LADDERING: COMPREENDENDO VALORES, BENEFÍCIOS E ATRIBUTOS PERCEBIDOS PELOS CLIENTES DO SEGMENTO BANCÁRIO DIGITAL

Resumo

Esse estudo tem como objetivo: Identificar os atributos, as consequências e os valores que caracterizam a percepção de clientes sobre a agência bancária digital no Brasil. Para tanto, trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratória com a utilização da técnica de *laddering.* Essa técnica possibilita a descoberta de conceitos formadores e motivadores para os clientes de um produto, empresa ou serviço. A partir de 20 entrevistas evidenciou-se valores: economia de tempo e tempo menor de atendimento, confiança, ausência de deslocamento/ poder ser atendida de qualquer lugar/ não precisar ir ao banco, sem filas, segurança, autonomia e liberdade. Quanto aos atributos: redução de tarifas, otimização, praticidade, eficiência e facilidade. Para as consequências: agilidade, rapidez, flexibilidade de horário, comodidade e conforto, celeridade e objetividade, diminuição no custo mensal, discrição, sentir-se parte do processo e internet livre. Sugere-se, como estudo futuro, aplicar uma pesquisa utilizando a técnica de *laddering* para os clientes das *fintechs*, além de realizar estudos com os funcionários de agências digitais, a fim de triangular as estratégias de marketing e os valores mencionados pelos clientes.

Palavras-chave: Banco Digital. *Laddering*. Valor Percebido.

INTRODUÇÃO

As instituições bancárias brasileiras têm passado por inúmeras transformações para se adaptar ao novo perfil de clientes e as inovações tecnológicas emergentes do setor. Uma vez que os serviços prestados são muito semelhantes; a diferenciação entre uma e outra é dada pela qualidade dos seus serviços. Desse modo, faz-se necessário acompanhar de forma constante a satisfação dos seus clientes, pois se percebe o empoderamento desses e a ampliação do acesso à informação e à tecnologia.

Para Shah, Rust, Parasuraman, Staelin e Day (2006), a verdadeira essência do paradigma da centralidade no cliente não está em como vender produtos, mas sim na criação de valor para o cliente e, no processo, criar valor para a empresa. Sendo assim, esse estudo se faz necessário para identificar se o atendimento digital ofertado pelos bancos produziria satisfação para seus consumidores, sendo essa informação útil para os bancos em geral e também para o meio acadêmico. Segundo Rosa e Moreira (2017) as agências bancárias atualmente passam por uma

mudança de conceito, se tornando espaços de negócios e de assessoria de investimento. E, ainda cresce o número de contas digitais no Brasil, significando maior facilidade para os clientes e gerando economia para os bancos.

O objetivo deste artigo foi: Identificar os atributos, as consequências e os valores que caracterizam a percepção de clientes sobre a agência bancária digital no Brasil. Para atingir o objetivo proposto foi elaborada uma pesquisa qualitativa exploratória, com o uso da técnica *Laddering.* Para Gengler, Mulvey e Oglethorpe (1999) a *laddering* estabelece uma associação entre características de algo, chamado de atributos (A), com os motivos que estão por trás disso, isto é, as conseqüências comportamentais (C) e os valores pessoais (V). Sendo que, os atributos são os aspectos mais tangíveis; já as conseqüências relacionam-se aos benefícios em relação ao produto ou serviço e os valores são os estados finais buscados pelo ser humano, como o contentamento. Nesse último aspecto, os valores, que as organizações necessitam subsidiar suas ações de Marketing.

Para tanto, esse artigo está estruturado em 6 seções, sendo esta a introdução na qual se apresenta o tema de estudo, a justificativa e o objetivo do trabalho. Na segunda seção, tem-se o referencial teórico apresentado o modelo de atendimento bancário digital no Brasil, a técnica *laddering* e a percepção de valor para o cliente. Na terceira seção, apresenta-se a metodologia utilizada nesse estudo. Na quarta seção, apresenta-se a análise e discussão dos resultados. Por fim, têm-se as considerações finais seguida das referências bibliográficas.

REFERENCIAL TEÓRICO

O modelo de atendimento bancário digital no Brasil

Os grandes bancos brasileiros inseridos no cenário atual, de expansão das mídias digitais, visando o lucro e uma maior eficiência nos serviços prestados, precisam reduzir custos e despesas e manter, rentabilizar e otimizar o relacionamento com os clientes. Dessa forma verifica-se a necessidade de disponibilizar a esses clientes ferramentas para acesso remoto dos serviços bancários de forma eficiente.

Essas ferramentas auxiliam na redução de filas nas agências, mas não criam um vínculo de relacionamento forte e duradouro com o cliente. Na busca por uma solução para suprir essa necessidade, os bancos estão investindo em um novo modelo de atendimento chamado de agência digital. A publicação “Bancos dão nova guinada na relação digital” (2017) diz que o contato entre correntistas e bancos está entrando numa nova fase de digitalização, isso devido à mudança de

hábitos, a concorrência, a redução de custo e a novidades na regulação, que estão levando os bancos de varejo brasileiro a apostar em um relacionamento 100% *on-line*.

Em um comparativo com o cenário nos Estados Unidos em relação ao mesmo fenômeno da digitalização dos bancos, Baxter e Rigby (2014) ressaltam que os produtos e serviços dos bancos são muito específicos exigindo que a segurança e a confiança sejam primordiais. Dessa forma, muitas pessoas ainda gostam do atendimento pessoal presencial para certas transações. A conclusão apresentada é que os bancos devem perguntar o que seus clientes realmente querem. Dessa forma perceberão que, provavelmente, eles procuram produtos e serviços que combinem avanços digitais com as vantagens das interações físicas.

No case publicado "Banco lucra com Ação Digital Inspirada em Site da Amazon" (2014), o Itaú se inspirou na Amazon, na Apple, no Facebook e em ferramentas digitais para criar um padrão capaz de reaproximá-lo das pessoas. O foco foi a utilização de ferramentas digitais que armazenam e relacionam de forma inteligente os dados sobre as atividades de cada correntista.

Para prestar um bom atendimento, os bancos devem estar atentos para mudanças nos padrões de comportamento dos clientes, em seus hábitos de consumo e em suas expectativas. A mesma publicação explica que o diferencial está na forma de relacionamento do gerente com o cliente. Sendo que, a meta é que 100% das necessidades bancárias dos clientes sejam resolvidas remotamente e, sempre que possível, instantaneamente. Dessa forma o modelo implantado pelo Itaú até o ano de 2014 havia conseguido uma assertividade na venda de produtos e serviços de 30%, muito superior à média de 2% dos modelos tradicionais. Observa-se, dessa forma, o que leva os bancos a adotarem essas estratégias (Nery, 2017 n.p), tendo várias razões estratégicas para implementar essa estrutura de atendimento, que vai desde um público não atendido pela oferta atual até a "[...] necessidade de fortalecer a proposta de valor num segmento específico com um comportamento digital". Essa estrutura segue a tendência global dos últimos 5 anos, já disseminada na Europa e Ásia.

Diante da publicação da resolução 4.480, pelo Banco Central, em abril de 2016, permitindo a abertura e encerramento de contas correntes por meio eletrônico, surgiram novas empresas, voltadas para o mercado financeiro e totalmente digitais, denominadas *fintechs* termo originado do inglês *"financial technology"*. Loturco (2017, n.p) destaca que "Como os grandes bancos vão conviver com os pequenos que nasceram 100% digital? [...] O grande banco precisa da agilidade das *fintechs* e elas precisam do banco para efetivarem suas operações."

Bons exemplos de *fintechs* brasileiras são o Banco Neon, primeiro banco totalmente digital do Brasil e o Nubank, voltado para a oferta de cartões de crédito, entre diversas outras novas empresas que estão surgindo nesse setor. Perante esse novo cenário, que está se formando no mercado econômico brasileiro o sistema financeiro, em geral, é desafiado, a gerar uma disruptura dos modelos tracionais existentes.

Segundo pesquisa divulgada pela Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN (2018), analisando uma amostra de 10 bancos, no ano de 2016 existiam 101 Agências digitais; já no ano de 2017 triplicou o número de novas agências adaptadas ao modelo digital, totalizando 373. No mesmo estudo, a FEBRABAN concluiu que a confiança dos clientes pelos canais digitais segue em expansão, com o avanço de 70% das operações com movimentação financeira no *mobile*.

No mesmo estudo, pode-se observar um comparativo da evolução das transações bancárias de 2011 a 2017 por canais de atendimento, no qual se identifica um crescimento de 10% das operações de 2016 para 2017, alavancada pelas operações em canais digitais, conforme Figura 1 a seguir (FEBRABAN, 2018).

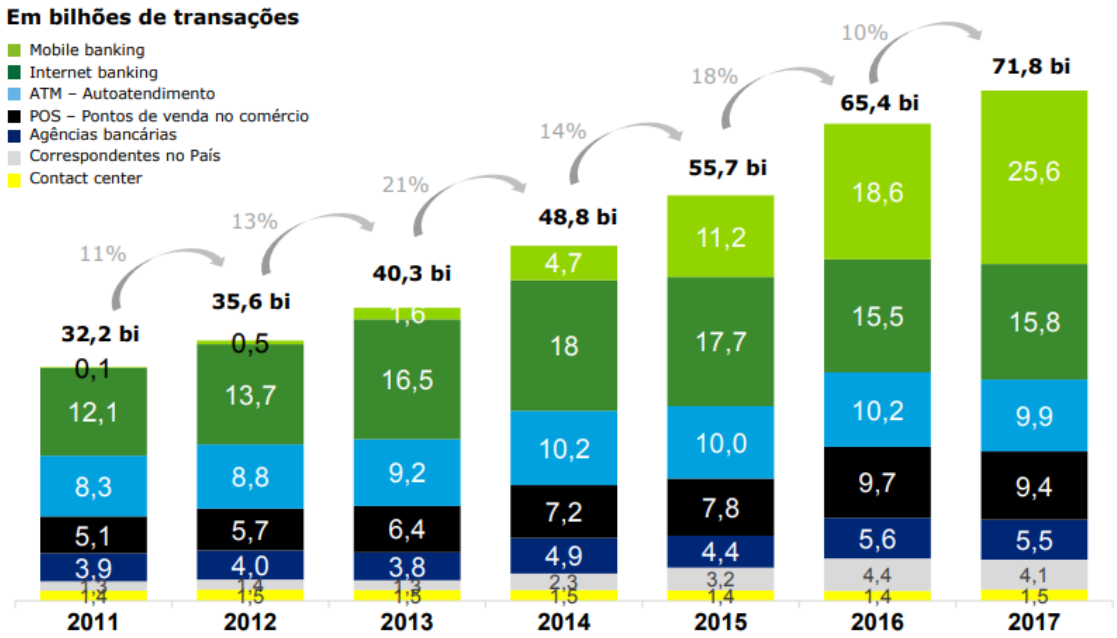

Figura 1: Gráfico em bilhões de transações por canal de atendimento bancário
Fonte: FEBRABAN (2018)

Na pesquisa sobre a inovação e competição no setor bancário brasileiro, realizada pela FEBRABAN (2018) identificou-se que em relação ao que impulsiona a revolução digital o item mais importante diz respeito à experiência do usuário. Sendo assim, com vistas a melhorar a

experiência desse usuário são desenvolvidas novas tecnologias chamadas: *Analytics*, inteligência artificial e *Open Banking*.

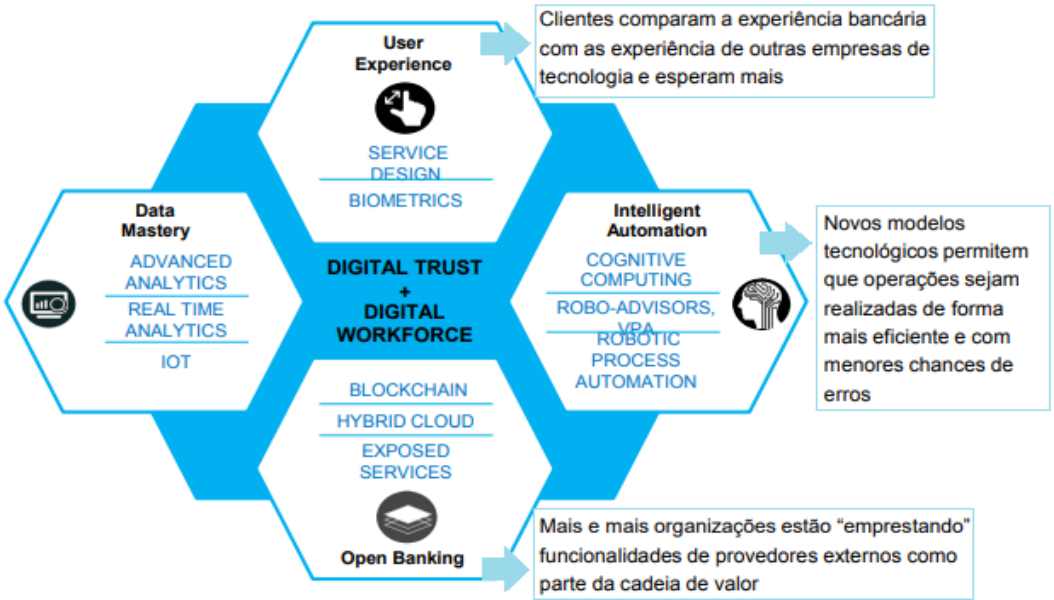

Figura 2: Tendências Chave para o Setor Bancário
Fonte: FEBRABAN (2018)

Observa-se na Figura 2 que fora identificado um ciclo, no qual os clientes comparam suas experiências bancárias com outras empresas de tecnologia, isso faz com que novos modelos tecnológicos sejam criados visando maior eficiência e menor margem de erro, dessa forma aumenta o número de organizações envolvidas no processo "emprestando" funcionalidades e fazendo parte da cadeia de valor. A entidade também verificou que todas essas tendências mundiais já estão sendo adotadas no Brasil. Dessa forma tem-se o setor bancário brasileiro um dos mais inovadores e modernos do mundo. Outrossim, faz-se relevante investigar a percepção de valor dos indivíduos em relação ao atendimento bancário digital.

A técnica Laddering e a percepção de valor para o cliente

A técnica *Laddering* é muito associada a pesquisas sobre valores para o cliente, porque possibilita a descoberta de conceitos formadores e motivadores para os mesmos. Essa técnica tem sua origem na psicologia com Kelly (1955) e Hinkle (1965). Para Gutman (1991) a técnica envolve uma discussão em profundidade com foco nas ligações entre os valores pessoais e o processo de escolha.

Segundo Gutman (1982), a *laddering* incorpora a cadeia meio-fim, de acordo com esse modelo, os meios são os produtos ou as atividades nas quais as pessoas se envolvem (A ou C) e os fins são os valores da existência (V). Dessa forma pode-se traçar um caminho encadeando A-C-V, onde os meios levam aos fins, ou seja, atributos (A) levam a conseqüências (C) que, por sua vez, ajudam no alcance dos valores individuais (V). O autor possui quatro suposições principais: a) os valores são fatores dominantes no padrão de compras dos consumidores; b) os consumidores agrupam produtos baseados na função de satisfazer valores; c) todas as ações têm conseqüências e d) há uma ligação entre conseqüências e atributos dos produtos.

Por sua vez, Kaciak e Cullen (2009) com base na cadeia meio-fim, resumem a técnica como uma forma para associar atributos (A) de produtos com consequências (C), estabelecendo os valores (V) associados pelo indivíduo no momento do consumo. Os autores afirmam que as associações ACV (escadas ou redes) constituem, muitas vezes, uma representação de unidades básicas que motivam o comportamento do consumidor.

Wansink (2000) afirma que nas pesquisas que utilizam a técnica *laddering*, os entrevistados inicialmente respondem as razões pelas quais preferem determinado produto ou serviço usualmente relacionado ao atributo. Dessa forma, esses atributos são relacionados às consequências pessoais para o entrevistado e, depois, as consequências são relacionadas aos valores pessoais. Cada atributo, consequência e valor pessoal são encontrados por meio do questionamento baseado na resposta anterior.

De acordo com os estudos apresentados por Reynolds e Gutman (1988,) a técnica *laddering* possibilita a construção de um quadro-resumo que representa o número de conexões entre os elementos envolvidos. Nesse caso as conexões dominantes são representadas graficamente em um diagrama de árvore, conhecido como mapa de valores hierárquicos *Hierarchical value Map* (HVM). Os autores asseveram que esse tipo de mapa cognitivo é de natureza estrutural e representa as relações ou associações entre os diferentes níveis de abstração. O HVM resume todas as entrevistas realizadas ou os "modos de pensar" com as representações dominantes sobre o assunto pesquisado.

De acordo com os estudos de Ikeda, Campomar e Chamie (2014) existem duas formas de utilização do *laddering*, a tradicional, também chamada *soft laddering*, e a outra chamada *hard laddering*. A primeira é a técnica convencional, com entrevista individual semiestruturada, na qual o fluxo do discurso do entrevistado é mais livre e com pouca intervenção do entrevistador, gerando maior liberdade de expressão. Já a segunda, força o entrevistado a produzir os encadeamentos

(*ladders*) em uma sequência pré-determinada, utilizando um sistema de computador e procedimentos pré-estabelecidos na coleta de dados.

METODOLOGIA

Relembrando que o objetivo desse trabalho foi identificar os atributos, as consequências e os valores que caracterizam a percepção de clientes sobre a agência bancária digital no Brasil, utilizou-se de pesquisa exploratória de abordagem qualitativa. Sobre pesquisas com dados qualitativos, Malhotra (2004) considera a principal metodologia utilizada nos estudos exploratórios, já que consiste em um método de coleta de dados não-estruturados. Para o autor a pesquisa exploratória faz uma busca em um problema ou situação para prover critérios e maior compreensão acerca do mesmo.

Se mostrou necessária a aplicação de pesquisa de campo, com uso de entrevistas baseadas na técnica de encadeamento *laddering* para coleta e análise dos dados, tendo como objetivo principal identificar os atributos, as consequências e os valores intrínsecos que caracterizam a percepção de clientes sobre a agência bancária digital no Brasil. Houve a utilização de dados secundários para o estudo, tendo as seguintes fontes: Banco Central do Brasil (BACEN), publicações da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) e Confederação Nacional das Instituições Financeiras (CNIF) e publicações digitais de revistas especializadas em negócios e finanças do Brasil e exterior, sendo que as fontes utilizadas foram: Valor Econômico, Época Negócios e *Harvard Business Review*.

Para atingir o objetivo proposto, o público-alvo definido foi de clientes de bancos variados, com foco no histórico de atendimento e relacionamento bancário pessoal de cada entrevistado. Segundo Reynolds e Gutman (1988) inicialmente, deve-se perguntar ao entrevistado que tipos de características seriam úteis para descrever ou distinguir diferentes produtos ou serviços de uma dada categoria. O objetivo dessa forma de questionamento é fazer com que o respondente mencione os principais atributos do produto. A partir da resposta inicial, que se refere aos atributos, começa a ser construída a hierarquia de valor, através de perguntas repetidas e interativas, os respondentes são encorajados a se aprofundar na discussão sobre atributos, indicando, paulatinamente, consequências e valores.

A aplicação da pesquisa ocorreu no mês de julho de 2018, com entrevistas individuais utilizando a técnica *laddering.* A primeira parte do instrumento de pesquisa se compunha com questões de perfil sócio-demográfico, fazendo menção a sexo, idade e escolaridade. Em seguida era questionado qual o modelo de atendimento seria o ideal para o entrevistado e como ele se sentiria se

fosse informado pelo banco de relacionamento que se tornou um cliente digital. A principal parte do instrumento de pesquisa, que está relacionada à técnica de *laddering*, era apresentada ao entrevistado nesse momento, no qual ele deveria indicar três atributos que o levariam a optar pelo atendimento digital e ele deveria elencar esses atributos em ordem de preferência. Posteriormente, o entrevistado tinha que pensar no atributo 1, depois no atributo 2 e no 3 e responder o motivo pelo qual cada um desses atributos era importante para ele.

Para a aplicação do questionário foi utilizada a ferramenta de pesquisa *on-line google.forms*, sendo enviado aos entrevistados através de aplicativos de mensagens *WhatsApp*. Ao todo foram 20 entrevistados, esse número foi determinado após atingir a saturação de dados das respostas, com a identificação de cadeias completas de valor. Os 20 entrevistados foram mencionados na análise com a nomenclatura E1, E2, E3, E4 até o E20.

Para Oliveira, Rego, Alves, Machado e Slongo (2009), o meio de comunicação *on-line* é conveniente para a *laddering*, pois ajuda o pesquisador na organização da relação atributos, consequências e valores. O autor complementa ao dizer que com relação à riqueza das respostas, na comparação entre o meio *on-line* e o presencial não há variação significativa na aplicação da técnica *laddering*, podendo-se extrair números semelhantes de atributos, consequências e valores em ambos os casos, assim como a quantidade de relações e cadeias formadas.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na primeira parte do instrumento de pesquisa foi definido o perfil sócio-demográfico dos entrevistados. Sendo assim, ao todo foram entrevistadas 11 mulheres e 9 homens, com faixa etárias entre 25 a 61 anos e com os seguintes graus de escolaridade: Ensino Médio 3 entrevistados, Superior incompleto 2 entrevistados, Superior completo 7 entrevistados, Especialização 6 entrevistados, Mestrado 2 entrevistados.

Na etapa seguinte da pesquisa os entrevistados deviam responder qual o modelo de atendimento bancário seria o ideal para eles. Nesse momento 3 entrevistados responderam que o atendimento presencial seria o ideal, sendo eles: 3 mulheres com faixa etária de 37 a 48 anos, com escolaridade de Ensino Superior, Especialização e Mestrado; 13 entrevistados responderam que o atendimento digital seria o ideal, sendo eles: 6 homens, entre eles 3 com mais de 50 anos e os outros 3 entre 31 a 47 anos, 3 deles tinham Ensino médio, 2 Graduação e 1 Especialização, e, 7 mulheres, entre elas 3 com idade entra 25 e 36 anos e 4 entre 43 e 48 anos, 3 tinham Ensino Superior, 3

Especialização e 1 Mestrado; 4 entrevistados responderam que o ideal seria uma mistura de ambos os modelos de atendimento, sendo eles 3 homens, com 28, 36 e 61 anos, com ensino Superior e Especialização e 1 mulher com 61 anos e ensino Superior. O que se destaca aqui é que todos os homens optaram pelo atendimento misto ou digital e que o fator idade não foi determinante para os resultados, pois dos 5 entrevistados com mais de 50 anos 3 responderam preferir o atendimento digital.

Quando questionados como se sentiriam sendo informados pelo banco de relacionamento que passaram a ser clientes da agência digital, 3 entrevistados demonstraram insatisfação, 3 entrevistados ficariam receosos em relação à qualidade do serviço prestado, 1 entrevistado gostaria de ser consultado antes, 6 entrevistados responderam que ficariam bem ou tranquilos, 1 entrevistado gostaria de testar a nova forma de atendimento e outro informou que teria que se adaptar, 6 entrevistados disseram que se sentiriam satisfeitos. Percebe-se que a maioria se sentiria bem em relação à troca do tipo de atendimento de presencial para digital.

Análise dos dados isolados em atributos, consequências e valores

Para a realização da análise do conteúdo das entrevistas, foi realizada a transcrição das respostas obtidas e a identificação dos componentes da cadeia, para um melhor entendimento do resultado obtido foi elaborado um quadro da consolidação dos elementos, onde foram extraídas do conteúdo das entrevistas frases que expressam os atributos, conseqüências ou valores.

Sendo assim, foram identificados na pesquisa realizada 5 atributos, descritos na tabela 01 do A1 ao A5. Os atributos estão no nível mais concreto da cadeia, compostos por características que produzirão as consequências desejadas pelo consumidor. Na análise realizada foram identificadas 9 consequências que foram elencadas do C1 ao C9, que são os benefícios que os consumidores podem descrever em um contexto de consumo. No total, foram identificados 7 valores terminais que foram elencados do V1 ao V7, os quais estão no nível mais alto da abstração da cadeia, pois se tratam de elementos subjetivos e individuais de cada sujeito.

Tabela 01: Categorização e codificação dos valores identificados

Cód.	Categorização	Descrições	Entrevistado
A1	Redução de tarifas	Diminuição no custo mensal.	E18
A2	Otimização	Hoje em dia a vida do ser humano esta muito corrida então quase tudo já se faz via digital então aumentar os serviços digitais seria muito bom.	E2;

A3	Praticidade	Tenho acesso fácil em qualquer momento do dia / Tempo, soluções rápidas, liberdade / Por causa da comodidade, de poder fazer as minhas transações, quando e onde eu quiser / Hoje em dia precisa se ganhar tempo sendo prático / Porque não tenho tempo de ir até a minha agência no horário bancário.	E3; E10; E12; E13; E14
A4	Eficiência	Porque você acessa e resolve sem maiores dificuldades / Sem burocracias.	E3; E6
A5	Facilidade	Aplicativo sem complicações (Existem muitos aplicativos que são muito difíceis de acessar) / Facilita no acesso a extrato e controle de gastos, tento as informações da conta de forma mais rápida / Porque você pode estar em qualquer lugar e a qualquer hora do dia ou noite.	E9; E11; E15;
C1	Agilidade	Pelo fato de resolver situações sem necessidade de sair de casa ou do trabalho / Porque enfrentar filas e horas de espera é terrível / O tempo é curto e precisa ser otimizado / Por ganhar tempo.	E1; E2; E5; E20
C2	Rapidez	Devido ao pouco tempo para resolver assuntos bancários / Sem fila de espera / Facilita na resolução das pendências cotidianas: pagamento de contas, transferências, etc. / Rapidez sem burocracia / Porque o digital nos dá a possibilidade de resolver questões simples de forma instantânea / Poder realizar operações a qualquer momento e em qualquer lugar / Obter resultados mais rápidos e com maior agilidade.	E1; E3; E4; E11; E13; E14; E15; E16;
C3	Flexibilidade de horário	Ampliação do horário / O horário ampliado faz com que o acesso ao serviço possa ser flexibilizado / O Banco disponível na hora que você precisa / Para encaixar na minha rotina / Ter acesso ao banco fora do horário de expediente / Por conta do meu horário de trabalho, fica muito corrido ir a uma agência.	E4; E5; E6; E7; E8; E9; E18
C4	Comodidade / Conforto	Pode ser feito em casa ou no trabalho / Conforto do escritório ou em casa / Posso resolver questões num horário amplo e com calma / Possibilidade de ser atendido em casa.	E4; E13; E14; E18
C5	Celeridade / Objetividade	Perde-se muito tempo no atendimento presencial / Não tem espaço pra receber ofertas de produtos indesejáveis.	E17
C6	Diminuição no custo mensal.	Redução de tarifas.	E18
C7	Discrição	Não é fundamental, mas facilita.	E11
C8	Sentir-se parte do processo	Quando o cliente tem conhecimento e se sente parte do processo são grandes as chances dele aceitar esse novo modelo.	E8
C9	Internet livre	Hoje, o pacote de dados é muito caro então, seria interessante ter um acesso disponível.	E9
V1	Economia de tempo / Tempo / Tempo menor de atendimento	Economia tempo / Para não perder muito tempo / Ser atendido em diferentes horários sem abrir mão de outros compromissos.	E1; E7; E16
V2	Confiança	Algo realizado digitalmente é preciso de confiança para finalizar e nada sair errado / Assim, como confio no meu gerente,quero confiar sem vê-lo / O sistema digital dos bancos é seguro / Confiança sempre em primeiro lugar.	E2; E10; E17; E20
V3	Ausência de deslocamento/ Poder ser atendida de qualquer lugar / Não precisar ir ao banco	Fazer tudo rápido sem se deslocar evita a perda de tempo / Para encaixar na minha rotina / Não perder tempo na fila do banco / Porque atendimento presencial demanda deslocamento / No deslocamento sempre há possível imprevisto.	E5; E7; E8; E15; E19

V4	Sem filas	Atendimento sem precisar se dirigir a uma Agência física / Por causa da comodidade, de poder fazer as minhas transações, quando e a onde eu quiser / Fila muitas vezes demora.	E6; E12; E19
V5	Segurança	É primordial,são meus dados, expostos / Eu acho mais seguro, em casa não expondo tanto na rua / Não ser preciso andar com valor em espécie.	E10; E12; E19
V6	Autonomia	Facilidade de auto-atendimento / Conseguir me auto-gerenciar sem depender do atendimento presencial.	E8; E16
V7	Liberdade	Liberdade de ser atendido na hora que você precisa.	E6

Fonte: Dados da pesquisa

Após a categorização e codificação dos atributos, consequências e valores identificados nas entrevistas, foi realizada a compilação destes elementos e formação de oito *ladders*. Esses dados foram apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: *Ladders*

Ladder	Atributo	Consequências		Valor
1	Redução de tarifas	Diminuição no custo mensal.		Confiança
2	Otimização	Celeridade / Objetividade	Agilidade	Economia de tempo / Tempo / Tempo menor de atendimento
3	Praticidade	Flexibilidade de horário	Rapidez	Economia de tempo / Tempo / Tempo menor de atendimento
4	Praticidade	Comodidade / Conforto	Discrição	Ausência de deslocamento/ Poder ser atendida de qualquer lugar / Não precisar ir ao banco
5	Eficiência	Agilidade	Rapidez	Sem filas
6	Eficiência	Comodidade / Conforto	Flexibilidade de horário	Liberdade
7	Facilidade	Sentir-se parte do processo	Internet livre	Autonomia
8	Eficiência	Comodidade / Conforto	Discrição	Segurança

Fonte: Dados da pesquisa

É importante destacar que a análise e a categorização dos dados obtidos das entrevistas podem fornecer uma quantidade grande de orações e, portanto, de sequências A-C-V, o que poderia prejudicar a análise. Nesse caso, o pesquisador deve ter sensibilidade para selecionar as orações que são mais pertinentes à pesquisa, sendo essa uma atividade interativa, na qual os dados podem ser codificados e recodificados várias vezes, até que o analista se sinta seguro com o resultado obtido (Gengler & Reynolds, 1995).

Elaboração da matriz de implicação e do mapa hierárquico

Através das *ladders* formadas, com base nas entrevistas realizadas foi elaborada uma tabela numérica, chamada matriz de implicação, construída para representar as interações entre os elementos. A matriz de implicação auxilia na análise dos elementos que possuem mais citações e relações com os outros.

As relações dos elementos formadores das *ladders* podem ser diretas ou indiretas e foram identificadas no formato XX.YY, onde XX representa as relações diretas e YY representa as relações indiretas. A matriz foi apresentada com o número 1 quando existiu ligação entre os elementos, ou zero quando não existiu ligação entre os elementos. Dessa forma, o número presente no XX ou YY diz respeito ao número de respondentes que interligaram os dois elementos, conforme apresentado na Tabela 3.

Leão e Mello (2001) questionam quantas vezes deve-se contar uma relação que foi mencionada mais de uma vez pelo mesmo entrevistado. A pergunta é se, em um momento da entrevista, o entrevistado relacionou 03-05-07 e, em outro momento, 03-05-10, quantas vezes a ralação 03-05 deveria ser contada? Para não enviesar os resultados, Gengler (1995) explica que essa relação deveria ser considerada apenas uma vez. Sendo assim, foi considerado que cada relação entre elementos de cada respondente gerou apenas uma contagem, não importando quantas vezes o respondente o mencionou, dessa forma se evitou distorcer a representatividade do resultado. Como se pode observar na Tabela 3, não há relações partindo dos valores, pois esses apresentam o nível mais alto da hierarquia das cadeias.

Tabela 3: Sumário das relações diretas (XX) e indiretas (YY) formando (XX.YY)

Cód.	Categorização	DE	PARA
A1	Redução de tarifas	00.01	00.00
A2	Otimização	00.01	00.00
A3	Praticidade	00.05	00.00
A4	Eficiência	01.01	00.00
A5	Facilidade	00.03	00.00
C1	Agilidade	01.01	01.01
C2	Rapidez	03.00	00.05
C3	Flexibilidade de horário	04.01	00.02
C4	Comodidade / Conforto	03.00	01.00
C5	Celeridade / Objetividade	00.01	00.00
C6	Diminuição no custo mensal.	00.00	00.01
C7	Discrição	01.00	00.00
C8	Sentir-se parte do processo	01.00	00.00
C9	Internet livre	01.00	00.00
V1	Economia de tempo / Tempo / Tempo menor de atendimento	00.00	02.01

V2	Confiança	00.00	01.03
V3	Ausência de deslocamento/ Poder ser atendida de qualquer lugar / Não precisar ir ao banco	00.00	03.02
V4	Sem filas	00.00	02.01
V5	Segurança	00.00	03.00
V6	Autonomia	00.00	02.00
V7	Liberdade	00.00	01.00

Fonte: Dados da pesquisa

Através do estudo desta tabela é possível destacar os itens que tiveram mais associações dentre todas as *ladders*, contribuindo para a avaliação e análise dos itens dominantes. O primeiro destaque foi o (C2) Rapidez, que teve ao todo oito relações, sendo 03 diretas e 05 indiretas, representando ser uma conseqüência importante para os entrevistados. Outro destaque foi a conseqüência (C3) Flexibilidade de horário, que foi relacionada ao todo sete vezes, sendo 04 diretas e 03 indiretas, demonstrando a importância para os entrevistados de opções alternativas aos horários das agências bancárias tradicionais. Dentre os atributos elencados pelos entrevistados, o mais relacionado foi o (A3) Praticidade, que teve ao todo cinco relações, sendo todas indiretas. Dessa forma, demonstrando a busca dos entrevistados por um acesso mais prático aos serviços bancários.

O valor que mais se destacou foi o (V3) Ausência de deslocamento/ Poder ser atendida de qualquer lugar / Não precisar ir ao banco, que teve ao todo cinco relações, sendo 03 diretas e 02 indiretas. Representado a importância de poder resolver suas necessidades sem a barreira da localização, esse valor é importantíssimo para se entender o perfil e a necessidade principal de possíveis clientes bancários digitais. Outro valor de destaque foi o (V2) Confiança, que teve ao todo quatro relações, sendo 01 direta e 03 indiretas. Esse valor merece ser mencionado, pois os entrevistados manifestaram suas certezas e incertezas eu relação a segurança dos serviços prestados pelos bancos de forma digital.

O terceiro passo da análise da técnica *laddering* é a construção do mapa hierárquico de valor (HMV), que apresenta de maneira visual as cadeias com ligações mais fortes. O objetivo desse mapa é descrito por Reynolds e Gutman (1988, p. 23) da seguinte forma: “mapear as relações hierárquicas e interconectar todas as cadeias significativas em um mapa no qual todas as relações são expostas [...] que inclui todas as relações relevantes, de maneira fácil de ler e interpretar”. Dessa forma, deve-se esclarecer que nem todas as relações diretas e indiretas foram consideradas, somente as mais representativas para que a visualização do mapa fosse facilitada.

Um dos conceitos do marketing que mais se aproxima da tentativa de entender as preferências do consumidor é o valor percebido para o cliente. Sendo assim, ao observar o mapa

hierárquico de valor (Figura 3), podem ser destacadas algumas cadeias de valor que possuem maior relevância entre os entrevistados. A eficiência teve ligação com "agilidade", comodidade e conforto", "flexibilidade de horário", "rapidez" e "discrição", até chegar aos valores "sem filas", "segurança" e "liberdade". Essa cadeia formada demonstra o que o atendimento feito por uma agência bancária digital pode trazer de benefícios imediatos aos seus clientes, melhorando a satisfação dos mesmos com os serviços prestados.

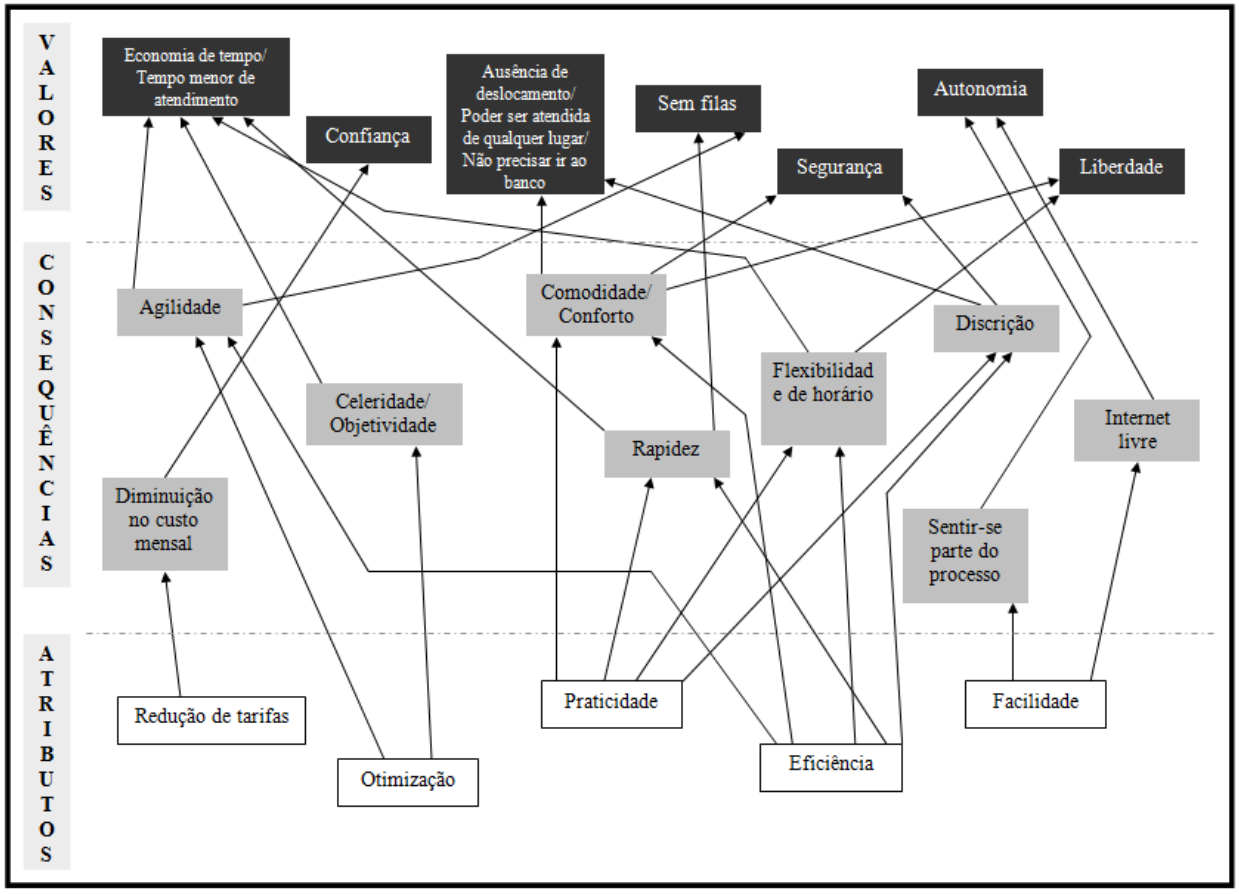

Figura 3: Mapa Hierárquico de Valores
Fonte: Dados da pesquisa

Outra cadeia formada, no mapa hierárquico de valor, que chama atenção, é a praticidade que teve ligação com "comodidade e conforto", "rapidez", "flexibilidade de horário" e "discrição", até chegar aos valores "ausência de deslocamento, poder ser atendida em qualquer lugar", "economia de tempo" e 'liberdade". Nessa cadeia, pode-se observar que o fato de poder se atendido de qualquer lugar leva a uma economia de tempo e consequente sensação de liberdade, que os

consumidores tanto valorizam, frente às mudanças que o atendimento digital traz para a vida das pessoas e que anos atrás não existiam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi identificar os atributos, as consequências e os valores que caracterizam a percepção de clientes sobre a agência bancária digital no Brasil, e se obteve os resultados para os atributos: redução de tarifas, otimização, praticidade, eficiência e facilidade. Os entrevistados sinalizaram as consequências de agilidade, rapidez, flexibilidade de horário, comodidade e conforto, celeridade e objetividade, diminuição no custo mensal, discrição, sentir-se parte do processo e internet livre. Os valores indicados foram: economia de tempo e tempo menor de atendimento, confiança, ausência de deslocamento/ poder ser atendida de qualquer lugar/ não precisar ir ao banco, sem filas, segurança, autonomia e liberdade.

Portanto, a técnica de *laddering* proporcionou o alcance do objetivo proposto pelo estudo, mostrando ser a técnica ideal para essa pesquisa e serve de base às empresas para suporte as decisões de marketing, por trazer à tona significados importantes emanados por produtos, marcas, objetos e pessoas, no que se refere ao entendimento dos atributos, conseqüências e valores percebidos pelos clientes.

Já quanto às limitações do estudo, tem-se que por ser uma pesquisa exploratória a técnica de *laddering* possui barreiras advindas de suas próprias características, como por exemplo, ser cansativa, repetitiva e laboriosa. Para Vriens e Hofstede (2000) uma limitação dessa técnica é não poder fazer uso dela em larga escala e não poder fazer generalizações. Além isso, Grunert e Grunert (1995) já indicavam que o uso da técnica de *laddering* tem um viés preditivo, ao mapear estruturas cognitivas dos indivíduos, pressupondo comportamentos. Isso acaba por ser uma limitação da técnica, consequentemente do estudo.

Mesmo diante destas limitações, este trabalho é de grande valia no âmbito acadêmico e empresarial. Pois para Gutman (1991) a técnica de *laddering* envolve uma discussão em profundidade com foco nas ligações entre os valores pessoais e o processo de escolha de cada consumidor, com essas informações as organizações podem tomar decisões mais assertivas para satisfazer seus clientes. Quanto à indicação de estudos futuros, sugere-se aplicar uma pesquisa utilizando a técnica de *laddering* para os clientes específicos das *fintechs*. E também aplicar uma

pesquisa quantitativa para identificar perfis de idade, gênero e localização geográfica na preferência pelo atendimento digital, inclusive buscando identificar diferenças entre regiões do país.

REFERÊNCIAS

CNIF - Confederação Nacional das Instituições Financeiras (2014). *Banco lucra com ação digital inspirada em site da Amazon*. Recuperado em 24 maio 2018 de http://www.cnf.org.br/noticia/-/blogs/banco-lucra-com-acao-digital-inspirada-em-site- da-amazon.

Época Negócios (2017). Bancos dão nova guinada na relação digital. Recuperado em 05 agosto 2018 de https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/01/bancos-dao-nova-guinada-na-relacao-digital.html.

Baxter, M; Rigby, D.K. (2014) *Repensando a agência bancária em um mundo digital*. Harvard Business Review. Recuperado em 30 maio 2018 de https://hbr.org/2014/09/rethinking-the-bank-branch-in-a-digital-world?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom.

FEBRABAN (2018). *Inovação e Competição: Novos Caminhos para Redução dos Spreads Bancários?* Recuperado em 30 maio 2018 https://portal.febraban.org.br/pagina/3141/26/pt-br/apresentacoes-setor-bancario.

FEBRABAN. *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2018: Ano base 2017*. Recuperada em 30 maio 2018 de https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Pesquisa%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%20FEBRABAN%202018.pdf.

Gengler, C. E., Mulvey, M. S., Oglethorpe, J. E. (1999). A means-end analysis of mother`s infant feeding choices. *Journal of Public Policy & Marketing*, 18, (2), 172-188.

Gengler, C. (1995). *LADDERMAP user`s manual*. Camden, New Jersey.

Gengler, C., Reynolds, T. (1995). Consumer understanding and advertising strategy: analysis and strategic translation of laddering data. *Journal of advertising Research*, 35, (4), 19-33.

Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, Chicago, 46, (2) 60-72.

Gutman, J. (1991). Exploring the Nature of Linkages Between Consequences and Values. *Journal of Business Research*, 22, (2), 143-148.

Grunert, K. G., Grunert, S. C. (1995). Measuring subjective meaning structures by the laddering method: theoretical considerations and methodological problems. *International Journal of Research in Marketing*, Amsterdam, 12, (3), 209-225.

Kaciak, E., Cullen, C. W. (2009). A method of abbreviating a laddering survey. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17(1), 1-13.

Ikeda, A. A., Campomar, M C., Chamie, B C. (2014). Laddering: revelando a coleta e interpretação dos dados. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 49-66.

Leão, A. L. M. S., Mello, S. C. B. (2001). Mensurando customer value através do método laddering: uma proposta de aplicação da técnica para o ambiente virtual. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Campinas, SP, Brasil, 25.

Loturco, Roseli (2017). Bancos apostam em plataformas mais amigáveis. Valor Econômico, São Paulo. Recuperado em 24 maio 2018 de http://www.valor.com.br/empresas/4849186/bancos-apostam-em- plataformas-mais-amigaveis.

Malhotra, N. K. (2004). *Pesquisa de Marketing uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 4ª Edição.

Nery, Carmen. (2017). *Tendência é forte principalmente na Europa e na Ásia*. Valor Econômico, São Paulo. Recuperado em 31 maio 2018 de http://www.valor.com.br/empresas/4849194/tendencia-e-forte-principalmente-na-europa-e-na-asia.

Oliveira, M. O., Rego, B. B., Alves, D. A., Machado, F. N., e Slongo, L. A. (2009). Uma comparação entre entrevistas face to face e entrevistas on-line via chat: aplicando-se a técnica *laddering*. Gestão & Regionalidade, 25(75), 57-72.

RESOLUÇÃO Nº 4.480, de 25 de abril de 2016. Banco Central do Brasil. Recuperado 31 maio 2018 http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50185/Res_4480_v1_O.pdf.

Reynolds, T. J., Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28, (1), 11-31.

Rosa, S., Moreira, T. (2017). Fechamento de agências bancárias cresce no ano. Valor Econômico, São Paulo. Disponível em <https://www.valor.com.br/financas/5019144/fechamento-de-agencias-bancarias-cresce-no-ano>. Acesso em 05 ago. 2018.

Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9,(113), 114-124.

Wansink, B. (2000). New techniques to generate key marketing insights. *Journal of Marketing*, 12, (2), 28-36.

Vriens, M., Hofstede, F. T. (2000). Linking attributes, benefits and consumer values. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 12, (3), 4-10.