

## SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM SERVIÇOS BANCÁRIOS

**Nara Medianeira Stefano, Doutoranda**

Engenharia de Produção, UFSC  
stefano.nara@gmail.com

**Leoni Pentiado Godoy, DSc**

Engenharia de Produção, UFSM  
leoni@smail.ufsm.br

### RESUMO

O objetivo desse trabalho é avaliar a interação entre o cliente e o prestador de serviço bancário. A pesquisa possui natureza qualitativa, realizando o estudo com base na opinião de pessoas relacionadas à prestação do serviço. Natureza quantitativa, em função do relacionamento causal entre variáveis e não entre processos. Os resultados mostraram que os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados pela agência bancária. Por outro lado, um ponto importante, que chama atenção é a percepção sob a ótica dos funcionários de linha de frente que não coincide com a dos clientes, resultado apresentado na discussão dos dados e conclusões deste trabalho.

**Palavras-chave:** Agência Bancária, Linha de Frente, Satisfação, Clientes, Qualidade.

### ABSTRACT

*The aimed of this study is to evaluate the interaction between customer and service provided banking. The research is qualitative nature, performing the study based on the opinion of people related to provided of the service. Quantitative, depending on the causal relationship between variables and not between processes. The results showed that the customers are satisfied with the services provided by the bank. Moreover, an important point that draws attention is the perception from the perspective of front-line staff that does not match the customer, the result presented in the discussion of the data and conclusions of this work.*

**Keywords:** Banking Agency, Front Line, Satisfaction, Consumers, Quality.

## 1 INTRODUÇÃO

Na era da informação, a busca dos clientes pela empresa está sendo decidida pela forma do atendimento percebido ou recebido por esses, evidente que de acordo com o objetivo de desempenho (rapidez, credibilidade, confiabilidade, segurança, qualidade) deve estar sempre embutido na qualidade do atendimento.

A forma de medir o grau de satisfação e expectativas geradas se baseia no conceito comum de como a qualidade é definida pelo cliente (TAYLOR; BAKER, 1994; KANG; JAMES, 2004; CHENG; LAI; YEUNG, 2008; THUY; HAU, 2010). Para facilitar o conhecimento das necessidades dos clientes é necessário existir um processo de acompanhamento e aprendizado contínuo acerca dos clientes. Segundo Novaes (2005) deve-se antecipar necessidades e exercer expectativas para se conquistar o cliente, sobrepondo aos concorrentes.

A organização conhecendo e priorizando as necessidades dos clientes, maior será a possibilidade de satisfazê-lo, por meio do aprimoramento das atividades e dos processos chave, melhorando aquilo que realmente é valorizado pelo cliente. Dentre os serviços (ALMEIDA, 2001; KOKKINIS; MIHIOTIS; PAPPIS, 2006) prestados ao cliente, o atendimento destaca-se de modo especial, como um forte instrumento de diferenciação. Reis (1998) corrobora com Almeida afirmando que as causas mais prováveis estejam ligadas às pessoas responsáveis pelo atendimento - sejam elas do *front office* (linha de frente) quando responsáveis pelo atendimento que atuam como “radares” e lidam diretamente com os clientes; ou do *back Office* (retaguarda) quando apesar de não manterem contato direto com o cliente são responsáveis pela retaguarda do atendimento.

Em serviços a avaliação da qualidade surge ao longo do seu processo de prestação. Cada contato com o cliente é referido como sendo um momento da verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. A satisfação (PARASURAMAN et al., 1985; PARASURAMAN, 2004; CHOUGULE; KHARE; PATTADA, 2013) do cliente de serviço pode ser expressa pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado

A qualidade dos serviços tornou-se uma exigência para as organizações manterem-se bem sucedida e assim tornarem-se competitiva. Muitos pesquisadores (ASUBONTENG ET AL., 1996; ZEITHAML; PARASURAMAN; MALHOTRA, 2002; GANGULI; ROY, 2010)

têm enfatizado a importância de iniciativas de melhoria da qualidade que resultaram em vantagem competitiva (SHEKARCHIZADEH; RASLI; HON-TAT, 2011) sustentável. Para as organizações prestadoras de serviços o fundamental é a interpretação das necessidades do consumidor e a avaliação dos serviços prestados, isso reforça a competitividade e estabelece um relacionamento com o cliente. Desta forma, as grandes oportunidades para a obtenção de vantagens competitivas de longo prazo estão centradas nas suas operações.

As pessoas muitas vezes não são preparadas ou treinadas adequadamente o suficiente, ou motivadas pela empresa. O treinamento dos recursos humanos tem função estratégica, para gerentes, funcionários da retaguarda ou da “linha de frente”, constituindo-se em um dos fatores capazes de favorecer o fornecimento de serviços com qualidade assegurada.

Neste contexto, o objetivo da pesquisa é avaliar a interação entre o cliente e o prestador de serviço, para propor sugestões de melhoria na qualidade dos serviços prestados em uma agência bancária, pretende-se conhecer o perfil das pessoas da linha de frente e, quais as percepções destas, em relação ao atendimento que prestam na empresa. Espera-se contribuir por meio de conhecimento científico e empírico, principalmente no tema proposto, considerado multidisciplinar abordando o ser humano bem como o atendimento realizado no setor bancário.

Além desta introdução o trabalho encontra-se organizado nas seguintes seções: o referencial teórico que trata de tópicos sobre as características gerais, metodologia, análise dos dados, considerações finais e por ultimo as referências utilizadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Essa seção aborda a base teórica da pesquisa referente a serviços em geral, qualidade e serviços bancários. Uma breve descrição sobre expectativas dos clientes quanto aos serviços bancários e do atendimento prestado pelo pessoal da linha de frente.

### **2.1 Importância dos serviços na economia**

O setor de serviços na maioria das economias do mundo, desenvolvidas ou não, ocupa uma posição de destaque pela sua participação na geração de emprego e riqueza, refletidos no Produto Interno Bruto (PIB). Pesquisa do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e

Comércio Exterior (MDIC, 2011) mostra o panorama do comércio internacional de serviços (Quadro 1).

Característica	Panorama do setor de serviços no Brasil
<b>Porte das empresas</b>	Grande parte das empresas que participam do comércio exterior de serviços são microempresas e de pequeno porte (MPEs). Em 2010, as MPEs representaram 76,1% de um total de 29.933 empresas exportadoras de serviços. Também, foram responsáveis por 10,8% das receitas da Conta de Serviços do Balanço de Pagamentos. Embora, em número as MPEs sejam maioria entre as empresas participantes do comércio exterior de serviços, em termos de faturamento as de grande porte ainda são responsáveis pela maior parcela da receita e despesa da Conta de Serviços; e em 2010 elas foram responsáveis por 75,8% da receita e por 93,9% da despesa dessa conta.
<b>Exportações de serviços</b>	De 2009 para 2010, as exportações brasileiras de serviços tiveram um aumento de 15,4%. Este aumento foi mais acentuado que o mundial, de 8,3%. Com exceção do ano de 2009, atípico em função dos impactos da crise financeira internacional, em que houve retração das exportações brasileiras e mundiais. Nos anos anteriores, as exportações brasileiras de serviços vinham crescendo a taxas significativamente superiores às suas exportações mundiais de serviços. Como evidenciam os números (taxas referentes ao mundo entre parênteses): em 2006, 20,9% (13,4%); em 2007, 25,9% (20,4%); e em 2008, 27,4% (12,7%).
<b>Importações de serviços</b>	Em 2010, o aumento das importações brasileiras de serviços foi de 35,3% em relação ao ano anterior, enquanto, no mesmo período, o acréscimo das importações mundiais foi de apenas 9%. Esse padrão, de taxas de crescimento das importações brasileiras de serviços superiores às taxas de crescimento das importações mundiais de serviços, tem sido verificado nos últimos anos.

Quadro 1 – Dados do panorama do setor de serviços no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do MDIC (2011)

Ainda o MDIC (2011) destaca algumas estatísticas a respeito do setor serviços no Brasil. Em 2010, o número de pessoas físicas exportadoras de serviços foi de 30.348 e o número de pessoas físicas importadoras foi de 31.893. Uma vez que o ritmo de crescimento das importações de serviços tem sido significativamente maior que o de exportações. O Brasil vem acumulando, em números absolutos, crescentes déficits na conta de serviços: de US\$ 9,2 bilhões em 2006 para US\$ 29,4 bilhões em 2010.

De 2006 a 2010, ocorreu no Brasil um aumento na participação das exportações totais de serviços relativamente ao total de exportação de bens: 13% em 2006 e 15% em 2010. Esse

mesmo comportamento foi observado na participação das importações totais de serviços relativamente ao total de importação de bens: 29,7% em 2006 e 32,8% em 2010. Em 2010, em relação a 2009, a taxa de exportação de serviços (15,4%) cresceu de forma menor que as exportações de bens (32%). Comportamento semelhante, também foi observado nas importações de serviços, que aumentaram em ritmo inferior às importações de bens: 35,3% e 42,2%, respectivamente.

As exportações e importações brasileiras de serviços estão concentradas em dois estados: São Paulo, com 56,6% das exportações e 31,6% das importações, e Rio de Janeiro, com 31% e 55,8%, respectivamente. As exportações são fortemente direcionadas para os EUA, que importam 42,1%. E, os 57,9% estão difundidos entre diversos importadores, dos quais os mais significativos são países da União Europeia (31,2%).

No que se refere à importação de serviços, a concentração é um pouco menor, ainda que bastante elevada: os EUA correspondem a 28,2%, a União Europeia a 49,6% e os demais países a 22,2%. Os três principais setores brasileiros exportadores de serviços por setor de atividade – Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) são: comércio por atacado, exceto veículos automotivos (13,3%); atividades ligadas ao patrimônio cultural e ambiental (7,5%) e; serviços financeiros auxiliares (6,5%).

A nova revolução econômica dos serviços está transformando, também, a organização da economia internacional, possibilitando e ampliando a internacionalização do processo globalizado de produção ou a subdivisão das partes do processo produtivos em diferentes economias mundiais (KON, 1999).

Kon (1999) salienta, também, que a ampliação interna e a internacionalização da atividade econômica na maior parte dos países desenvolvidos é baseada no crescimento dos serviços às empresas. Caracterizados, principalmente, por serem intensivos em conhecimento e informação.

Portanto, o papel das atividades de serviços na economia mundial contemporânea, além do atendimento ao consumo final das sociedades, tem sido de facilitar as transações econômicas. Seja proporcionando os insumos essenciais ao setor manufatureiro ou colaborando para a expansão de polos de desenvolvimento.

## 2.2 Qualidade dos serviços prestados

Uma das definições mais encontrada na literatura descreve a qualidade em serviços como a capacidade de satisfazer às necessidades dos clientes. A avaliação da qualidade percebida (SNOJ; KORDA; MUMEL, 2004; HAMER, 2006; MOLINER, 2009; ELLAHI; BOKHARI, 2013) é realizada pelo cliente durante ou após o processo de prestação do serviço; e, se dá por meio da comparação da qualidade experimentada e a esperada pelo cliente.

Parasuraman (2004) alerta que os conceitos de satisfação e qualidade percebida são distintos. A qualidade percebida é uma avaliação global do serviço relacionada à superioridade do serviço, enquanto a satisfação está relacionada a uma transação específica, isto é, a qualidade num determinado momento ou etapa do serviço. A boa qualidade percebida é alcançada quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente. Deste modo, o processo de avaliação da qualidade do serviço que se dá em função de suas expectativas (qualidade esperada) e de sua percepção do serviço (qualidade experimentada).

A prestação do serviço é o principal responsável pela percepção do cliente. Durante o processo de prestação de serviço ocorre um “encontro de serviço”. Esse encontro é combinado de diversos momentos da verdade (LÖFGREN; WITELL; GUSTAFSSON, 2008; SÖDERLUND; JULANDER, 2009) que irão formar a percepção total da qualidade de um serviço. Os momentos da verdade podem ser considerados verdadeiros oportunidade para o prestador de serviço comprovar ao cliente a qualidade de seus serviços. É quando o cliente vê o serviço acontecendo.

Klaus e Maklan (2012) enfatizam a importância da recuperação do serviço e flexibilidade de lidar com os clientes (uma vez que podem surgir complicações no processo de aquisição de um serviço) nos momentos da verdade. Também, neste momento o cliente avalia as habilidades interpessoais do prestador de serviços em lidar com situações inesperadas.

A qualidade dos serviços prestados é um dos principais fatores de competitividade e é o ponto crucial da relação cliente/organização. Para a garantia da continuidade dos negócios é importante que aconteça uma aproximação dessa relação. E isso pode ser alcançado, principalmente, por meio do foco no cliente e pela qualidade do atendimento.

### 2.3 Serviços bancários

Conforme Las Casas (2007) a essência do produto comercializado pelos bancos é a prestação de serviços. Essa variável é o diferencial, a interação com a clientela é um dos fatores mais importantes para a satisfação. Os clientes dos bancos não querem ter problemas na hora da contratação e desejam ser atendidos de maneira eficaz pelos que trabalham na agência. O banco procura compensar a imaterialidade por meio do contato pessoal, utilizando-se de recursos físicos, como decoração, arquitetura, layout e facilidades diversas: estacionamento, caixas privilegiadas, acesso aos serviços 24 horas, *homebanking*, *telebanking*.

Segundo Las Casas (2007) na disputa pelas instituições financeiras, os bancos não ficam atrás de outros setores, devido à grande concorrência no setor como também dificuldades maiores para diferenciar as ofertas. Nos serviços bancários as possibilidades de diferenciação são mais limitadas, mesmo assim, os bancos estão muito atuantes neste aspecto.

A tecnologia tem sido uma forma de competir no mercado, agregando praticidade à clientela. Em 2006, os bancos investiram cerca de R\$ 20 bilhões em tecnologia. O atendimento por terminais tem crescido muito no Brasil. Apenas 15% das transações bancárias são realizadas na boca do caixa, sendo que 85% das demais ocorrem por meio de terminais de autoatendimento, internet e correspondentes bancários, a tendência é aumentar o nível de automação para atender as necessidades dos clientes.

Na concepção de Lassen (2004), o Sistema Financeiro Brasileiro teve seu início com a criação do BACEN. Em 12 de outubro de 1808, na cidade do Rio de Janeiro, D. João VI criou a empresa para ser um banco de alcance nacional, com o objetivo de facilitar a circulação de fundos considerados necessários ao atendimento das despesas do Estado. Foi o primeiro banco nos domínios portugueses e, já em 1809, era o quarto organismo emissor de moeda no mundo ficando atrás apenas dos bancos da Suécia, da Inglaterra e da França.

O período de 1986 a 1991 foi repleto de medidas econômicas adotadas pelo Governo Federal. Foram implantados vários planos econômicos – Plano Cruzado I e II. Plano Bresser (1987), Plano Verão (1989) e os Planos Collor I (1990) e II (1991) -, a fim de principalmente combater a inflação. Acrescentam-se inúmeros movimentos políticos (“Diretas Já” e *Impeachment* entre outros), bem como os fatores econômicos (má distribuição de renda, 16

Ministros da Fazenda de 1967 a 1994) e sociais (analfabetismo, mortalidade infantil, saúde). (HAJJ, 2005).

O setor bancário nacional sofreu importantes mudanças a partir da implantação do Plano Real em maio de 1994. Sua implantação proporcionou uma brusca queda na inflação. Conforme dados do IBGE (2006), a inflação caiu de dois dígitos ao mês, para algo próximo de um dígito ao ano já em 1995. Essa queda fez com que os bancos perdessem importante fonte de receitas, uma vez que praticamente acabou com o sistema de transferências proporcionadas pela rolagem diária da dívida pública (MAFFILI, 2007).

O Plano Real, em 1994, pode ser citado como o momento mais marcante da década para economia brasileira e o sistema financeiro nacional. O Plano Real fez com que houvesse uma redução no número de bancos atuantes no SFN, passando de 246 em 1994, para 135 bancos em 2005 (BACEN, 2006).

Enquanto o atendimento tradicional permaneceu estabilizado – nos últimos cinco anos, o total de agências bancárias e postos tradicionais praticamente não variaram, os postos eletrônicos apresentaram um crescimento robusto de 76,6% no mesmo período. Também os correspondentes vêm ganhando um novo espaço na rede de atendimento ao cliente, com expansão de 406% na mesma base de comparação.

O consumidor de baixa renda em torno de 4,5 bilhões de pessoas a nível global está sendo estudado por pesquisadores como Prahalad sendo alvos de empresas criadas justamente para eles, e apresentando expressiva lucratividade. Essa é uma massa de clientes ainda a ser trabalhada pelas instituições financeiras, criando produtos e serviços direcionados a suprir a suas necessidades.

#### **2.4 Atendimento prestado pelo pessoal da linha de frente**

A expectativa dos clientes desempenha um papel central nos comportamentos de procura e avaliação dos serviços bancários. Trata-se de esperanças que os clientes possuem em razão das promessas veiculadas pelas comunicações da instituição. Portanto, a compreensão da natureza e dos determinantes das expectativas dos clientes torna-se fundamental para garantir que o serviço as atenda e até supere (LAS CASAS, 2007).

Embora as pesquisas sobre as expectativas dos clientes de bancos tenham evoluído muito na busca por diferenciação nos serviços bancários, muitos estão preferindo aumentar

sua base de clientes fiéis pelo atendimento de suas expectativas para aumentar seus lucros em vez de diferenciações sofisticadas.

As atividades da linha de frente são aquelas vivenciadas pelo cliente. Os componentes visíveis da operação do serviço podem ser divididos em componentes relativos ao pessoal de linha de frente, relativos às instalações físicas e equipamentos. As operações de alto contato, devido à presença do cliente, têm um ambiente mais carregado de incerteza e variabilidade, pode-se afirmar que cada “situação de atendimento” é única (GIANNINI, 2007). A área bancária integra o sistema financeiro do país e a indústria de serviços financeiros faz parte do setor de serviços da economia.

Segundo Abrão (2007), o primeiro problema do atendimento ao público é o perfil inadequado do atendente. O profissional do atendimento precisa gostar de relacionar-se com o público, ser uma pessoa amável, atenta, bem humorada, que não discrimine de nenhuma forma a pessoa que está atendendo. O atendente, ainda deve ser comunicativo, tenha conhecimento do serviço para prestar as informações necessárias, curiosa, criativa, capacidade de resolver problemas, com alto nível de energia, com iniciativa e paciência com as pessoas, muito profissionalismo nas mais diversas e imprevisíveis situações de confronto.

Estudiosos da área afirmam que os funcionários de linha de frente devem ser os melhores funcionários da organização. O atendente de linha de frente deve mostrar entusiasmo com o que faz sentir-se valorizado e reconhecido, ter autonomia para tomada de decisões frente ao cliente, perceber o quanto a sua função é importante para organização, e ser chamado a participar no processo de planejamento e de sugestões (ABRÃO, 2007).

O atendimento aos clientes nos bancos lidera o *ranking* de reclamações, como mostra a Tabela 1, no período avaliado de julho a novembro de 2007, ocupou sempre o primeiro lugar, conforme dados do BACEN (2008). Um exemplo citado por Las Casas (2007 p.46) em que o Banco Votorantin apostou no atendimento, obtendo um índice de eficiência duas vezes melhor que outras Instituições Financeiras, no período analisado entre 2001 a 2005, pelo Balanço Financeiro da Gazeta Mercantil. O patrimônio líquido subiu 496%, o volume de recursos administrados multiplicou-se por quatro e a carteira de crédito ao consumidor aumentou 862%.

Tabela 1 – *Ranking* reclamações bancos

Posição	Motivo da reclamação	Reclamações procedentes de jul./Nov. de 2007				
		Jul.	Ago.	Set	Out	Nov.
1º	Atendimento	958	1.082	1.267	1.248	1.441
2º	Prazos não estabelecidos/cumpridos	764	896	1.122	1.239	1.098
3º	Fornecimento de documentos	466	850	431	679	1.082
4º	Liquidação antecipada	320	260	331	439	722
5º	Fornecimento de informações	287	260	331	439	722
6º	Transparência na relação contra e práticas equitativas	228	200	213	338	487
7º	Tarifas	193	108	156	196	255
8º	Produtos e serviços não solicitados	150	76	128	174	198
9º	Conta- débito	146	72	79	165	177
<b>10º</b>	Outros	94	57	75	78	99

Fonte: BACEN (2008).

Os administradores reconheceram que o bom desempenho foi gerado pelo investimento em um dos maiores pilares do banco: seus funcionários. O presidente do banco afirma que o segredo de gestão tão brilhante é “talentos motivados, com visão de curto e de longo prazo” A política de meritocracia é seguida fielmente no Banco Votorantim.

### 3 METODOLOGIA

Essa seção trata dos procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração desse trabalho.

#### 3.1 Caracterização do Estudo

Este trabalho foi realizado numa agência bancária de Santa Maria (RS), de uma Instituição Financeira de grande porte. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa foi caracterizada como qualitativa e quantitativa. Em relação aos meios de investigação, a

pesquisa se caracteriza por ser um estudo de caso buscando profundidade e detalhamento do que será estudado, e uma pesquisa bibliográfica desenvolvida com base em material publicado, como: livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, etc.

Esta pesquisa foi caracterizada como descritiva, pois de acordo com Lakatos e Marconi (2005) descrevem os fenômenos ou situações, mediante um estudo realizado em determinado espaço e tempo. Estudar o fenômeno é conhecer sua natureza, composição, os processos que o constituem ou que nele se realizam e a frequência com que ocorre. Visa a tornar algo inteligível; isto é, busca esclarecer quais fatores contribuiu para a ocorrência de determinado fenômeno. Os dados desta pesquisa foram classificados em primários e secundários. De acordo com Mattar (2007) denominam-se fontes primárias de dados aquelas em que os dados podem ser obtidos diretamente junto aos portadores dos mesmos.

As fontes secundárias contêm dados que foram coletados na própria empresa, tabulados e analisados. São constituídas por informações disponíveis para consulta, levantamentos bibliográficos e documentais, estatísticas e pesquisas realizadas anteriormente.

Para atingir o objetivo geral deste estudo, foram criados e aplicados os instrumentos para coleta de dados junto ao público interno e externo na instituição investigada, tendo sido utilizados questionários - com perguntas fechadas, de forma a mapear os objetivos específicos e consolidar as informações.

Foi realizada uma *survey*, que conforme Malhotra (2001) é um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinada a provocar informações específicas dos entrevistados, a uma amostra probabilística de 100 clientes (a população em estudo é composta por 20.000 clientes), calculada a partir de Barbetta (1994), considerando um erro amostral de 10%.

A tabulação dos dados foi realizada por meio do software *Sphinx*, onde se verificou a confiabilidade da escala utilizada, pois se fez uso do software *Statistica 7.0*. Análise de fidedignidade (ou confiabilidade) da escala foi feita por meio do *Alfa de Cronbach* pode-se medir a confiabilidade da escala.

Segundo Hair et al., (2005), um valor de pelo menos 0,70 reflete uma fidedignidade aceitável, embora reconheçam que esse valor não seja um padrão absoluto. Os autores esclarecem, ainda, que valores *Alfa de Cronbach* inferiores a 0,70 são aceitos se a pesquisa for de natureza exploratória. O valor de corte (MALHOTRA, 2001) a ser considerado é 0,60,

isto é, abaixo desse valor o autor considera que a fidedignidade é insatisfatória. Hair et al., (2005), apontam um valor de 0,70 como sendo um valor modesto. Os autores ainda ressaltam que, se decisões importantes forem tomadas a partir das escalas avaliadas, os pesquisadores devem se esforçar para que, a confiabilidade do instrumento atinja valores de *Alfa* de *Cronbach* acima de 0,90.

Embora altos valores para o Coeficiente *Alpha* garantam a fidedignidade, Hair et al., (2005) advertem que ser fidedigno não é ser unidimensional. Para isso, o autor encoraja os pesquisadores a avaliarem a unidimensionalidade do grupo de indicadores antes de procederem à avaliação da fidedignidade.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Essa seção mostra a análise dos dados que foram coletados.

##### 4.1 Análise dos dados referente aos clientes do banco

A Tabela 2 mostra a quantidade de clientes entrevistados que são correntistas do banco.

Tabela 2 – Números de clientes correntistas

Correntista	Quantidade	Frequência
Sim	100	100%

Quanto ao tempo em que o possui conta corrente no banco, observa-se que 67% dos clientes apresentam conta a mais de cinco anos (Tabela 3).

Tabela 3 – Tempo que o cliente possui conta corrente

Tempo	Quantidade.	Frequência
Há mais de 6 meses	4	4,0%
De seis meses a um ano	7	7,0%
De mais de 1 ano a 3 anos	14	14,0%
De mais de 3 anos a 5 anos	8	8,0%
Há mais de 5 anos	67	67,0%
<b>Total</b>	100	100%

Dos entrevistados 53% são do sexo masculino. Em relação à quantidade de clientes de acordo com a idade. O maior número de clientes encontra-se entre 45 a 54 anos e a menor SBIJ – NÚMERO 26

entre 25 a 34 anos. É interessante destacar que 20% dos entrevistados constam na faixa de menos de vinte cinco anos de idade. Pois, a precocidade com que a população jovem do país adentra o mercado de trabalho tem levado empresas, como os bancos, a desenvolver estratégias que conquistem estes consumidores para seus quadros de clientes.

As instituições financeiras precisam começar a desenvolver e conquistar um relacionamento com esse público jovem, encontrando formas de se aproximar, precocemente, de seu futuro cliente.

Conforme Las Casas (2007) o grande desafio, é que esse relacionamento representará literalmente um investimento de longo prazo. Uma vez que a conquista do cliente deve começar muito cedo, quando ele ainda não possui renda para auferir lucratividade e seus resultados só acontecerão após cerca de uma década, quando este tiver conseguido entrar no mercado de trabalho. Entende-se, entretanto, pelas previsões que, ou essa dedicação inicia-se hoje, ou se correrá o risco de perda desse cliente para sempre, pois ele já estará nas mãos de quem tiver chegado primeiro.

Quando questionados a respeito de sua atividade profissional, 27% responderam serem aposentados, seguidos de 20% de empresários, segundo Tabela 4.

Tabela 4 – Atividade profissional dos clientes

Atividade	Quantidade	Frequência
Profissional liberal	12	12,0%
Empresário	20	20,0%
Funcionário do setor privado	9	9,0%
Funcionário do setor público	9	9,0%
Aposentado	27	27,0%
Outros	23	23,0%
Total	100	100%

## 4.2 Tabelas Combinadas

Na Tabela 5 encontra-se a análise em relação aos serviços prestados pelo banco com: relacionamento; educação e cortesia; atendimento personalizado, pró- atividade dos funcionários; aparência; conhecimento dos funcionários; facilidade de informações; qualidade e clareza das informações, paciência e objetividade e; motivação no atendimento em relação ao grau de satisfação dos clientes. Observa-se que no geral os clientes encontram-se

satisfeitos, 50% dos clientes entrevistados mostraram estar muito satisfeitos com a variável 1 (“relacionamento com os funcionários”).

Pois, para conquistar a confiança do cliente, contudo, as empresas precisam alterar a forma de relacionamento com o mesmo, preparando todos os setores da organização para prestar um serviço diferenciado aos seus clientes. De nada adiantarão as tentativas dos Gerentes de Relacionamento do Banco de promover atendimento diferenciado, se o cliente, ao chegar à agência, for mal atendido pelos demais funcionários ou outros intervenientes.

Tabela 5 – Grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pelo banco

Variável	NR	MI	I	MM	S	MS	Total
V <sub>1</sub>	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	11,0% ( 11)	38,0% ( 38)	50,0% ( 50)	100% (100)
V <sub>2</sub>	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	3,0% ( 3)	10,0% ( 10)	45,0% ( 45)	41,0% ( 41)	100% (100)
V <sub>3</sub>	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	1,0% ( 1)	26,0% ( 26)	33,0% ( 33)	39,0% ( 39)	100% (100)
V <sub>4</sub>	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	5,0% ( 5)	25,0% ( 25)	35,0% ( 35)	35,0% ( 35)	100% (100)
V <sub>5</sub>	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	9,00% ( 9)	49,0% ( 49)	41,0% ( 41)	100% (100)
V <sub>6</sub>	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	21,0% ( 21)	39,0% ( 39)	38,0% ( 38)	100% (100)
V <sub>7</sub>	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	5,0% ( 5)	19,0% ( 19)	33,0% ( 33)	41,0% ( 41)	100% (100)
V <sub>8</sub>	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	8,0% ( 8)	23,0% ( 23)	36,0% ( 36)	32,0% ( 32)	100% (100)
V <sub>9</sub>	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	4,0% ( 4)	16,0% ( 16)	45,0% ( 45)	35,0% ( 35)	100% (100)
V <sub>10</sub>	3,0% ( 3)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	21,0% ( 21)	43,0% ( 43)	31,0% ( 31)	100% (100)
Conjunto	0,7% ( 7)	0,4% ( 4)	2,9% ( 29)	18,1% (181)	39,6% (396)	38,3% (383)	100% (1000)

Legenda: NR – Não Resposta; MI – Muito Insatisfeito; I – Insatisfeito; MM – Mais ou Menos; S – Satisfeito; MS – Muito Satisfeito.

A observação de Whiteley (1992) é muito oportuna, pois os bancos devem sempre ter em mente que a base de qualquer relacionamento saudável é a confiança que as partes depositam uma na outra, aliado a respeito mútuo. A Tabela 6 mostra o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pelo banco. Observa-se que a 38% dos clientes então satisfeitos e muitos satisfeitos com os serviços prestados pelo banco. Os critérios utilizados para avaliar o mercado devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente, ou seja, a qualidade do projeto e da prestação do serviço.

Tabela 6 – Nível de satisfação do cliente em relação aos serviços prestados pelo banco

Nível de satisfação	Quantidade.	Frequência
Muito insatisfeito	0	0,0%
Insatisfeito	2	2,0%
Mais ou menos satisfeito	22	22,0%

Satisfeito	38	38,0%
Muito satisfeito	38	38,0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

A Tabela 7 mostra a avaliação dos serviços prestados pelo banco pelos clientes em relação a um banco ideal. Os dados mostram que 42% dos clientes consideram os serviços prestados pelo como pouco ideal e 31% consideram ideal. Com isso evidencia-se que os clientes estão satisfeitos com os serviços.

Tabela 7 – Avaliação dos serviços do banco em relação aos serviços de um banco ideal

Avaliação quanto ao ideal	Quantidade	Frequência
Não resposta	1	1,0%
Muito distante do ideal	1	1,0%
Distante do ideal	4	4,0%
Mais ou menos ideal	21	21,0%
Pouco ideal	42	42,0%
Ideal	31	31,0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Quanto ao grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços como: segurança e solidez; modernização; credibilidade e; socialmente responsável (Tabela 8). Observa-se que há forte grau de associação, 58% dos entrevistados associam a característica segurança e solidez (variável 1) ao banco.

Tabela 8 – Grau de satisfação dos clientes com os serviços

Variável	NR	FRSA	FRA	NFF	FA	FORA	TOTAL
V <sub>1</sub>	1,0% ( 1)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	12,0% ( 12)	28,0% ( 28)	58,0% ( 58)	100% (100)
V <sub>2</sub>	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	3,0% ( 3)	8,0% ( 8)	42,0% ( 42)	45,0% ( 45)	100% (100)
V <sub>3</sub>	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	1,0% ( 1)	9,0% ( 9)	34,0% ( 34)	54,0% ( 54)	100% (100)
V <sub>4</sub>	2,0% ( 2)	0,0% ( 0)	2,0% ( 2)	5,0% ( 5)	40,0% ( 40)	51,0% ( 51)	100% (100)
Conjunto	1,8% ( 7)	0,0% ( 0)	1,8% ( 7)	8,5% ( 34)	36,0% (144)	52,0% (208)	100% (400)

Legenda: NR – Não Resposta; FRSA – Fraquíssima Associação; FRA – Fraca Associação; NFF– Nem Forte Nem Fraca; FA – Forte Associação; FORA – Muito Fortíssima Associação.

Cada vez mais, os consumidores estão perdendo sua privacidade, pois preenchem constantemente intermináveis formulários, onde as organizações buscam extrair ao máximo

os dados pertinentes sobre a pessoa. Do ponto de vista mercadológico segundo Oliveira (2002), isso é ótimo, mas esse tipo de ação deve ser realizado com muito cuidado e pudor, já que estas infundáveis fichas não podem criar, junto ao cliente, um constrangimento a ponto de fazê-lo sentir-se exposto a uma situação inesperada.

Na Tabela 9 observa-se o grau de satisfação em relação aos serviços: recomendar banco, manter a conta nos próximos dois anos e, incrementar negócios nos próximos dois anos. 64% dos entrevistados responderam que tem altíssima possibilidade de recomendar o banco a parentes e amigos (variável 1), porém 11% indicaram baixa possibilidade de indicar. Este fato faz com que se destaque a importância da comunicação-boca-a-boca.

A comunicação de boca-a-boca pode ser de dois tipos: positiva, elevando o serviço ou produto divulgado; e negativa, depreciando e denegrindo a imagem do produto ou serviço em questão. A comunicação boca-a-boca positiva é caracterizada por sua maior credibilidade em relação a outras mídias por seu caráter pessoal e não-comercial. Quando clientes ficam insatisfeitos com os serviços prestados, três atitudes podem ser tomadas. Em primeiro lugar, o índice de recompra do serviço diminui. Outra possibilidade é o comportamento de reclamação. E por fim, caso a unidade prestadora não consiga se retratar de forma satisfatória, o que acontece é o boca em boca negativo.

Tabela 9 – Grau de satisfação em relação aos serviços de recomendar o banco, manter a conta e incrementar os negócios, nos próximos dois anos

Variável	NR	BAXP	BXP	M	AP	ASP	Total
V <sub>1</sub>	0,0% (0)	2,0% (2)	5,0% (5)	11,0% (11)	28,0% (28)	64,0% (64)	100% (100)
V <sub>2</sub>	2,0% (2)	1,0% (1)	1,0% (1)	9,0% (9)	28,0% (28)	59,0% (59)	100% (100)
V <sub>3</sub>	2,0% (2)	4,0% (4)	6,0% (6)	17,0% (17)	31,0% (31)	40,0% (40)	100% (100)
Conjunto	1,3% (4)	2,3% (7)	4,0% (12)	12,3% (37)	29,0% (87)	51,0% (153)	100% (300)

Legenda: NR – Não Resposta; BAXP – Baixíssima Possibilidade; BXP – Baixa Possibilidade; M – Média; AP – Alta Possibilidade; ASP – Altíssima Possibilidade.

Quanto à possibilidade de manter pelos próximos dois anos (variável 2), 59% afirmaram existir forte possibilidade de este fato acontecer.

### 4.3 Análise do ponto de vista dos funcionários do banco

A Tabela 10 mostra o número de funcionários do banco por sexo. Observa-se que existe igualdade entre o sexo quanto ao número de funcionários.

Tabela 10 – Funcionários de acordo com o sexo

Sexo	Quantidade	Frequência
Feminino	12	50,0%
Masculino	12	50,0%
Total	24	100%

Quanto à faixa etária, a Tabela 11 apresenta o número de funcionários por faixa etária. 41,7% dos funcionários encontram-se na faixa etária entre 45 a 54 anos.

Tabela 11 – Faixa etária dos funcionários

Idade	Quantidade	Frequência
Menos de 25 anos	1	4,2%
Entre 25 e 34 anos	9	37,5%
Entre 35 e 44 anos	4	16,7%
Entre 45 e 54 anos	10	41,7%
Entre 55 e 64 anos	0	0,0%
Acima de 64 anos	0	0,0%
Total	24	100%

A Tabela 12 mostra a escolaridade dos funcionários do banco. Observa-se que 41,7% possuem o ensino superior completo, seguido dos que possuem Pós-Graduação (29,2%).

Tabela 12 – Grau de escolaridade dos funcionários do banco

Escolaridade	Quantidade	Frequência
Ensino Fundamental Completo	0	0,0%
Ensino Médio Incompleto	0	0,0%
Ensino Médio Completo	2	8,3%
Ensino Superior Incompleto	5	20,8%
Ensino Superior Completo	10	41,7%
Pós-Graduação/Mestrado/Doutorado	7	29,2%
Total	24	100%

A Tabela 13 mostra a percepção do funcionário quanto ao serviço prestado para o cliente do banco em relação: relacionamento; educação e cortesia; atendimento personalizado; pró-atividade dos funcionários; facilidade de informações; qualidade e clareza das informações; paciência e objetividade e; motivação no atendimento, por eles prestados.

A percepção da qualidade de serviços varia de cliente para cliente e não é a mesma para comprador e o fornecedor. A qualidade será percebida de maneira diferente se o serviço for novo ou amplamente difundido, se o cliente o estiver descobrindo ou se for um usuário experiente.

Tabela 13 – Percepção do funcionário em relação à satisfação do cliente

Var.	NR	MI	I	MM	S	MS	Total
V <sub>1</sub>	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	12,5% (3)	70,8% (17)	16,7% (4)	100% (24)
V <sub>2</sub>	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00% (0)	75,0% (18)	25,0% (6)	100% (24)
V <sub>3</sub>	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	25,5% (6)	54,2% (13)	20,8% (5)	100% (24)
V <sub>4</sub>	4,2% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	33,3% (8)	45,8% (11)	16,7% (4)	100% (24)
V <sub>5</sub>	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	20,8% (5)	58,3% (14)	20,8% (5)	100% (24)
V <sub>6</sub>	4,2% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	25,0% (6)	54,2% (13)	16,7% (4)	100% (24)
V <sub>7</sub>	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,20% (1)	70,8% (17)	25,0% (6)	100% (24)
V <sub>8</sub>	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	33,3% (8)	54,2% (13)	12,5% (3)	100% (24)
Conj.	1,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	19,3% (37)	60,4% (116)	19,3% (37)	100% (192)

Legenda: NR – Não Resposta; MS – Muito Satisfeito; I – Insatisfeito; MM – Mais ou Menos; S – Satisfeito; MS – Muito Satisfeito.

⇒ *Alpha de Cronbach: 0,80.*

Horovitz (1993) complementa que a atitude do cliente em relação à qualidade muda à medida que ele conhece melhor o produto ou o serviço e melhora seu nível de vida. No início, ele costuma se contentar com um serviço mais barato. Quanto maior for o contato com os mesmos tipos de serviços, progressivamente, será mais exigente quanto ao grau de sua qualidade.

Em relação à pró-atividade (variável 4) 45%, na ótica, dos funcionários concordam que o cliente encontra-se satisfeito neste quesito e 16% apontam que o cliente está muito satisfeito. Enquanto que na avaliação da percepção dos clientes estes se mostram muito satisfeito (35%) e na mesma proporção mostra-se satisfeitos (35%). Ou seja, a percepção dos clientes encontra-se acima da dos funcionários, como é visualizado na Tabela 14.

Tabela 14 – Percepção (%) entre clientes e pessoal da linha de frente na satisfação do cliente

Clientes					Variáveis	Funcionários			
MI	I	MM	S	MS		I	MM	S	MS
0	1	11	38	50	Relacionamento	0	12,5	70,8	16,7
0	3	10	45	41	Educação e cortesia	0	0,00	75,0	25,0
1	1	26	33	39	Atendimento personalizado	0	25,5	54,2	20,8
0	5	25	35	35	Pró-atividade	0	33,3	45,8	16,7
0	5	19	33	41	Facilidade	0	20,8	58,3	20,8
1	8	23	36	32	Qualidade e clareza	0	25,0	54,2	16,7
0	4	16	45	35	Paciência	0	4,20	70,8	25
0	2	21	43	31	Motivação ao atender	0	33,3	54,2	12,5

Quanto à pró-atividade Vieira (2007) destaca que, pro-atividade significa agilidade em apresentar soluções diante de problemas e isso se traduz num comportamento não reativo na busca da definição do problema e da melhor alternativa. Pro-atividade é antecipar-se. A pro-atividade está associada à organização, percepção, intuição, satisfação pessoal e profissional, superação das expectativas, foco no trabalho, dinamismo, inovação e eficácia. Basicamente, a pessoa proativa tem iniciativa própria, determinação, obstinação, antecipa situações e possíveis soluções, busca continuamente aprender com a vivência diária e com a troca de experiências com outras pessoas, inova, enfim, agrega valor à empresa.

Quanto ao *Alpha de Cronbach* este possui um valor acima de 0,70, esse resultado demonstra estar dentro dos valores aceitáveis segundo Malhotra (2001). Ele indica confiabilidade da consistência interna para da escala utilizada.

A Tabela 15 mostra o grau de influência que os funcionários possuem sobre o serviço de atendimento. Verifica-se que 41,7% dos funcionários classificam o grau de influencia no atendimento como alto. O atendimento ao cliente constitui uma relação interpessoal que envolve o funcionário e a pessoa que receberá os produtos ou serviços. Mas não é apenas esse conceito que define o atendimento, ou seja, não é o simples fato de se atender um cliente e vender um produto ou serviço.

Tabela 15 – Grau de influência do atendimento

Grau de influência do atendimento	Frequência
Baixíssimo	0 (0,00%)
Baixo	0 (0,00%)
Médio	2 (8,30%)
Alto	12 (50,0%)
Altíssimo	10 (41,7%)
Total	24 (100,0%)

Um bom atendimento sempre oferece um pouco a mais, desde a apresentação do produto ou serviço até a relação entre o funcionário da empresa. Esse contato é de extrema importância para uma imagem positiva da empresa; é preciso tratar o cliente de forma especial, com cortesia, simpatia e atenção.

Assim, é importante que todos os funcionários estejam atentos no momento do contato com o cliente, não discriminando de forma alguma as pessoas que procuram a empresa e sempre mostrando ao cliente a sua extrema importância para a organização. Quando o cliente se depara com esse tipo de atendimento, o resultado é sempre positivo: ele sai da empresa com sensações positivas e ainda fará com que sempre retorne.

A Tabela 16 mostra a preparação que os funcionários possuem no que se refere consciência do atendimento e trabalhar com o público a fim de satisfazer o cliente. Outro fator que deve ser observado pelas empresas e por elas aplicado é o treinamento dos funcionários envolvidos no atendimento aos clientes. Esse treinamento varia de acordo com a posição; os funcionários da linha de frente adquirem certas habilidades que diferenciam das ensinadas aos gerentes, por exemplo.

Tabela 16 – Preparação dos funcionários quanto à consciência do atendimento e trabalhar com o público, para satisfazer os clientes

Grau de influência do atendimento	Frequência
Baixíssimo	0 (0,00%)
Baixo	0 (0,00%)
Médio	2 (8,30%)
Alto	12 (50,0%)
Altíssimo	10 (41,7%)
Total	24 (100,0%)

O serviço vive e morre das transações individuais de cada empregado na linha de frente e de apoio. Um artigo danificado na linha de produção pode ser consertado e reutilizado, mas um atendimento é consumido no momento em que está sendo prestado. Se for de boa qualidade, essa impressão permanecerá para sempre na memória do cliente.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse trabalho procurou realizar uma investigação e avaliar a interação entre o cliente e o prestador de serviço, para propor sugestões de melhoria na qualidade dos serviços prestados nas empresas. Os resultados mostraram que os clientes estão satisfeitos com os serviços oferecidos pela agência bancária, por outro lado superando a percepção sob a ótica dos funcionários de linha de frente.

Contudo, percebe-se a diferença quando comparada à percepção dos funcionários com a dos clientes. Com relação à “paciência e objetividade”, os funcionários afirmam que, 25% os clientes se encontram satisfeitos, enquanto que à percepção dos clientes quanto à satisfação é de 35%. Portanto, os funcionários da linha de frente, interagem diretamente com os clientes, ou seja, a percepção dos funcionários encontra-se abaixo em relação aos clientes.

De acordo com os dados apurados, tanto na percepção dos colaboradores, como na dos clientes, todos os itens relativos ao atendimento pessoal, podem ser melhorados. Salientando que nas questões de valores humanos do relacionamento, cliente e organização, como: educação, cortesia, capacidade de entender as necessidades e desejos dos clientes e paciência em transmitir informações são valores humanos que devem ser despertados nos colaboradores.

No entanto, uma parcela de clientes não satisfeitos e que não é percebido pelo pessoal da linha de frente, que acredita não existir tais problemas. Educação, cortesia, capacidade de entender o cliente e paciência na transmissão das informações são atributos essenciais para a melhoria da qualidade do atendimento dos serviços e conseqüentemente a fidelização desses clientes. Comparando-se a Tabela 5 (percepção sob a ótica do cliente) com a Tabela 13 (percepção sob a ótica dos funcionários da linha de frente) pode-se afirmar que, a pró-atividade percebida pelos funcionários quanto à satisfação dos clientes é de 33,3% estando mais ou menos satisfeitos, confirmada pela ótica dos clientes com 25%. Neste caso, mostra-se

a necessidade de mudanças, além de 5% dos clientes que se encontram insatisfeitos, esta mudança de atitude, de reativa para proativa, ou seja, agir antes que as reclamações ocorram.

Nas demais variáveis, relacionamento entre cliente e funcionário, atendimento personalizado, facilidade e clareza para se obter informações sobre produtos e serviços, é consenso na visão dos colaboradores e clientes que haja uma melhoria na qualidade do atendimento. Quanto à questão “os funcionários demonstram motivação ao atender” 33,3% dos funcionários encontram-se mais ou menos satisfeitos, enquanto 21% dos clientes estão mais ou menos satisfeitos e 2%, insatisfeitos. Indicando que o atendente sente-se inseguro por não ter todas as informações necessárias para prestar um bom atendimento, e porque muitas vezes os recursos tecnológicos não estão funcionando, o colaborador acredita que o cliente está percebendo essas situações no “ato de atender”.

A percepção da qualidade de serviços varia de cliente para cliente e não é a mesma para comprador e o fornecedor. A qualidade será percebida de maneira diferente se o serviço for novo ou amplamente difundido, se o cliente o estiver descobrindo ou se for um usuário experiente. As constatações feitas no estudo reforçam a afirmação de Giansesi e Corrêa (2006), ao afirmarem que os clientes sabem e são capazes de transmitir o que eles esperam de um serviço. Reis (1998) corrobora dizendo que a qualidade significa uma nova filosofia de gestão estratégica dos bancos/empresas, caracterizada pelo empenho total da administração e dos funcionários na obtenção da satisfação dos clientes e da melhoria contínua.

Conclui-se que, este trabalho apresenta uma contribuição na compreensão da percepção do pessoal da linha de frente, comparando os resultados com a percepção dos clientes, auferindo a influência do *front office*, quanto ao atendimento pessoal. Pretende-se desenvolver uma nova pesquisa incluindo outras agências do Banco com número maior de clientes, a fim de investigar melhor o assunto para ampliar o conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ABRÃO, A. T. Y. **Melhoria do atendimento público: desenvolvimento profissional de agentes educacionais multiplicadores**. 2007. Tese (Doutorado em Educação-Currículo) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

ALMEIDA, Sergio. **Ah! eu não acredito: Como cativar o cliente por meio de um fantástico atendimento**. 53<sup>a</sup>. ed. Salvador: Casa da qualidade, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO E SERVIÇOS. Disponível em: <http://www.abecs.org.br/> Acesso em 10 de novembro de 2007.

ASUBONTENG, P.; MCCLEARY, K.J.; SWAN, J.E. SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. **The Journal of Services Marketing**, v. 10, n. 6, p. 62-81, 1996.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. **Relatório anual 2006**. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?BOLETM2006>>. Acessos em 18.10.2007, 12.12.2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acessos em: 10.09.2007, 11.11.2007; 17.12.2007, 13.01.2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/?SFN>> Acessos em 10.09.2007; 12.10.2007; 17.12.2007; 13.01.2008.

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada as Ciências Sociais**. Editora da UFSC. Florianópolis, 1994.

BLISS, J. **Chief customer officer: cliente no DNA da empresa, como fidelizar clientes por meio das pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.

CHENG, T.C.E.; LAI, L.C.F.; YEUNG, A.C.L. The driving forces of customer loyalty: a study of internet service providers in Hong Kong. **International Journal of E-business Research**, v. 4, n. 4, p. 26-42, 2008.

CHOUGULE, R.; KHARE, V.R; PATTADA, K. A fuzzy logic based approach for modeling quality and reliability related customer satisfaction in the automotive domain. **Expert Systems with Applications**, v. 40, n. 2, 1 p. 800-810, 2013.

ELLAHI, A.; BOKHARI R. H. Key quality factors affecting users' perception of social networking websites. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 20, n. 1, p. 120-129, 2013.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – Disponível em: <<http://www.febraban.com.br>>. Acesso em 10.09.2007, 11.11.2007, 09.12.2007.

GIANESI, I. G. N., CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIANNINI, R **Aplicação de ferramentas do pensamento enxuto na redução de perdas em operações de serviços**. 2007. Dissertação ( Mestrado em Engenharia) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

HAIR, Joseph; ANDERSON, R.E.; TATHAM; R.L. e BLACK, W.C. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, 593p.

HAIJ, Z. S. E. **Evolução e desempenho dos bancos durante plano real**. 2005. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

- HAMER, L.O. A confirmation perspective on perceived service quality. **Journal of Services Marketing**, v. 20, n. 4, p. 219-232, 2006.
- HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.org.br>>. Acessos em: 12.10.2007; 22.11.2007; 17.12.2007.
- KANG, G.D.; JAMES, J. Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. **Managing Service Quality**, v. 14, n. 4, p. 266-77, 2004.
- KLAUS, P.; MAKLAN, S. EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 1, p. 5-33, 2012.
- KOKKINIS, G.; MIHIOTIS, A.; PAPPIS, C.P. Freight forwarding in Greece: services provided and choice criteria. **Euromed Journal of business**, v. 1, n. 2, p. 64-81, 2006.
- KON, A. Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política**, v. 19, n. 2, p. 64-83, 1999.
- LAKATOS, Eva e MARCONI. **Fundamento de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LAS CASAS, A. et.al. **Marketing bancário**. 1. ed. São Paulo. Saint Paul, 2007.
- LASSEN, I. **A qualidade da prestação de serviços de uma instituição financeira considerando a percepção de seus clientes e gerentes**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Caxias do Sul, 2004.
- LÖFGREN, M.; WITELL, L.; GUSTAFSSON, A. Customer satisfaction in the first and second moments of truth. **Journal of Product & Brand Management**, v. 17, n. 7, p. 463-474, 2008.
- MAFFILI, D. W. **Estudo da rentabilidade bancária no Brasil no período de 1999 a 2005**. 2007. Mestrado (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre Bookman, 2001.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 4 ed. compacta São Paulo: Atlas, 2007.
- MDIC. (2012). Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Panorama do comércio internacional de serviços. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=1793>>. Acesso em: 10 jan./2012.

MOLINER, M.A. Loyalty, perceived value and relationship quality in healthcare services. **Journal of Service Management**, v. 20, n. 1, p.76-97, 2009.

OLIVEIRA, Anemari. **A fidelização dos clientes na visão dos gerentes de relacionamento do BACEN em Curitiba**. 112f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2002.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A. SERVQUAL. A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n.1, p. 12-40, 1988.

\_\_\_\_\_. Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two-decade-long research journey. **Performance Measurement and Metrics**, v. 5, n. 2, p. 45-52, 2004.

REIS, Luiz Felipe S. Dias. **Gestão da Excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SHEKARCHIZADEH A.; RASLI, A.; HON-TAT, H. SERVQUAL in Malaysian Universities: perspectives of international students. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 1, p. 67-81, 2011.

SNOJ, B.; KORDA, A.P.; MUMEL, D. The relationships among perceived quality, perceived risk and perceived product value. **Journal of Product & Brand Management**, v. 13, n. 3, p. 156-167, 2004.

SÖDERLUND, M.; JULANDER, C.-R. Physical attractiveness of the service worker in the moment of truth and its effects on customer satisfaction. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 16, n. 3, 216-226, 2009.

SPILLER, E. S.; PLÁ, D.; LUZ, J. F.; SÁ, P. R. G. **Gestão de serviços e marketing interno**. 3. ed. Rio de Janeiro, FGV, 2006.

TAYLOR, S.A.; BAKER, T.L. An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the information of consumers' purchase intentions. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 2, p. 163-78, 1994.

THUY, P.N.; HAU, L.N. Service personal values and customer loyalty: a study of banking services in a transitional economy. **International Journal of Bank Marketing**, v. 28, n. 6, p. 465-478, 2010.

VIEIRA, Gisele de Paula. Formação Solidária. 2007. Disponível em: <<http://www.formacaosolidaria.org.br/categorias-noticias-detalle.asp?ID=2250>> Acesso em: 14 de janeiro de 2008.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; MALHOTRA, A. Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 4, p. 362-375, 2002.