil alta renda do segmento financeiro. Para tanto, realizou-se pesquisa qualitativa-exploratória, tendo como método de coleta e análise a técnica *Laddering* com clientes potenciais ao segmento alta renda de um banco estadual. Constatou-se nessa pesquisa, que as estratégias de mercado para aumento do volume de clientes desse segmento, bem como, a obtenção de *market share* pelo banco participante, devem passar por investimentos focados em proporcionar experiências para clientes alta renda. Essas experiências devem contemplar os valores pessoais como confiança, segurança, economia de tempo e qualidade no atendimento.

**Palavras-chave:** *Laddering*. Valor percebido. Segmento Financeiro.

### INTRODUÇÃO

Empresas de serviços buscam diariamente melhorar suas atividades a fim de diferenciar-se dos concorrentes, bem como, manter e atrair novos clientes (Castello, 2009). Essa diferenciação deve advir da compreensão da relação atributos/valores percebida pelos clientes. Desde seu surgimento, na década de 1990, o segmento de clientes alta renda vem crescendo significativamente nos últimos anos no Brasil, onde este, visa atender o cliente que precisa de um atendimento diferenciado no varejo, no entanto, não havia ainda volume de aplicações necessários para ser considerado como um cliente *private* (Gouvea & Masano, 2008). Hoje é considerado cliente alta renda aquele que apresenta renda mensal a partir de R\$ 10.000,00 e/ou R\$ 100.000,00 em aplicações financeiras, segundo a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – ANBIMA (2017).

Os bancos investiram na criação de agências e espaços de atendimento diferenciado do público em geral, a fim de conquistar e reter esses clientes, mostrando-se assim, mais rentáveis do que a média do cliente de varejo (Gouvêa, Masano e Mantovani, 2017). Os números da ANBIMA (2017) informaram que o investimento no varejo de alta renda obteve crescimento de 11,5% no ano de 2016, se, comparado ao ano de 2015. Já os investimentos, no varejo tradicional apresentou um *déficit* de -4,2%. O desempenho do varejo de alta renda permaneceu positivo no ano de 2017, com um crescimento de 12,1%, se comparado ao ano de 2016. Esse crescimento permaneceu no ano de 2018, tendo o varejo de alta renda o maior crescimento dentro do segmento de varejo de 12%, totalizando R\$ 872 bilhões de investimento (ANBIMA, 2017).

O Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul – investiu na criação do Banrisul Afinidade e, desde 2011, vem atuando na segmentação de clientes, inclusive o varejo de alta renda. Tudo em torno desse segmento parece estar direcionado ao atendimento exclusivo, personalizado e ampliado, em relação a uma agência e o atendimento de um gerente de varejo. Considerando o exposto, o objetivo deste trabalho é identificar a percepção de valor dos clientes com perfil alta renda atendidos em relação ao Banrisul Afinidade.

Para tanto, esse estudo é qualitativo e exploratório, tendo sido levado a efeito em março de 2019, cuja população-alvo fora clientes potenciais ao segmento de Alta Renda do Banco do Rio Grande do Sul (RS). Portanto, esse estudo também se classifica como um estudo de caso.

O trabalho organiza-se em 5 seções, sendo esta, a Introdução, na qual apresenta-se o tema, o objetivo e justificativa do estudo. Na segunda seção, tem-se o referencial teórico que explana sobre o setor de serviços, em especial, o setor bancário e o segmento Alta Renda do Banrisul. Na terceira seção, apresenta os procedimentos metodológicos. Em seguida, faz-se a apresentação e discussão dos resultados. Por fim, as considerações finais seguida das referências.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### ***2.1 O setor de serviços bancários e percepção de valor***

Falar em serviços é remeter aos primórdios da vida social. Alguns autores conceituam serviços como mudanças na condição de uma pessoa ou um bem, resultante da atividade de um agente econômico em relação a outro mediante acordo prévio ou solicitação (Paula & Almeida, 2016). Assim, podemos entender que sempre existiram serviços, pois, desde tempos remotos as pessoas firmam esse tipo de relação. Observamos ainda essa linha de pensamento em Las Casas (1995) e Kotler (1998), os quais asseveram que serviços são atos, ações e desempenho, são de atos de processos e performances, essencialmente intangíveis e não resultam em posse de nenhum bem físico.

No século XX a economia segmentada em três setores explicita as características de cada um deles, e, na década de 1970, concomitante ao novo modelo de acumulação capitalista que surgia (Cardoso & Almeida, 2013), se deu os primeiros estudos que diferenciam de fato o setor de bens dos demais setores. Castells (1999) afirma que essa inserção do capitalismo nos modelos de consumo da sociedade foi responsável pela expansão do setor de serviços na economia, pois ele absorveu a mão de obra excedente dos demais setores da economia, de modo que o setor de serviços não exigia muita qualificação na época.

Nas décadas de 1980 e 1990, as pesquisas com relação à qualidade dos serviços, com escalas de mensuração e comportamento do consumidor, ganham foco e trazem luz ao entendimento sobre “aspectos intervenientes em sua formação e posicionando a qualidade como antecedente ao estágio de satisfação” (Gouvêa, Masano, & Mantovani, 2017).

Em se falando de características, a primeira e, talvez, a principal característica do setor de serviços é a intangibilidade dos produtos, já que não podemos pegar ou tocar no serviço, o que significa dizer que eles estão mais ligados a resultados percebidos (Quaggio, 2007). A segunda característica é a inseparabilidade, ou seja, a característica de que a venda faz produzir o serviço que será consumido ao mesmo tempo, ele não é entregue separadamente: ele é criado no momento em que é solicitado, juntamente ao profissional que realiza a tarefa (Zeithaml, Bitner, & Gremler 2007). Já a última característica versa sobre a perecibilidade dos serviços, os quais não podem ser armazenados ou devolvidos, não podem ser produzidos e estocados, o que os torna mais sensíveis a flutuações de demanda (Quaggio, 2007).

Outro aspecto peculiar ao setor de serviços é a heterogeneidade, o que significa dizer que ele não seja o mesmo de um dia para o outro, ele pode variar de

produtor para produtor, cliente para cliente e acaba dependendo muito da relação entre o cliente e o fornecedor do serviço (Cardoso & Almeida, 2013).

No âmbito do presente artigo, tratamos com um recorte do setor de serviços: o de serviços bancários. A atividade bancária estruturada como conhecemos hoje iniciou no Brasil em 1808, com a chegada da corte portuguesa ao país. No ano de 1888 estima-se que existiam 68 agências bancárias no Brasil (Paula & Almeida, 2016).

Atualmente, porém, a situação é bastante diferente. O Brasil dispõe do maior e mais complexo sistema financeiro da América Latina (Febraban, 2008). Segundo Dias e Macedo (2008), o setor bancário é de fundamental importância dado seu papel na economia. Sendo parte do setor de serviços, apresenta as mesmas características tangíveis e intangíveis, “consideram que o grau de envolvimento do cliente é, muitas vezes, determinado mais pela tradição e por um desejo de conhecer pessoalmente o fornecedor do serviço do que pelas necessidades do processo operacional” (Paula & Almeida, 2016).

Para Zacharias, Figueiredo e Almeida (2014) a realidade do segmento bancário brasileiro demonstra ao longo dos anos um incremento de foco no cliente, o que teve uma importante influência das mudanças econômicas das últimas décadas que convergiram na chegada de Bancos estrangeiros e privatização de Bancos estaduais (Souza, Gosling, & Gonçalves, 2013). De maneira geral, nenhum segmento do setor de serviços parece mais interessado em estabelecer relações com clientes do que os bancos (Paula & Almeida, 2013).

Ribeiro, Machado e Tinoco (2010) destacam a constante mudança das necessidades dos clientes do segmento bancário, exigindo uma reestruturação rápida dos Bancos para atender aos mercados e às novas tecnologias, o que acaba refletindo, de acordo com Castello (2009), no pioneirismo dos Bancos na adoção de *softwares* que visam conhecer melhor seus clientes, padrões de comportamento de consumo, ofertando produtos e serviços conforme perfil e customizados, e conforme a percepção de valor dos clientes sobre o serviço.

A percepção de valor e juízos valorativos são estudados em diversas ciências, e cada uma o interpreta de uma determinada forma, onde se tem um entendimento diferente do que seja valor. Por exemplo, para a matemática: valor é expresso em números, na contabilidade: em custos, na economia: como preço; na administração: ela expressa a relação entre a satisfação de necessidades e recursos disponíveis, e, no marketing: a expectativa do cliente em relação a seus benefícios em função do dinheiro gasto para adquirir determinado produto (Boava, Macedo, Magalhães, & Silva 2013). Os estudos de percepção de valor em marketing comumente se utilizam da relação atributo/valor para buscar seus resultados, pois elas focam no indivíduo, e este, demanda atributos de acordo com suas expectativas, gerando um valor esperado (Ladeira & Zancheta, 2011).

De acordo com estudos de Boava *et al.* (2013), valor pode, ainda, significar três coisas diferentes: vivência, qualidade ou ideia. Nesse caso, vivência: estaria relacionado à psicologia, qualidade: a características do produto ou objeto e ideia: uma “coisificação” dos valores. Porém, para esses autores, esse conceito não dá conta de explicar por completo os valores, mas sim apenas parte da realidade. Eles afirmam que valor não existe em si mesmo, mas que é uma convenção humana. Só há valor se alguém valoriza o objeto em questão (Boava *et al.*, 2013).

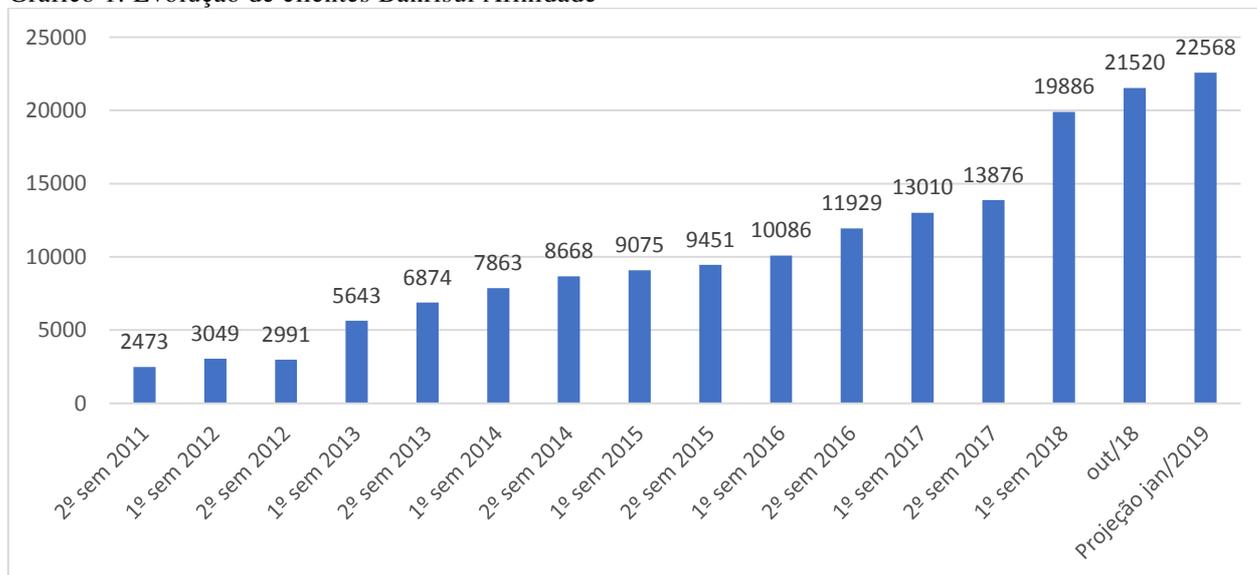
Por fim, conclui-se que valor não é definível, mas pode ser caracterizado, e, diante disso, verificamos a possibilidade de estudo de valor no marketing, aplicando a presente pesquisa no segmento de Alta Renda do Banco do Estado do Rio Grande do Sul, o qual é caracterizado na sequência.

## 2.2 Panorama do Segmento de Alta Renda no Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL)

O Banrisul é um banco múltiplo com 90 anos de constituição, e, atualmente é considerado líder no mercado regional e figura entre um dos maiores do país (Banrisul, 2018). Com uma rede de atendimento de 536 agências, além de aproximadamente 700 postos de atendimento bancário e eletrônico, uma das principais áreas de atuação é a concessão de crédito, mais especificamente na carteira comercial de Pessoa Física e Jurídica. É ofertado diversas linhas de crédito pessoal, empresarial, imobiliário, financiamentos de longo prazo, recursos direcionados para agricultura e pecuária, entre outros. Além disso, oferece produtos e serviços financeiros, a saber: depósitos a prazo, fundos de investimentos, poupança, administração de recursos de terceiros, produtos de seguridade e previdência.

O Banrisul Afinidade atua no segmento alta renda, e iniciou suas atividades em 2011 na Agência Central de Porto Alegre, onde foi expandido gradativamente para mais 20 agências. Hoje, está presente na capital do Estado, região Metropolitana, bem como, no interior do Rio Grande do Sul, também está presente na região Serrana com 75 Gerentes de Conta Afinidade e 67 carteiras (Banrisul, 2018). No Gráfico a seguir, é possível verificar o crescimento de número de clientes desde o seu início até outubro de 2018, e a projeção para janeiro de 2019.

Gráfico 1: Evolução de clientes Banrisul Afinidade



Fonte: Elaborado pela autora

Vemos que houve um aumento significativo na última década em termos de quantidade de clientes do segmento. A instituição prevê um aumento para o ano de 2019 o que indica que seja pertinente investigar as percepções de valores dos potenciais clientes a essa segmentação.

O atendimento nesse segmento difere do varejo, principalmente, na personalização e exclusividade do atendimento dos Gerentes de Conta Afinidade, de modo que há espaços diferenciados nas agências. Os produtos e serviços, não necessariamente exclusivos, mas são direcionados para o segmento: Conta Afinidade, CPB Afinidade, CDB Afinidade, Letra Financeira Afinidade, BanrisulPrev Afinidade, BanriCap Afinidade, Seguro Auto com condições diferenciadas, TEBs Afinidade, Canal Afinidade no App Banrisul Digital (Fale com Seu Gerente, Espaço Afinidade, Soluções Afinidade) e Informativo Afinidade mensal.

Como exposto anteriormente, os clientes com perfil para gerenciamento nesse segmento necessitam apresentar uma renda superior a R\$ 10.000,00 ou aplicação financeira acima de R\$ 100.000,00. Semestralmente, o Banco seleciona clientes potenciais das agências de varejo para serem contatados pelos Gerentes de Conta Afinidade, a fim de migrar para o atendimento Afinidade, ou ainda, os clientes novos prospectados pelos próprios Gerentes. Assim sendo, no recorte dessa pesquisa foram selecionados clientes com esse perfil, mas que ainda estão sendo atendidos pelas agências de varejo, a fim de verificar qual a percepção de valor que eles têm desse serviço Banrisul Afinidade.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Classificação de pesquisa

Por tratar-se de uma pesquisa científica, os métodos e técnicas utilizados precisam estar em consonância com o objetivo da pesquisa, o qual, nesse estudo é identificar a percepção de valor dos clientes com perfil alta renda atendidos no varejo do Banrisul com relação ao Banrisul Afinidade. A partir do propósito do trabalho, a pesquisa qualitativa mostra-se mais adequada quando tratamos de percepção de valor, que é algo não quantificável. Na verdade, os valores percebidos pelos indivíduos, nesse caso, clientes potenciais ao segmento alta renda – Afinidade, mobilizam o aceite a essa classificação segmentada pela instituição financeira.

Outrossim, essa pesquisa caracteriza-se como exploratória e, também, um estudo de caso. Para tanto, fez-se, também, uma pesquisa documental, na qual analisou-se documentos informativos internos do segmento, ou seja, relatórios internos do setor, fornecidos pelo segmento Comercial Afinidade diretamente para autora via e-mail (2018) além do site do Banrisul (2019). Quanto à técnica escolhida para coleta e tratamento de dados usou-se o *laddering*, conforme proposto por Gutman (1982), o qual é descrito a seguir.

#### 3.1 O *laddering* como método

A técnica de *laddering* tem sua origem na psicologia, com Kelly (1955) e Hinkle (1965), a fim de acessar níveis de abstração e revelar sistemas de significados pessoais dos indivíduos (Oliveira & Ikeda, 2007). Como seu nome, que vem do inglês *ladder*, que significa escada, o intuito de pesquisas com essa técnica é, basicamente, acessar níveis mais profundos de informação, passando “do nível mais superficial ao mais profundo, do mais concreto ao mais abstrato, do mais tangível ao mais conceitual, por meio de questões abertas, e assim descobrir *insights*” (Oliveira & Ikeda, 2007, p.5) necessários para a pesquisa.

De acordo com Oliveira e Ikeda (2007), a partir de 1982 Gutman se apropriou da técnica e passou a aplicá-la nos estudos de marketing, o que se disseminou e diversos

autores que passaram a discutir sua aplicação e perpassando, ao longo dos anos, temas como reciclagem, automóveis, bebidas, roupas, museus, sorvetes, alimentos, hotéis, entre outros.

Como produto da pesquisa que se utiliza da *laddering*, o pesquisador é capaz de identificar os atributos de produtos ou serviços, bem como suas ligações e conexões com consequências e valores, entendendo, assim, seu posicionamento sobre o assunto. A construção da sequência de atributos, consequências e valores e como eles se relacionam geram o chamado Mapa Hierárquico de Valores, que possibilita a interpretação da atribuição de valor acerca do objeto de estudo (Leão & Mello, 2008). Esse mapa, “resume todas as entrevistas realizadas ou os “modos de pensar” com as representações dominantes sobre o assunto pesquisado” (Rheinheimer, 2018, p. 7).

As entrevistas foram realizadas de maneira *online*, através da ferramenta de questionários no site - [www.onlinepesquisa.com](http://www.onlinepesquisa.com) - entre os dias 18 e 22 de março de 2019. A ferramenta online mostra-se apropriada, pois gera economia de custo e tempo, manuseio mais fácil dos dados e participação mais amigável do entrevistado que não precisa parar suas atividades cotidianas para participar da pesquisa (Oliveira, Rego, Alves, Machado, & Slongo, 2009).

Assim, foram convidados a participar dezoito clientes que preencheram os requisitos de renda superior a R\$ 10.000,00 e/ou aplicação financeira acima de R\$ 100.000,00, dos quais treze completaram a pesquisa. Cabe aqui ressaltar que o recorte de clientes atendidos no varejo com perfil Afinidade foram de fácil acesso em função do relacionamento com a autora dessa pesquisa, a qual os atendia no segmento Varejo. Como os dados apurados foram homogêneos, indicando saturação teórica com a identificação completa de cadeias de valor, não foram solicitadas mais participações. Todos os participantes foram referenciados, na seção a seguir, como Entrevistados 1 a 13 (E1 a E13). O questionário foi estruturado em 11 perguntas, conforme Quadro 1.

Quadro 1: estruturação do questionário aplicado

Estrutura do questionário	Pergunta
<b>Definição do perfil sociodemográfico</b>	1. Qual sua idade? 2. Qual sua formação? 3. Qual seu sexo?
<b>Relação com as instituições bancárias e Banrisul</b>	4. Em quantos bancos você possui conta corrente? 5. Por que possui conta no Banrisul?
<b>Definição dos atributos percebidos e preferências com relação ao Banrisul Afinidade</b>	6. Indique três atributos que levariam você a transferir a conta para o Banrisul Afinidade? 7. Qual é a ordem de preferência para você destes atributos?
<b>Valores pessoais</b>	8. Pensando no primeiro atributo: por que ele é importante para você? 9. Pensando no segundo atributo: por que ele é importante para você? 10. Pensando no terceiro atributo: por que ele é importante para você?
<b>Outras informações</b>	11. Fale sobre suas experiências, sejam boas ou ruins, que fariam você manter ou deixar de ser um cliente Banrisul Afinidade?

Fonte: elaborado pelas autoras (2019).

O roteiro proposto, além do perfil do sujeito de pesquisa (idade, escolaridade e sexo), questionou os atributos e os valores tomados pelos clientes em relação ao segmento alta renda no Banrisul. Por meio dessa investigação, foi possível mapear os valores pontuados pelos potenciais clientes; todavia, é necessário aplicar outros estudos de forma que se possa quantificar esses valores de forma a proporcionar ações de monitoramento por parte da organização financeira.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Identificando o perfil dos entrevistados

Como já mencionado, obteve-se treze retornos na coleta *online*, sendo seis mulheres e sete homens com idades entre 18 e 60 anos. Quanto à escolaridade, um com ensino médio completo, um com ensino superior incompleto, um com ensino superior completo, dois com especialização incompleta, cinco com especialização completa e três com mestrado completo.

Na sequência, questionou-se sobre a quantidade de bancos que os entrevistados eram clientes. As respostas variaram de um a sete bancos, sendo que quatro possuem conta apenas no Banrisul. Foram questionados sobre o motivo de manterem conta no Banrisul: dois relacionaram como motivo possuem conta de pessoa jurídica; três citaram ser o banco pelo qual recebem créditos oriundos de folha de pagamento; quatro citaram a facilidade e número de postos de atendimento; dois citaram o atendimento como motivador, um por relacionamento familiar com um funcionário aposentado e um citou as tarifas justas e indicação de amigos.

A próxima pergunta, já marcando o Banrisul Afinidade, versava sobre como o cliente se sentiria caso fosse convidado a migrar sua conta e atendimento para esse segmento. Dois clientes afirmaram que se sentiriam bem ou muito bem pelo reconhecimento; três verificariam e analisariam a possibilidade e conheceriam mais o serviço, isso porque, para um dos entrevistados, é um “novo paradigma” (Entrevistado E5). Um sujeito de pesquisa indicou que se sentiria prestigiado pela instituição. Ademais, houve a sinalização de: aceite direto pelo cliente já que ele gosta do Banrisul e uma postura de consideração pelo banco em convidar o cliente para esse segmento. Esse mesmo sujeito de pesquisa pontuou,

[...] penso ser um cuidado que tem o Banco de dar atenção especial a seu cliente e oferecer a ele, facilidades e cuidados que acabam demonstrando preocupação do Banco com o tempo disponível do cliente e sua expectativa de ter em seu Banco, um parceiro também preocupado em orientar para melhores práticas e alternativas de investimento (Entrevistado E11).

Um cliente não costuma dar atenção para esse “status”, desde que seja bem atendido, e dois se sentiriam normal. Por fim, dois clientes (Entrevistados E1 e E2) afirmaram não conhecer o Banrisul Afinidade até serem questionados sobre o mesmo, sendo que um analisaria para verificar a conveniência/necessidade de fazer a transferência e outro, após fazer uma pesquisa sobre o sentimento de bem-estar e se sentir especial. Podemos observar nas respostas, sobre ser convidado para ser atendido no Banrisul Afinidade, que os dois clientes que não conheciam o Banrisul Afinidade não apresentam nenhuma característica em comum quanto ao perfil sociodemográfico: uma

é mulher, na faixa de 31 a 45 anos, com especialização completa e conta em sete bancos e o outro homem, com idade entre 46 a 60 anos, com conta em dois bancos.

Já entre os clientes que se sentiriam bem e prestigiados, observamos que os resultados apontam para uma certa heterogeneidade: três homens e três mulheres, com idade entre 18 a 60 anos, um com superior completo, um com ensino médio completo e os demais com especialização ou mestrado, com conta de um a seis bancos. Entre os que se sentiriam normais com o convite temos 3 homens e duas mulheres, na faixa de 31 a 60 anos, o grau de instrução entre o superior incompleto e mestrado.

Neste primeiro momento, através da análise das respostas, verifica-se que, do ponto de vista do cliente, um atendimento diferenciado proporciona esse sentimento de bem-estar, de prestígio e de reconhecimento por parte do banco, bem como a intenção de analisar os benefícios para então tomar a decisão. Verifica-se, também, que o sexo, grau de instrução ou idade não influencia nesse sentimento em fazer parte ou não de um segmento diferenciado como o Banrisul Afinidade.

#### 4.2 Identificando atributos, consequências e valores

Na sequência das perguntas, foram solicitados a elencar três atributos que os fariam transferir a conta para o Banrisul Afinidade e, logo, a colocá-los por ordem de importância. Ressalta-se que dos treze respondentes, dez elencaram exatamente a mesma ordem de resposta da primeira à segunda. Os resultados obtidos são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: atributos de potenciais cliente para o Segmento Afinidade

1º ATRIBUTO	2º ATRIBUTO	3º ATRIBUTO	ATRIBUTOS PERCEBIDOS PELOS SUJEITOS DE PESQUISA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economia de tempo</li> <li>- Relacionamento com o gerente da conta</li> <li>- Facilidade digital               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxas</li> </ul> </li> <li>- Novos Investimentos</li> <li>- Relacionamento com o Gerente               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prático</li> </ul> </li> <li>- Maior rentabilidade</li> <li>- Mal atendimento               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento</li> <li>- Praticidade</li> <li>- Rentabilidade</li> <li>- Menores taxas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialização no atendimento               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vantagens</li> <li>- Atendimentos                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Custo</li> <li>- Agilidade</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Aplicações financeiras               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiança</li> </ul> </li> <li>- Atendimento continuado               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excesso de tarifas</li> <li>- Oportunidades</li> </ul> </li> <li>- Atendimento Personalizado               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento</li> <li>- Agilidade</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento mais discreto               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comodidades no tratamento                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxas</li> <li>- Gerencia</li> </ul> </li> <li>- Não precisar ir ao banco</li> </ul> </li> <li>- Melhores condições (preços de serviços)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguro</li> </ul> </li> <li>- Outras vantagens comparativas               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldades</li> <li>- Localização</li> </ul> </li> <li>- Orientação de Investimento               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juros baixos</li> </ul> </li> </ul>	Praticidade (A1) Relacionamento (A2) Economia (A3) Atendimento (A4)

Fonte: elaborado pelas autoras (2019).

Analisando as respostas transcritas, foram identificados quatro atributos, elencados no Quadro 2, chamados de A1 a A4, sendo eles: praticidade, relacionamento, economia e atendimento. Consumidores visualizam os produtos como atributos, o que significa dizer que *são* aquilo que está no produto e produzem as consequências, ou seja, de fato definem o produto (Leão & Mello, 2001).

De acordo com Leão e Mello (2001), as consequências dizem respeito aos benefícios do produto ou serviço, e costumam dar luz às questões mais subjetivas sobre a experiência com o produto ou serviço. Foram nominadas no quadro abaixo de C1 a C6 as seis consequências encontradas: maiores ganhos, vantagens, especialização, investimentos, ausência de fila e praticidade.

Já os valores descrevem o objetivo final do consumidor, com relação ao item analisado (Leão & Mello, 2001). Foram identificados quatro valores, nominados como V1 a V4: confiança, segurança, economia de tempo e atendimento. A compilação desses atributos, consequências e valores pode ser verificada no Quadro 3.

Quadro 3: atributos, consequências e valores identificados

	<b>ATRIBUTO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>INCIDÊNCIA</b>
<b>A1</b>	<b>Praticidade</b>	Economia de tempo / não esperar em filas / facilidade de estacionamento / respostas sem perder tempo e mais assertivas	E1 E2 E5 E7 E10 E11
<b>A2</b>	<b>Relacionamento</b>	Confiança com a pessoa / as pessoas fazem a diferença / gerente perto de você	E2 E4 E6 E7
<b>A3</b>	<b>Economia</b>	Redução de custo financeiro / custo benefício / melhores condições	E3 E4 E6 E8 E9 E13
<b>A4</b>	<b>Atendimento</b>	A pessoa que te atende entende o que está fazendo / atendimento especializado / atendimento em local discreto / gerente de relacionamento preocupado e atualizado / reconhecimento / cuidado, atenção e sensibilidade com o cliente / empatia	E1 E2 E8 E9 E10 E11 E13
<b>C1</b>	<b>Maiores ganhos</b>	Pensar comigo numa forma de investimento com maior rentabilidade / eu tenho acesso aquelas que mais trarão retorno / aumentar os ganhos / oportunidades de novos investimentos / orientação para melhores investimentos	E5 E6 E8 E10 E11 E13
<b>C2</b>	<b>Vantagens</b>	Facilidades e tratamento diferenciado / vantagens diferentes da concorrência / novas oportunidades	E2 E8 E10
<b>C3</b>	<b>Especialização</b>	Quando a pessoa que te atende, entende o que está fazendo / atendimento com propósito de orientar / gerente de relacionamento atualizado com as novidades do mercado de aplicações	E1 E5 E8
<b>C4</b>	<b>Investimentos</b>	Pensar junto em uma forma de investir melhor / acesso a aplicações com maior retorno / orientação para investimentos / condução a propostas adequadas ao perfil em termos de risco x retorno	E5 E6 E11 E13
<b>C5</b>	<b>Ausência de fila</b>	Se não houver essa situação já é um grande passo / ninguém gosta de fila /	E2 E5
<b>C5</b>	<b>Praticidade</b>	Em relação ao tempo que eu consigo dispende / não poder ir até a agência /	E5 E7 E11
<b>V1</b>	<b>Confiança</b>	Por questão de confiança com a pessoa que você está acostumado a tratar / confiança / é importante termos confiança na pessoa que gerencia a nossa conta / as pessoas (nesse caso os Gerentes) fazem a diferença	E2 E3 E4 E6
<b>V2</b>	<b>Segurança</b>	Discrição nas operações financeiras / Banco seguro	E1 E7
<b>V3</b>	<b>Economia de tempo</b>	Economizar, ao menos, parte desse tempo é excelente / otimização do tempo / usar o horário de almoço para ir ao banco / falta de tempo de ir agencia / praticidade diante dos desafios e	E1 E3 E5 E7 E11

		limites em relação ao tempo que eu consigo dispender / resolução, respostas, precisas e assertivas em menor tempo	
V4	<b>Qualidade no Atendimento</b>	A pessoa que te atende entende o que está fazendo / atendimento especializado / atendimento em local discreto / gerente de relacionamento preocupado e atualizado / reconhecimento / cuidado, atenção e sensibilidade com o cliente / empatia	E1 E2 E8 E9 E10 E11 E13

Fonte: elaborado pelas autoras (2019).

Os julgamentos ou avaliações que acabam por comparar os benefícios ou utilidades ofertadas pela organização e os sacrifícios ou custos percebidos sinalizam os valores (Bigné, Moliner, & Callarisa, 2000; Teas & Agarwal, 2000) e esses são pessoais e subjetivos.

Por meio da categorização e codificação dos atributos, consequências e valores encontrados nas entrevistas, foi realizada a compilação destes elementos e a formação de três *ladders*, conforme.

Quadro 4: relação de *ladders*

<i>Ladder</i>	Atributo	Consequências		Valor
1	Praticidade	Vantagens / Maiores ganhos / Ausência de fila		Economia de tempo
2	Relacionamento	Especialização	Praticidade / atendimento	Confiança / Segurança / Qualidade no atendimento
3	Economia	Investimentos / maiores ganhos		Segurança / Economia de tempo / ausência de fila

Fonte: elaborado pelas autoras (2019).

Após a identificação dos atributos, consequências e valores, se procede à verificação das *ladders*, que traduzem a sequência A-C-V. Nesse estudo, viu-se que se tem o Atributo Praticidade tem como consequências: vantagens, maiores ganhos e ausência de fila, o que é visto como um valor de Economia de tempo pelo cliente. Já para o atributo Relacionamento, tem-se que as consequências são: especialização, praticidade e atendimento. Essa cadeia é tomada pelo valor de confiança, segurança e qualidade no atendimento. Por fim, para o atributo de Economia, tem-se a consequência de investimentos maiores e maiores ganhos; para tanto, o valor que é tomado pelo cliente diz respeito à: segurança, economia de tempo e ausência de fila.

Ressalta-se que os valores, mesmo pessoais e subjetivos são os aspectos mais importantes em relacionamentos comerciais; eles guiam as escolhas dos clientes e, portanto, devem receber atenção especial pelas organizações que vão moldar seus serviços e produtos a fim de suprir as expectativas dos clientes.

Após a identificação das *ladders*, inicia-se a matriz de implicação das relações diretas e indiretas dos elementos que compõe as *ladders* da seguinte forma: XX. YY, sendo que para XX as relações são diretas e YY as relações indiretas. A matriz auxilia na formação das cadeias A-C-V, seja direta ou indiretamente.

Quadro 5: relações diretas e indiretas da cadeia A-C-V

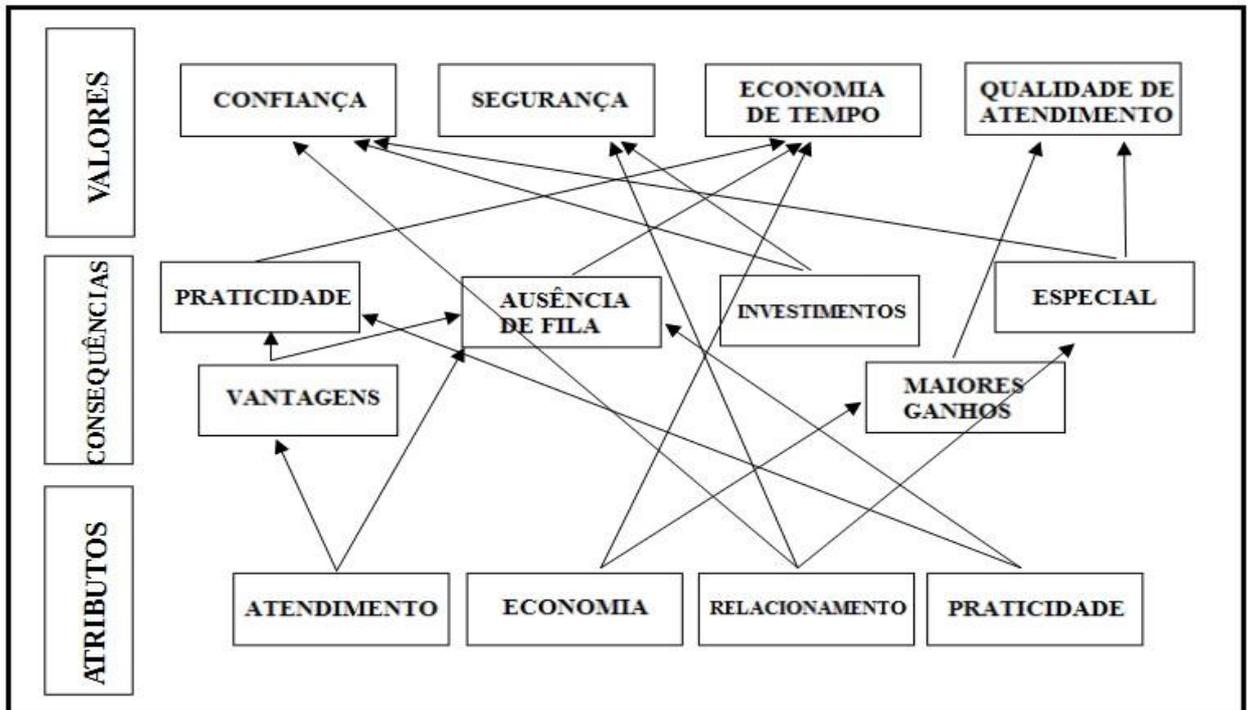
Cód.	Categorização	DE	PARA
A1	<b>Praticidade</b>	00.01	00.00

A2	<b>Relacionamento</b>	00.01	00.00
A3	<b>Economia</b>	01.03	00.00
A4	<b>Atendimento</b>	01.01	00.00
C1	<b>Maiores ganhos</b>	01.01	01.01
C2	<b>Vantagens</b>	01.00	00.01
C3	<b>Especialização</b>	04.01	00.02
C4	<b>Investimentos</b>	03.00	01.00
C5	<b>Ausência de fila</b>	00.03	00.00
C6	<b>Praticidade</b>	01.00	00.01
V1	<b>Confiança</b>	00.00	03.01
V2	<b>Segurança</b>	00.00	01.02
V3	<b>Economia de tempo</b>	00.00	03.02
V4	<b>Qualidade no Atendimento</b>	00.00	02.01

Fonte: elaborado pelas autoras (2019).

Realizando a leitura do quadro de relações, observamos de forma mais clara os itens que tiveram maior incidência entre os entrevistados. A consequência Especialização (C3) foi o elemento mais citado, somando sete vezes, quatro de forma direta e três de forma indireta. O segundo item mais citado foi Economia (A3) e Economia de tempo (V3), quatro vezes no primeiro, sendo um de forma direta e três indiretas, e cinco no segundo, sendo três de forma direta e duas de forma indireta. Na sequência temos Investimentos (C4), citado quatro vezes de forma direta, Maiores Ganhos (C1), duas vezes de forma direta e duas vezes de forma indireta, Confiança (V1), citado três vezes de forma direta e uma de forma indireta. Através dessas contagens, foi possível extrair o Mapa Hierárquico de Valores, representado na Figura 1.

Figura 1: Mapa Hierárquico de Valores



Fonte: elaborado pelas autoras (2019).

Diante da leitura desse mapa, conseguimos visualizar claramente as relações mais presentes entre os entrevistados. O atributo Atendimento faz ligação com Vantagens, Ausência de filas, que por sua vez se relacionam à Praticidade e ao valor Economia de Tempo. Da mesma forma, percebemos que para o cliente desse segmento, é relevante usufruir de um sistema que lhe permite um atendimento diferenciado, sem a necessidade de ir até o Banco, o que representa uma vantagem, que podemos ler aqui como um diferencial competitivo, profundamente atrelado ao valor Economia de Tempo. Já o atributo Economia está relacionado a obter maiores ganhos e a própria Economia de Tempo em si, o que gera para o cliente a ideia maior de Atendimento Qualificado.

Sobre o Relacionamento, observa-se que para esse cliente está diretamente ligado aos valores de Confiança e Segurança e o faz sentir-se especial, o que também remete a um Atendimento Qualificado. Isso significa dizer que esse cliente quer, de alguma forma, sentir-se prestigiado, diferente dos demais clientes do Banco e que isso signifique, em termos de valor, um reconhecimento que se relaciona a um bom atendimento e, deseja ao mesmo tempo, praticidade e economia de tempo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já apresentado, o segmento alto renda é um segmento em expansão, que aponta para uma possibilidade de expansão dentro do segmento bancário que não deve ser ignorada pelas organizações. Diante disso, é importante que pesquisas acadêmicas também lancem seu olhar para essa tendência, através de seus estudos.

Como resultado desse trabalho, verificou-se que os valores percebidos pelos clientes com perfil alta renda atendidos no varejo do Banrisul com relação ao Banrisul Afinidade são: confiança, segurança, economia de tempo e qualidade no atendimento.

Isso vai ao encontro do que já foi publicado em 2012 pela Febraban (<http://www.febraban.org.br>), onde os pontos dos serviços bancários mostram-se também ser os principais desafios dos bancos: agilidade, qualidade e eficiência. Economizar do ponto de vista financeiro e, além disso, economizar tempo evidenciou-se como elemento mais citado nas entrevistas realizadas, e elas, traduzem a agilidade e eficiência do serviço. Já a questão qualidade, aparece nessa pesquisa na forma de especialização, investimentos, confiança e maiores ganhos.

Embora autores como Paula e Almeida (2016), considerem que o contato pessoal é totalmente desnecessário em serviços bancários, o que se ratifica através das agências digitais, observamos que no segmento alta renda, o contato pessoal ainda mostra-se importante, aos participantes dessa pesquisa, traduzidos pela indicação de Confiança na pessoa do gerente e na Especialização do atendimento. Assim, a percepção de valor sobre esse item do atendimento, é determinante, é a chave na prestação de serviços e é de suma importância para a sobrevivência das organizações (Paula & Almeida, 2016). O cliente desse segmento deseja envolver-se e conhecer pessoalmente o fornecedor do serviço, mas não despreza a praticidade e a economia de tempo.

Alguns estudos com a temática de atendimento bancário, a exemplo de Saueressig (2016) e Rheinheimer (2018), apontam para caminhos de continuidade de pesquisas acerca de serviços bancários e qualidade de serviços. Esta pesquisa também indica para uma continuidade de estudo, especialmente do segmento alta renda; talvez até mesmo traçando panoramas de percepção de valor entre os clientes dos bancos, a fim de identificar seus valores e, assim, desenvolver produtos e um modelo de atendimento mais assertivo e voltado à percepção de valor, o que facilitaria a construção de intenção de relacionamento entre empresa-cliente.

É possível também considerar a possibilidade de estudos voltados à cultura, pois ela pode ser uma variável influenciadora desses resultados, ou ainda mais aprofundada do perfil dos clientes, pois, também, pode haver uma influência geracional.

Quanto às limitações da pesquisa, podemos dizer que o *laddering* é um processo que demanda tempo e dedicação do pesquisador, pois resulta em muitos dados a serem analisados e tabulados, mesmo com número reduzido de participantes. Além disso, podemos citar que, como a pesquisa pretende chegar a níveis de abstração para identificação de atributos, características e valores, trata de questões muito pessoais, o que pode gerar certo desconforto por parte dos entrevistados.

Por fim, conclui-se que para o segmento bancário de alta renda, faz-se necessário o acompanhamento de valores, que podem encaminhar a organização para estratégias de marketing mais assertivas, aumentando a qualidade e a percepção de valor de seu atendimento diferenciado na relação dos clientes com o banco.

## REFERÊNCIAS

- Anbima. (2017). Associação Brasileira de Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais. *Boletim de Varejo: Relatório estatístico que traz o retrato do mercado no ano com base nos dados coletados pela Anbima*, v. 5.
- BANRISUL. (2018). *Banco do Estado do Rio Grande do Sul*. Recuperado em 23 de novembro de 2018, de [www.banrisul.com.br](http://www.banrisul.com.br).
- Boava, D. L. T., Macedo, F. M. F., Magalhães, I. H., Silva, R. D. (2013). Utilização da técnica *laddering* em estudos sobre valor em inovação. *Revista Gestão e Planejamento*, v. 14, (2), 297-319.

- Cardoso, V. L., Almeida, E. (2013). Evolução e dinâmica espacial do setor de serviços e sua relação com o setor industrial. *Revista de História Econômica & Economia Regional Aplicada*, v. 9 (15), 1-20.
- Castello, G. R. (2009). *Estratégia competitiva para o novo segmento de clientes alta renda do Banco Itaú*. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, Brasil.
- Castells, M. A. (1999). *Sociedade em Rede - A Era da informação: Economia, Sociedade e Cultura*. São Paulo: Paz e Terra.
- Dias, T. R. F. V., & Macedo, M. A. S. (2008). *Análise da Qualidade de Serviços Bancários on-line pelo Computador: um estudo sob a ótica dos clientes no papel de usuários*. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Gouvêa, M. A. R. Masano, A. C. N., Mantovani, D. M. (2017). Avaliação de Serviços Bancários no Segmento de Alta Renda na Cidade de São Paulo. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v.10, (1), 60-84.
- Gouvêa, M. A., & Raduan, M. (2008). Serviços Bancários no Segmento de Alta Renda na Cidade de São Paulo. XXXII Encontro da ANPAD, RJ, Brasil,
- Gutman, J. A. (1982). means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, v. 46 (3), 60-72.
- Ladeira, W. J., Zancheta, A. (2011). Percepção de valor através da técnica *laddering*: uma análise dos clientes de camionetes picapes médias. *Revista Brasileira de Marketing*, São Paulo, v. 10 (1), 73-96.
- Las Casas, A. L. (1995). *Qualidade Total em Serviços*. São Paulo: Atlas.
- Leão, A. L. M. de S., & Mello, S. C. B. (2001) Mensurando customer value através do método *laddering*: uma proposta de aplicação da técnica para o ambiente virtual. *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, ANPAD, SP, Brasil, 25.
- Oliveira, M. O. R., Rego, B. B., Alves, D. A. Machado, F. N., Slongo, L. (2009) Uma comparação entre entrevistas face to face e entrevistas on-line via chat, aplicando-se a técnica *laddering*. *Revista Gestão & Regionalidade*, v. 25 (75), 1-20.
- Oliveira, T. V., & Ikeda, A. A. (2008). *Laddering e pesquisa de marketing*. Cadernos Ebaé. BR, v 6.
- Paula, S. L., & Almeida, B. C. (2016). *Gestão da qualidade dos serviços no setor bancário: um estudo de caso*. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil, PB, Brasil.
- Quaggio, F. M. (2007). *Contribuições para o modelo de desenvolvimento de novos serviços: um estudo de caso em serviços de atenção básica à saúde*. Dissertação de mestrado. Escola Politécnica de São Paulo, SP, Brasil.
- Rheinheimer, M. S. (2018). *Percepção de valor através da técnica laddering: uma análise dos clientes dos bancos brasileiros em relação às agências bancárias digitais*. Artigo de Pós Graduação MBA em Marketing e Vendas. Faculdade da Serra Gaúcha, RS, Brasil.
- Ribeiro, J. L. D., Machado, C. O., Tinoco, M. A. C. (2010) Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários. *Revista Gestão e Produção*, v. 17 (4), 775-790.

- Saueressig, M. V. (2016) *Operações de serviços, qualidade percebida e lealdade: um estudo no setor bancário*. Dissertação de mestrado, Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil.
- Souza, B. B. P., Gosling, M. M., Gonçalves, C. A. (2013). Mensuração do mix de marketing de serviços, da satisfação e da lealdade em clientes de um banco de varejo. *Revista Brasileira de Marketing*. v. 12, (2), 108-132.
- Teas, K., Agarwal, S. (2000). The effects of extrinsic product cues on consumers' perceptions of quality, sacrifice and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28 (2), 278-290.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zacharias, M. L. B., Figueiredo, K. F., Almeida, V. M. C. (2008). Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. *ERA - Revista de Administração de Empresas* v.7, (2),1-19.
- Zeithaml, V.A, Bitner, M.J., Gremler, D. D. (2014). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Bookman: Porto Alegre.