UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FATORES INTERVENIENTES DA LEALDADE EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA:
UM ESTUDO DE CASO COM CORRENTISTAS SERVIDORES DA PREFEITURA
DE SÃO PAULO

Noel Alves Vicente

Orientadora:
Profª Drª Maria Aparecida Gouvêa

SÃO PAULO
2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

NOEL ALVES VICENTE

**FATORES INTERVENIENTES DA LEALDADE EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA:
UM ESTUDO DE CASO COM CORRENTISTAS SERVIDORES DA PREFEITURA
DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Ciências.

Orientadora: Profª Drª Maria Aparecida Gouvêa

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Vicente, Noel Alves

Fatores intervenientes da lealdade em uma agência bancária: um estudo de caso com correntistas servidores da prefeitura de São Paulo / Noel Alves Vicente. – São Paulo, 2014.
249 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2014.

Orientador: Maria Aparecida Gouvêa.

1. Serviço ao cliente 2. Qualidade em serviços 3. Lealdade 4. Serviços bancários 5. Análise multivariada I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.812

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por conduzir-me durante todo este trabalho e pela convicção de que seus pensamentos e caminhos são mais altos do que os meus.

À minha amada esposa Telma e aos meus filhos Lukas e Rafael pela paciência e por me acompanharem, incondicionalmente, durante esta jornada.

Agradeço aos meus pais João e Julia pelo exemplo de idoneidade e humildade.

Às minhas irmãs Kátia, Rute e Líria que sempre me incentivam a não desistir dos meus objetivos.

Aos meus amigos e ao meu sogro Arnaldo pelas constantes orações em meu favor.

À Prof^a Dr^a Maria Aparecida Gouvêa pelo privilégio de suas orientações e correções, as quais sempre foram transmitidas com amabilidade e respeito.

Ao Prof^o Dr^o Roberto Sbragia por transmitir ensinamentos significativos na disciplina EAD 5750 - Seminário de Elaboração de Estudos e Pesquisas em Administração.

Ao Prof^o Dr^o Milton Carlos Farina pelos conhecimentos transmitidos durante a graduação e por incentivar-me a ingressar na FEA.

À Joice e ao Augusto por analisarem meu trabalho e apontarem melhorias antes do exame de qualificação.

Ao Dr^o Ricardo Salem Ribeiro por permitir que eu pudesse compensar horas de trabalho para assistir às aulas na FEA como aluno especial.

Aos queridos amigos Wandemir, Marcos e Márcia por permitirem que eu pudesse compensar horas de trabalho para cursar as disciplinas na FEA durante o expediente bancário.

Aos amigos Andrea, Cláudio, Dayana, Eliana, Eliana Rosa, Eliza, Elizama, Estevão, Gislene, Lenyn, Marcelo, Michelle, Rodrigo, Ricardo e Vinicius por me apoiaram em todas as fases deste projeto.

À Eliane Cordova (*in memoriam*) que nos deixou em 22/05/2014 e me auxiliou muito na divulgação da pesquisa entre os correntistas da agência.

Aos bancários de todo Brasil que fazem a diferença na qualidade do atendimento.

“Mas na profissão, além de amar tem de saber.

“E o saber leva tempo pra crescer.”

Rubem Alves

RESUMO

O setor de serviços, onde os bancos estão inseridos, se caracteriza pelo o uso intenso de recursos humanos, grande heterogeneidade de atividades e simultaneidade entre produção e consumo de produtos/serviços. Este contexto torna bastante complexo e desafiador a proposição de especificações de qualidade que contribuam com o aumento da satisfação e da lealdade dos clientes. Embasado em fundamentação teórica sobre os temas setor de serviços, qualidade, satisfação, imagem corporativa, lealdade e valores humanos, este trabalho se propôs a buscar uma melhor compreensão sobre como estes fatores atuam em uma agência bancária. O estudo foi executado em uma agência bancária de médio porte localizada na região metropolitana de São Paulo. Para cumprir com os objetivos de pesquisa foram realizadas entrevistas, observações durante o expediente bancário e pesquisa de campo com 202 clientes. A fase qualitativa, composta pelas entrevistas e pelas observações, foi transcrita e consolidada segundo a relevância das informações colhidas; na fase quantitativa, após a coleta de dados, foram realizadas análises estatísticas em contexto univariado, bivariado e multivariado por meio das técnicas de Análise fatorial, Análise de conglomerados, Análise de regressão logística e Modelagem de equações estruturais. Os resultados indicam que a qualidade funcional é o fator mais importante da qualidade na agência bancária objeto de estudo. O estudo demonstrou, também, que a capacidade de compreender as necessidades individuais, um relacionamento comercial pautado na transparência e na integridade e o valor humano de responsabilidade sócio-ambiental contribuem na diferenciação entre clientes leais e não leais a agência bancária em questão. O trabalho também indicou que há uma relação direta entre os construtos Lealdade, Qualidade, Satisfação e Valores humanos.

Palavras-chave: Serviço ao cliente, Qualidade em serviços, Lealdade, Serviços bancários, Análise multivariada.

ABSTRACT

The service sector, in which banks have been inserted, is characterized by the intense use of human resources, heterogeneity and simultaneity of activities between production and consumption of products / services. This condition makes it quite complex and challenging proposing quality specifications that contributes to increase customer satisfaction and loyalty. Based in theoretical grounding on service's sector main themes, such as quality, satisfaction, loyalty, corporate image and human values issues, this study proposes to seek a better understanding of how these factors work in a bank. The study had been performed in a midsize bank agency located in the metropolitan region of São Paulo. To accomplish research goals, interviews, observations during business hours and fieldwork surveys were made with 202 clients. In the qualitative step, which is consisted by the interviews and observations, the information has been transcribed and consolidated according to relevance. In the quantitative step, after data collection, statistical analyzes were performed in univariate context, bivariate and multivariate analysis through factorial analysis techniques, cluster analysis, logistics regression analysis and structural equation modeling. The results suggests that functional quality is the most important factor in the quality of bank's agency object of study. The study also evidenced that the ability to understand individual needs, a business relationship built on transparency and integrity and the human value of social and environmental responsibility contributes in differentiating loyal and non-loyal agency's customers. The study also indicated that there is a direct relation between the Loyalty, Quality, Satisfaction and human values constructs.

Keywords: *Customer service, Quality in services, Loyalty, Banking services, Multivariate analysis.*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	6
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivos e hipóteses	15
1.2 Justificativas	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 A importância do setor de serviços na economia	21
2.2 Conceitos de qualidade	29
2.3 Mensuração de qualidade em serviços	39
2.3.1 Escala SERVQUAL	39
2.3.2 Escala SERVPERF	45
2.3.3 Modelo hierárquico de qualidade em serviços	47
2.3.4 Qualidade em ambientes virtuais	50
2.3.5 Qualidade em serviços bancários	54
2.4 Imagem, Satisfação e Lealdade	59
2.4.1 Imagem corporativa	59
2.4.2 Satisfação	65
2.4.3 Lealdade	73
2.5 Modelos que relacionam os construtos apresentados na fundamentação teórica	77
2.6 Síntese da fundamentação teórica	82
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	85
3.1 Natureza do estudo	85
3.2 Procedimentos de campo	93
3.2.1 Construtos qualidade, imagem, satisfação, lealdade e valores humanos	97
3.3 Modelo conceitual	100
3.4 População	104
3.5 Amostra	107
3.6 Plano de análise dos resultados	110
3.6.1 Análise fatorial	114
3.6.1.1 Suposições	114
3.6.1.2 Ajuste e validação	115
3.6.2 Análise de conglomerados	116
3.6.2.1 Suposições	118
3.6.2.2 Ajuste e validação	118
3.6.3 Regressão logística	119
3.6.3.1 Suposições	120
3.6.3.2 Ajuste e validação	121
3.6.4 Modelagem de equações estruturais	122
3.6.4.1 Suposições	123
3.6.4.2 Ajuste e validação	123
3.7 Síntese da metodologia	124
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	127
4.1 Estudo qualitativo	127
4.1.1 Observação participante	128
4.1.1.1 Estacionamento	128

4.1.1.2	Sala de autoatendimento.....	129
4.1.1.3	Filas	132
4.1.1.4	Atendimento pessoal	134
4.1.1.5	<i>Internet banking</i>	139
4.1.1.6	Processos internos	141
4.1.2	Entrevistas	145
4.2	Estudo quantitativo	153
4.2.1	Observações atípicas.....	154
4.2.2	Normalidade	156
4.2.3	Validade.....	157
4.2.4	Confiabilidade	159
4.2.5	Mensuração dos construtos.....	162
4.2.6	Características da amostra	166
4.2.7	Qualidade em serviços.....	171
4.2.7.1	Estatísticas descritivas.....	172
4.2.7.2	Teste de igualdade das médias	175
4.2.7.3	Análise fatorial para o construto qualidade.....	177
4.2.7.4	Análise de conglomerados para o construto qualidade	179
4.2.8	Satisfação.....	182
4.2.8.1	Estatísticas descritivas.....	183
4.2.8.2	Teste de igualdade das médias	184
4.2.9	Imagem corporativa.....	185
4.2.9.1	Estatísticas descritivas.....	186
4.2.9.2	Teste de igualdade das médias	187
4.2.10	Lealdade.....	188
4.2.10.1	Estatísticas descritivas	188
4.2.10.2	Teste de igualdade das médias.....	189
4.2.10.3	Regressão logística para o construto lealdade	190
4.2.11	Valores humanos	192
4.2.11.1	Estatísticas descritivas	193
4.2.11.2	Teste de igualdade das médias.....	195
4.2.12	Análise das relações entre os construtos.....	197
5	CONCLUSÕES	205
5.1	Limitações	222
5.2	Sugestão para estudos futuros	222
	REFERÊNCIAS	223
	APÊNDICES	234

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE: *Average Variance Extracted*

BACEN: Banco Central do Brasil

Banco Xbzw: Nome atribuído ao banco objeto de estudo

CI: *Consumers International*

CNC: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

CV: Coeficiente de variação

FEBRABAN: Federação Brasileira de Bancos

FIPE: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MEE: Modelagem de Equações Estruturais

PIB: Produto Interno Bruto

PROCON: Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor

SELIC: Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPSP(s): Servidores da Prefeitura de São Paulo

SFN: Sistema Financeiro Nacional

TQC: *Total Quality Control*

VL: Variável Latente

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fases do desenvolvimento econômico na sociedade	22
Quadro 2 - Eras da qualidade	30
Quadro 3 - Definições da ideia de qualidade	32
Quadro 4 - Principais integrantes da escola da qualidade moderna	33
Quadro 5 - Qualidade em ambientes Industriais <i>versus</i> ambientes de Serviços	34
Quadro 6 - Mudança de paradigma em economias desenvolvidas	38
Quadro 7 – Dimensões que compõem a mensuração de qualidade em lojas virtuais	51
Quadro 8 – Dimensões de qualidade em serviços bancários adotadas por diferentes países... 57	
Quadro 9 – Abordagem sobre satisfação utilizada pelos autores consultados	72
Quadro 10 – Construtos utilizados no contexto da qualidade em atendimento bancário	82
Quadro 11 - Procedimentos metodológicos	85
Quadro 12 – Estrutura de recursos humanos.....	88
Quadro 13 – Autores que focalizaram vários públicos para mensurar qualidade em serviços 92	
Quadro 14 – Codificação do questionário.....	98
Quadro 15 – Plano de análise	111
Quadro 16 – Testes e conceitos de avaliação do modelo fatorial	116
Quadro 17 – Modalidades de análise de conglomerados	119
Quadro 18 – Testes e conceitos de avaliação do modelo de equações estruturais.....	124
Quadro 19 – Resumo das observações	144
Quadro 20 – Variáveis criadas para representar as VL(s).....	166
Quadro 21 – Objetivos e hipóteses de pesquisa	205
Quadro 22 - Diferença de médias entre os grupos de respondentes em cada VL.....	215

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação dos setores no valor adicionado (% PIB).....	23
Tabela 2 – PIB por setores da economia (variação % entre anos)	25
Tabela 3 – Participação percentual das classes no valor adicionado ao PIB – 2002/2012	26
Tabela 4 – Transações bancárias por origem	28
Tabela 5 – Gastos dos bancos em TI comparados ao acesso da população	28
Tabela 6 – Cargas fatorias e confiabilidade para a escala de atitude em serviços bancários..	64
Tabela 7 – Estatísticas de remuneração dos SPSP(s).....	105
Tabela 8 – Dez cargos mais representativos em quantidade de SPSP(s).....	106
Tabela 9 – Distribuição dos SPSP(s) por grau de instrução.....	106
Tabela 10 – Distribuição dos SPSP(s) por faixa etária	107
Tabela 11 – Distribuição dos SPSP(s) por sexo	107
Tabela 12 – Estatísticas da renda por sexo.....	108
Tabela 13 – Amostra estratificada por sexo	109
Tabela 14 - Etapas percorridas para obtenção da amostra oficial	127
Tabela 15 – <i>Ranking</i> das assertivas mais relevantes do construto qualidade.....	147
Tabela 16 – Quantidade de variáveis alocadas nas dimensões da qualidade	149
Tabela 17 – Avaliação sobre a relevância de quatro abordagens sobre satisfação	150
Tabela 18 – Atributos associados e não associados à imagem do Banco Xbzw.....	151
Tabela 19 – Observações atípicas preservadas na amostra	155
Tabela 20 – Teste de normalidade (<i>Kolmogorov-Smirnov</i>) para as variáveis de pesquisa	156
Tabela 21 – Correlação entre as variáveis latentes objeto de estudo	158
Tabela 22 – <i>Alpha de Cronbach</i> das variáveis de pesquisa	161
Tabela 23 – Estatísticas da Análise Fatorial das escalas.....	165
Tabela 24 – Perfil sócio-demográfico da amostra.....	168
Tabela 25 – Relacionamento bancário	170
Tabela 26 – Decepção com produtos fornecidos pelo Banco Xbzw.....	171
Tabela 27 – Avaliação da percepção por variável do construto Qualidade	174
Tabela 28 – Testes de igualdade de médias: QUAL_MÉDIA	176
Tabela 29 – Análise fatorial exploratória para percepções de Qualidade	178
Tabela 30 – Variáveis com alta e baixa relevância para discriminar os conglomerados	181
Tabela 31 – Avaliação da percepção do construto Satisfação	183
Tabela 32 – Testes de igualdade de médias: SATISF.....	184
Tabela 33 – Avaliação da percepção do construto Imagem corporativa.....	186
Tabela 34 – Testes de igualdade de médias: Imagem	188
Tabela 35 – Avaliação da percepção do construto Lealdade	189
Tabela 36 – Testes de igualdade de médias: LEALD	190
Tabela 37 – Lealdade: distribuição interquartilica	191
Tabela 38 – Lealdade: modelo de regressão logística.....	192
Tabela 39 – Avaliação da percepção construto do Valores humanos	194
Tabela 40 – Testes de igualdade de médias: Valores humanos	196
Tabela 41 - Correlação entre Imagem corporativa e Valores humanos	197
Tabela 42 – Indicadores de validade convergente e consistência interna	199
Tabela 43 – Valores das correlações entre VL(s) e raízes quadradas das AVE(s)	200
Tabela 44 – Valores ajustados das correlações entre VL(s) e raízes quadradas das AVE(s)	200
Tabela 45 – Indicadores Q^2 e f^2 para as VL(s)	201

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Modelo nórdico de qualidade em serviços	35
Ilustração 2 – Modelo de análise das lacunas	40
Ilustração 3 – Extensão do modelo de qualidade em serviço (SERVQUAL).....	42
Ilustração 4 – Conceituação de qualidade em serviço abordada pela literatura pesquisada	48
Ilustração 5 – Modelo hierárquico de qualidade em serviços	49
Ilustração 6 – Reputação corporativa	61
Ilustração 7 - Modelo baseado em análise multivariada por mínimos quadrados ordinários ..	79
Ilustração 8 - Modelo de qualidade em serviços bancários baseados em TI.....	80
Ilustração 9 - Modelo conceitual de Nepomuceno e Porto (2010).....	82
Ilustração 10 – Planta física do objeto de estudo (agência bancária).....	90
Ilustração 11 - Modelo conceitual de Bloemer <i>et al</i> (1998).....	101
Ilustração 12 - Modelo testado por Nepomuceno e Porto (2010)	102
Ilustração 13 - Modelo consolidado	104
Ilustração 14- Modelo de credenciais para uso de vagas especiais.....	129
Ilustração 15 – Modelo de equações estruturais das relações entre VL(s).....	202

1 INTRODUÇÃO

O mercado financeiro, principalmente após a crise econômica de 2008¹, vem sofrendo modificações significativas em sua estrutura. Relatório divulgado pelo BACEN, Banco Central do Brasil, em 2011, indica que os acordos internacionais têm trazido aos bancos o desafio de reavaliarem suas políticas de exposição ao risco, as quais estão diretamente ligadas a um menor índice de alavancagem, à desmobilização dos ativos como forma de aumento da liquidez e à seleção criteriosa de clientes com baixa propensão à inadimplência. Pretende-se com estes ajustes, reforçar os ativos financeiros para que as instituições possam suportar períodos adversos na economia.

Neste contexto, onde se observa simultaneamente forte regulação, grande interesse das instituições em alcançar lucratividade duradoura e a existência de clientes cada vez mais instruídos e exigentes, o principal desafio dos bancos consiste em compreender genuinamente as necessidades do mercado consumidor e assim comunicar-se de forma eficiente, ou seja, ter competência em fornecer produtos/serviços com pouca burocracia, desprovidos de complexidade e ao mesmo tempo diferenciados em relação à concorrência.

Os bancos pertencem ao setor de serviços, onde diferentemente da agricultura e da indústria, ocorrem, concomitantemente, o uso intenso de recursos humanos, significativa representatividade de serviços terceirizados, grande heterogeneidade de atividades na mesma empresa, simultaneidade entre produção e consumo do produto/serviço e dificuldade das empresas em definir as especificações da qualidade, tendo em vista que a qualidade que importa é medida pelo próprio cliente e se altera de acordo com o perfil pessoal de cada cliente (SEBRAE e CNC, 2008, p. 17). Sánchez-García e Curráz-Pérez (2011) alertam que, dada a complexidade deste setor, é praticamente inevitável a ocorrência de falhas; no entanto, a postura da empresa e de seus representantes quando ocorrem incidentes pode, além de solucionar a insatisfação do cliente, interferir na decisão do cliente em continuar se

¹ A crise mundial de 2008 teve origem nos Estados Unidos e provocou impactos negativos em todo mundo. Iniciou-se após um período de juros baixos e concessão excessiva de crédito inclusive a clientes considerados de alto risco. A grande procura por hipoteca imobiliária favoreceu a alta de preço dos imóveis; porém, chegou um momento em que a taxa de juros começou a subir, provocando diminuição expressiva da procura por imóveis e consequente desvalorização; este cenário provocou aumento expressivo na inadimplência, haja vista que as pessoas já não viam sentido em continuar pagando hipotecas exorbitantes por imóveis que valiam cada vez menos.

relacionando com a empresa. Os autores afirmam, no entanto, que os consumidores nem sempre demonstram sua insatisfação antes de mudar de fornecedor do serviço e, por isso, não é prudente confiar apenas no tratamento de reclamações como ferramenta de recuperação e retenção de clientes; ao invés desta postura reativa, as empresas devem realizar estudos específicos que possibilitem a identificação dos principais motivos que resultam na insatisfação do cliente, bem como, descobrir o perfil dos clientes, potencialmente, mais propensos a experimentarem situações indesejáveis durante o relacionamento com os produtos/serviços de determinada empresa.

No caso específico dos bancos, as demandas e negociações com maior valor monetário ocorrem presencialmente nas agências de relacionamento e palavras mal interpretadas, detalhes importantes não explicitados ou falha de comunicação entre os agentes negociadores podem gerar retrabalhos e reclamações futuras; além disso, a qualidade observada dependerá da sensibilidade da empresa frente às demandas do mercado e também das percepções do consumidor, as quais são influenciadas por sua cultura, personalidade, experiências anteriores, expectativas, posição econômico-financeira, valores pessoais, motivações e demais particularidades comuns aos seres humanos (GRÖNROOS, 1995; PARASURAMAN *et al*, 1988; BRADY; CRONIN JR., 2001).

A partir desta realidade, cabe aos bancos criar formas de relacionamento pautadas na excelência da interação com seus clientes, traduzida, entre outros aspectos, por alto nível de capacitação e cordialidade dos profissionais bancários, disponibilização de equipamentos modernos, fornecimento de soluções tecnológicas confiáveis, desenvolvimento de terminais de autoatendimento de fácil utilização, preocupação ao entregar produtos/serviços conforme prometido e priorização da agilidade ao responder demandas e reclamações dos clientes (GRÖNROOS, 1995; PARASURAMAN *et al*, 1988; BRADY; CRONIN JR., 2001; ZHU *et al*, 2002; CASTRO e GOUVÊA, 2011).

Antes de qualquer tentativa de diagnóstico do nível de excelência dos produtos/serviços financeiros fornecidos aos brasileiros, dois fatores relevantes devem ser considerados: a baixa qualidade da regulação bancária brasileira e a burocracia nos negócios.

O boletim da FIPE, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, na edição de março/2013, traz um artigo onde é relatado o fato de que, no Brasil, há uma dupla regulamentação: a

tradicional, baseada na lei 4.590/1964 e normas posteriores, e a dos acordos de Basiléia, que começou a ser implantada em 1994 e agora está sendo reformulada com o que é conhecido como Basiléia III. O estudo revela que os acordos de Basiléia, no Brasil, podem ser considerados bastante severos, considerando que os bancos brasileiros já são pouco alavancados e emprestam pequena parcela em relação ao seu capital. Aqui no Brasil a qualidade da regulamentação não é boa; esta realidade pode ser medida pelo excesso de burocracia imposta aos negócios.

Ao refletir sobre nível de regulação e a burocracia nos negócios, o Banco Mundial criou e apresentou um indicador no Fórum Econômico Mundial compilando informações de 62 países. Este indicador, formado pelo peso da regulação e pela burocracia nos negócios, posicionou o Brasil na 62ª posição, ou seja, em último lugar. Países importantes tais como: China, Canadá, Inglaterra, Estados Unidos, Japão e Índia foram ranqueados respectivamente em 8º, 20º, 27º, 30º, 34º e 38º lugar (FIPE, 2013, p. 4).

Com a regulamentação de Basiléia III este cenário se agrava, pois a nova norma não é uma substituição à existente, mas sim uma adição. A regulamentação bancária brasileira é extensa, detalhista e desnecessariamente complexa. As regras de Basiléia III por serem adicionais às já existentes tendem a agravar o crescimento pífio do crédito, provocando queda na rentabilidade e o pior, colaborando para a continuidade da contribuição anêmica do setor financeiro ao desenvolvimento do País, além de perpetuar um relacionamento extremamente confuso e cheio de regras e entraves que não se justificam aos olhos do cliente (*Ibid.*, p. 5).

A realidade se agrava, ao se constatar que o BACEN, órgão regulador do sistema financeiro brasileiro, não se considera responsável por fomentar políticas fiscalizadoras e incentivadoras da qualidade em serviços bancários. Esta afirmação é referendada pela missão institucional do BACEN, descrita em seu *site*:

“Assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e manter um sistema financeiro sólido e eficiente”.

Para cumprir com esta missão, o BACEN atua especificamente nas políticas macroeconômicas de controle da inflação, da taxa básica de juros e da disciplina cambial. Isto

explica sua timidez no controle da qualidade do serviços/produtos bancários fornecidos aos consumidores, restringindo-se apenas a medir o número de reclamações do setor.

Em um setor, onde os produtos/serviços são muito parecidos, o diferencial para o cliente passa a ser a qualidade da interação das instituições bancárias com seus clientes; porém, a inexistência de mensuradores de qualidade, obtidos a partir da perspectiva dos clientes, impede a comparabilidade entre bancos, e assim há um contentamento com a cultura equivocada de mensurar qualidade apenas por número de reclamações. Garvin (1995) chama atenção para os equívocos das medições tradicionais de qualidade, nas quais problemas com a qualidade podem ser desconsiderados em função de bons índices de satisfação ou de acompanhamento das reclamações. Assim podem ser tomadas medidas inadequadas ou demasiadamente limitadas, deixando-se de avaliar importantes aspectos da qualidade.

Estes fatores atuando em conjunto favorecem um relacionamento bancário marcado pela mediação constante do poder judiciário e dos órgãos de defesa do consumidor nas relações de consumo, fato que é extremamente oneroso para os bancos e desgastante para os clientes. O PROCON-SP, Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor, traz em seu *site* o *ranking* das trinta empresas com maior volume de reclamações em 2012, estando em primeiro lugar uma instituição financeira, sendo que, dentre as trinta empresas mais criticadas, nove são do ramo financeiro, representando 35,16% das reclamações. O principal motivo da insatisfação é a cobrança supostamente indevida de taxas, tarifas e juros. Mesmo compreendendo que a qualidade em serviços não deve ser medida por número de reclamações, este fato demonstra que existem aspectos importantes do relacionamento bancário que merecem maior atenção por parte do BACEN e dos bancos brasileiros.

Cabe ressaltar que este cenário desfavorável não é característica exclusiva dos bancos brasileiros. A organização não governamental CI, *Consumers International*, presente em 115 países, publicou, em 2012, um levantamento identificando que os serviços financeiros são o maior alvo de reclamações no mundo inteiro. Segundo a organização, estão entre as principais queixas: cláusulas abusivas nos contratos de adesão, a falta de informação e pouca transparência nos produtos oferecidos aos clientes, o alto custo nas operações de remessa de dinheiro de um país para o outro, as dificuldades para trocar de banco, falta de concorrência real e falta de opções para os clientes (O GLOBO, 2012).

Como ingrediente adicional ao setor, percebe-se o governo federal com o desafio complexo de controlar, simultaneamente, o volume de consumo na economia e as metas de inflação.

Para tanto, tem-se adotado estratégias contracionistas e expansionistas, tais como: isenção de impostos em alguns setores da economia, intervenções constantes na taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação e de Custódia) e implementação de alterações nas regras de remuneração da poupança. Estas estratégias contribuem ainda mais para confundir o cliente comum, pouco familiarizado com as regras do mercado. Estas ações de governo obrigam os bancos a concentrarem esforços em fontes de receita menos voláteis, tais como: tarifação dos serviços prestados e incremento na comercialização de produtos relacionados à seguridade².

Com isso, cresce a importância do tema qualidade em serviços como ferramenta de diferenciação, fidelização e incremento dos negócios, pois somente a sensação de qualidade superior pode estimular o cliente a centralizar suas operações e transações em uma única instituição financeira. As instituições financeiras, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2013), representaram no ano de 2012 10,3% do setor de serviços brasileiro. Tendo em vista o ambiente competitivo desse setor e o fato de que os produtos comercializados são muito parecidos, é de se esperar que o consumidor diferencie os bancos pela qualidade com que o serviço é prestado. Entende-se, portanto, que por questão de sobrevivência, os bancos devem buscar a fidelização dos clientes por meio da qualidade superior dos produtos/serviços fornecidos ao mercado consumidor.

Reforçando este raciocínio, Ribeiro *et al* (2010, p. 776) defendem que:

Manter bons clientes por um longo período permite à empresa um maior conhecimento de suas preferências e necessidades de produtos bancários, fornecendo-lhes um atendimento direcionado e eficiente. Além disso, clientes habituados aos serviços da empresa estarão mais propensos à aquisição de novos produtos ou serviços que lhes sejam oferecidos.

Os canais alternativos de atendimento, embora tenham revolucionado as formas de relacionamento bancário, diminuíram a interação presencial dos clientes com a instituição financeira. Angur *et al* (1999, p. 116) afirmam que a tecnologia bancária tem tido um

² Produtos e serviços de seguridade: seguro de vida, seguro saúde, seguro automóvel, seguro patrimonial, seguro empresarial, seguro agrícola, previdência privada, títulos de capitalização e consórcio para aquisição de bens e serviços.

importante papel de padronização e acesso às transações bancárias de maneira bastante eficiente. Neste novo paradigma de atendimento, a qualidade do serviço fornecido acaba resumindo-se em apoio pessoal e suporte técnico. Em outras palavras, na medida em que os bancos se tornam mais e mais *high-tech* o nível de padronização dos serviços técnicos aumenta significativamente, reduzindo a importância de tais serviços como um fator de diferenciação; portanto, os consumidores tendem a avaliar os bancos por meio de fatores mais subjetivos, tais como: relacionamento pessoal e compreensão das necessidades específicas dos clientes.

Em um ambiente cada vez mais competitivo, a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes tornam-se medidas fundamentais de desempenho organizacional e têm se mostrado prioridade de pesquisadores e de instituições financeiras que queiram manter-se na vanguarda da literatura de *marketing* de serviços (LASSAR *et al*, 2000, p. 244). O interesse no tema é impulsionado pela percepção de que o desempenho da qualidade em serviços reflete significativamente na satisfação e na lealdade dos clientes aumentando a disposição para a propaganda boca a boca, reduzindo a quantidade de reclamações e aumentando as taxas de retenção de clientes (LEVESQUE e MCDOUGALL, 1996, p. 12).

Masano (2006, p. 9) enfatiza que o setor de serviços, embora seja bastante complexo, ainda é pouco compreendido pela literatura; somente na década de 1970 surgiram os primeiros estudos de administração esboçando a diferenciação do setor de serviços frente aos demais (agricultura e indústria), realçando a importância de um enfoque de gestão que englobe tais particularidades.

A literatura define serviços como sendo uma série de atividades de natureza intangível, que são fornecidas aos consumidores mediante interações com o ambiente físico, com as soluções tecnológicas e com a capacidade de relacionamento interpessoal dos colaboradores de determinada empresa de serviços; tais interações têm por objetivo fornecer soluções adequadas aos problemas e demandas apresentadas pelos clientes (GRÖNROOS, 1995, p. 36).

A partir da década de 1980, os estudos sobre qualidade em serviços evoluíram significativamente. Associado aos estudos de comportamento do consumidor, *marketing* e psicologia foi possível o desenvolvimento de escalas e modelos de mensuração que permitem

avaliar a qualidade dos serviços e identificar itens que ao serem gerenciados podem resultar em maior satisfação e lealdade dos clientes. Portanto, é inaceitável que empresas de serviço sintam-se confortáveis em apenas controlar o número de reclamações como parâmetro de qualidade e não utilizem as ferramentas de mensuração disponibilizadas pela literatura.

Para um entendimento mais profundo sobre as percepções de qualidade dos serviços bancários, o pesquisador vislumbrou a possibilidade de executar o trabalho em uma agência bancária e obter as medidas de qualidade e seus respectivos impactos no relacionamento bancário, tendo por referência a percepção de um grupo de clientes que despertam especial interesse dos bancos (VALOR ECONÔMICO, 2013). Este grupo é composto pelos servidores públicos em geral; tal interesse é justificado pelo vínculo empregatício estável, pelo menor risco de crédito e pela aposentadoria integral, a qual proporciona aos bancos maior tempo de relacionamento e perenidade das oportunidades comerciais.

Até meados de 2010, era comum aos governos negociarem a folha de pagamento dos servidores com as instituições financeiras; a partir do momento em que o contrato era firmado, o banco detentor do convênio passava a ter diversas oportunidades comerciais perante este segmento. Esta forma de atuação não possibilitava um relacionamento baseado nos princípios da qualidade. O servidor não tinha a opção de receber seus proventos na instituição que, na sua ótica, melhor atendesse suas necessidades e assim era forçosamente fidelizado. Os governos decidiam pelo banco que melhor atendesse seus interesses; e usualmente quando um novo governo tomava posse, havia troca de instituição financeira. Com isso, a instituição detentora do contrato corria um sério risco de prestar atendimento com pouca qualidade, pois não havia preocupação com a concorrência.

A resolução n. 3402/2006 do BACEN, aplicável inicialmente à iniciativa privada e a partir de 2012 aos servidores públicos em nível nacional, trouxe mudança de cenário ao proporcionar ao correntista a Livre Opção Bancária (LOB). Essa realidade traz aos bancos o desafio de reajustarem suas políticas de qualidade em atendimento, buscando uma melhor compreensão sobre as necessidades e exigências desse segmento de mercado.

Em matéria publicada pelo jornal Valor Econômico em 19/04/2013, percebe-se claramente o impacto da LOB na concorrência entre instituições financeiras por servidores públicos:

[...] a Prefeitura de Nova Andradina (MS) tentou angariar R\$ 1,8 milhão neste mês com a venda para um banco da gestão da folha de pagamento de 1.557 servidores públicos, repetindo um processo que cinco anos atrás encheu os cofres do município. Desta vez, porém, nenhum banco se interessou. Piracaia (SP), São Vicente (SP), Maricá (RJ) e o Tribunal de Justiça do Piauí também buscaram uma receita extra ao oferecer aos bancos a administração de suas folhas, mas tampouco tiveram sucesso. Se até poucos anos atrás, oferecer a um banco o quadro de servidores por cinco anos representava uma fonte de dinheiro à administração pública, hoje já não é mais bem assim. Das 166 licitações realizadas neste ano até o início de abril, 112 não despertaram o interesse dos bancos. Para as instituições financeiras, os servidores públicos continuam sendo tão atraentes quanto antes, já que possuem estabilidade no emprego e renda maior do que a média dos trabalhadores. O que mudou é que desde o início do ano passado, a partir de uma resolução do Banco Central, esses funcionários passaram a poder escolher livremente o banco no qual querem receber seus salários. É a chamada portabilidade. Por que gastar milhões se o cliente pode ir ao banco que quiser a qualquer momento? Nesse novo cenário, itens como pacotes de tarifas com desconto ou juros menores podem pesar na decisão do trabalhador. "Cada vez mais as licitações serão desertas", diz Pedro Coutinho, vice-presidente do Santander Brasil. "Com a portabilidade, o banco pode conquistar o cliente sem comprar a folha."

O IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, realizou trabalho em 2011 com o objetivo de traçar o perfil da ocupação no setor público brasileiro. O estudo revelou que em 2010 havia 9,3 milhões de servidores no Brasil, distribuídos nos setores Federal (0,9 milhão), Estadual (3,5 milhões) e Municipal (4,9 milhões).

O setor público municipal representa 52,6% do total de servidores e apresenta o maior crescimento proporcional desde 1995 quando representava apenas 39,1% do total. A descentralização no setor público a partir dos estados para os municípios evidencia que a prestação de serviços aos cidadãos é cada vez mais realizada pelas prefeituras, envolvendo áreas intensivas tais como: educação, saúde e assistência social. No período analisado, as ocupações que mais cresceram foram: psicólogos, professores do ensino fundamental, técnicos de programação, enfermeiros, fisioterapeutas e advogados (IPEA, 2011, p. 15). A ocupação do setor público faz-se de modo diferenciado quanto ao gênero, sendo que as mulheres constituem minoria na administração federal e maioria nos estados e municípios. O que explica tal participação diferenciada é o número de mulheres predominante nas funções de saúde, assistência social e educação, as quais, como já referido, são assumidas em maior parte pelos estados e municípios (*Ibid.*, p. 18).

Considerando a representatividade em cenário nacional e o fato de ainda não existirem estudos que procurem compreender a qualidade de serviços percebida pelos servidores públicos no contexto bancário, justifica-se o desenvolvimento de um estudo científico com Servidores da Prefeitura de São Paulo³. A lei federal de acesso à informação n. 12.527/2011 viabiliza o trabalho na medida em que permite a obtenção de importantes variáveis de interesse, tais como: nome, cargo, salário, endereço comercial e telefone. Informações extraídas do “Portal Transparência da Prefeitura de São Paulo” evidenciam que em abril de 2013 existiam aproximadamente 145 mil servidores distribuídos percentualmente em 66% ativos e 34% aposentados; os SPSP(s) representam 3% dos servidores públicos municipais no Brasil.

Assim sendo, serão levantados subsídios em referências bibliográficas relacionadas com os temas: importância do setor de serviços na economia, conceitos de qualidade, mensuração de qualidade em serviços, satisfação, imagem corporativa e lealdade. Com os conhecimentos adquiridos deseja-se responder a questão de pesquisa descrita a seguir: Quais fatores devem ser focalizados por uma agência bancária que pretende alcançar a lealdade dos clientes, segundo a percepção dos Servidores da Prefeitura de São Paulo?

1.1 Objetivos e hipóteses

Este estudo tem por objetivo oferecer uma melhor compreensão sobre as percepções de clientes em relação à qualidade em serviços, satisfação, imagem corporativa, valores humanos e lealdade no contexto bancário. Pretende-se cumprir este objetivo geral por meio dos objetivos específicos a seguir:

- a) Identificar os diversos motivos que podem influenciar a qualidade do atendimento no contexto bancário.
- b) Averiguar se as dimensões de qualidade em serviço propostas pela literatura se aplicam ao contexto deste estudo.
- c) Verificar se existem grupos de clientes com diferentes percepções sobre a qualidade dos serviços fornecidos pela agência bancária objeto de estudo.

³ Nas próximas citações, será utilizada a sigla SPSP(s) para se referir aos Servidores da Prefeitura de São Paulo.

- d) Identificar as variáveis que auxiliam na identificação de clientes leais e não leais à agência bancária objeto de estudo.
- e) Testar o impacto do sentimento de decepção sobre a disposição dos clientes em associarem seus valores humanos à imagem corporativa do Banco Xbzw⁴.
- f) Testar a relação entre os construtos Qualidade, Satisfação, Imagem corporativa, Valores humanos e Lealdade.

Os objetivos deste estudo serão alcançados por meio de entrevistas, observação participante e processamentos estatísticos. As técnicas de pesquisa, o plano de análise dos resultados e os clientes escolhidos para o estudo são apresentados detalhadamente no capítulo de metodologia.

O alcance destes objetivos permitirá verificar as seguintes hipóteses do estudo:

H1 - As dimensões de qualidade em serviço propostas pela literatura são aderentes ao contexto deste estudo.

H2 – Existem grupos de clientes com diferentes percepções sobre a qualidade dos produtos/serviços fornecidos pela agência bancária objeto de estudo.

H3 – O sentimento de decepção interfere na diferenciação de clientes leais e não leais a uma agência bancária.

H4 – É possível identificar variáveis que auxiliam na identificação de clientes leais e não leais aos produtos/serviços fornecidos por uma agência bancária.

H5⁵ – Existem associações entre os construtos Qualidade, Satisfação, Imagem corporativa, Valores humanos e Lealdade.

H6 – O sentimento de decepção diminui a disposição dos clientes associarem seus Valores humanos à Imagem corporativa de um banco.

1.2 Justificativas

⁴ Por questões de exposição da marca, o banco objeto de estudo será citado ao longo do trabalho por Banco Xbzw.

⁵ A hipótese H5 se desdobra em outras seis hipóteses, cada uma delas avaliando as relações entre pares de construtos. As referidas hipóteses são apresentadas após a **Ilustração 13 - Modelo consolidado**.

Após a abertura dos mercados e a crescente tendência a fusões e aquisições, a concorrência entre os bancos brasileiros está aumentando substancialmente. Esta realidade favorece uma postura de aproximação com os clientes como estratégia para manter-se lucrativo (ZACHARIAS *et al*, 2008).

É sabido que a taxa de juros básicos vigente no Brasil é uma das maiores do mundo (justificada pelo governo por auxiliar no controle da inflação); porém, em tempos de recessão mundial, é possível que as estratégias do BACEN estejam mais propensas a priorizar uma taxa de juros alinhada aos patamares internacionais. Essa possibilidade redundará em impactos expressivos no setor financeiro, conforme indicado por Castro e Gouvêa (2011, p. 125):

Devido ao aumento da pressão para a queda da taxa SELIC e do *spread* bancário e ao ingresso de grandes bancos internacionais no mercado brasileiro, as instituições financeiras têm enfrentado um ambiente de negócios que tem exigido a execução de operações a custos reduzidos e a maior interação com os clientes, a fim de oferecer-lhes soluções que os satisfaçam.

A globalização e a liberalização dos mercados estão afetando as economias não só de países em desenvolvimento, mas também dos países desenvolvidos. As áreas de foco para as organizações também estão mudando de maximização do lucro para aumento da satisfação do cliente. As pressões da concorrência estão forçando as organizações não apenas a olhar para os processos, mas também sobre a forma como eles são entregues. Dentre as mudanças observadas, merecem destaque: a tendência aos processos de negócios horizontalizados⁶, compartilhamento de informações entre as empresas com vistas a compreender as necessidades dos clientes, maior ênfase na flexibilidade organizacional e dos processos, necessidade de adequação dos processos aos mais diversos contextos culturais, a valorização do capital humano, a pressão do mercado para introduzir novos serviços/produtos com rapidez, a adequação dos processos integrados com as expectativas dos clientes, resposta rápida às necessidades dos clientes, informações facilmente acessíveis por meio da *internet* e serviços/produtos flexíveis, eficientes e personalizados (SANGEETHA e MAHALINGAM, 2011, p. 84).

⁶ Negócios horizontalizados: estratégia empresarial que consiste no compartilhamento de experiências entre empresas, na descentralização do poder decisório, na contratação de fornecedores para participar do processo de produção e na terceirização de atividades periféricas em relação ao negócio da empresa.

A FEBRABAN, Federação Brasileira dos Bancos, em seu relatório social em 2006, enfatizou que os bancos têm procurado interagir com todos os setores da sociedade, mostrando-se acessíveis a todos os potenciais segmentos. Considerando a declaração deste conceituado órgão, evidencia-se a necessidade de trabalhos acadêmicos que auxiliem os bancos a avaliarem sua atuação e a percepção do público sobre eles, bem como identificarem as principais demandas e oportunidades de melhoria ou inovação.

De acordo com Mello *et al* (2006, p. 32), os bancos têm investido cada vez mais em tecnologia, procurando permitir o acesso do cliente aos seus serviços por meio dos mais diversos canais, como *internet*, telefone, celulares, *palmtops* e centrais de atendimento. Os investimentos na área de telecomunicações e informática são crescentes, colocando o sistema bancário brasileiro entre os mais modernos do mundo. Tais artefatos têm feito parte da grande expansão em alcance, realizada por todo o serviço bancário nacional, o que levou a um decréscimo do número de agências no país e a um acentuado crescimento no número de postos de autoatendimento. O efeito negativo passa a ser o distanciamento do cliente de um atendimento personalizado, dificultando a compreensão das percepções em relação à instituição, o que justifica o envolvimento do meio acadêmico incentivando estudos que possam, com neutralidade, verificar a opinião dos consumidores bancários.

Muitas são as campanhas de *marketing*, onde produtos e serviços são apresentados pelos bancos como diferencial competitivo, mas estes logo são copiados e tornam-se produtos de prateleira diferenciados apenas pelo rótulo da instituição. Neste contexto, o diferencial para o cliente passa a ser a qualidade com que os serviços são prestados. Diante dessa realidade, Zacharias *et al* (2008) afirmam que cabe aos gerentes priorizar atividades que atendam ou excedam as expectativas dos clientes. Assim sendo, este trabalho pode ser útil ao auxiliar os gestores de serviços bancários a identificar quais fatores são determinantes para os clientes quando avaliam os serviços fornecidos.

O tema também é relevante, tendo em vista que em estudo conduzido por Lassar *et al* (2000); chegou-se à conclusão que os clientes bancários valorizam a qualidade de como o serviço foi prestado (qualidade funcional). Isso pode significar que clientes de empresas de serviços de alto contato provavelmente diferenciem fornecedores alternativos com base na qualidade funcional. Madill *et al* (2002), alinhados com este enfoque de pesquisa, concluíram que a

forma como o gerente conduz o relacionamento com o cliente está fortemente relacionada com a satisfação geral com o banco.

Resultados da pesquisa de Mello *et al* (2006) apontam que as questões ligadas ao bom tratamento e à cortesia são fundamentais na formação do estreitamento da relação do cliente com a instituição financeira.

Os SPSP(s) despertam interesse das instituições financeiras por representarem o perfil ideal de cliente: salários estáveis, aposentadoria integral e baixo risco de crédito. A partir desta perspectiva, o estudo trará contribuição prática, pois as instituições financeiras poderão realizar alterações em sua estrutura de atendimento que irão ao encontro das necessidades dos SPSP(s). Em relação à contribuição teórica, entende-se que o trabalho é relevante na medida em que os servidores públicos são consumidores com características comportamentais que ainda não foram estudadas, apesar de representarem uma parcela da sociedade com grande potencial para o consumo de produtos/serviços.

Os argumentos até aqui mencionados demonstram que o assunto é de extrema importância aos atores envolvidos no atendimento bancário e o estudo pode agregar conhecimento relevante nos contextos acadêmico e empresarial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estudo fundamentou-se nas teorias e pesquisas relacionadas aos temas: importância do setor de serviços na economia, conceitos de qualidade, modelos para mensuração de qualidade em serviço, satisfação, imagem corporativa e lealdade. A proposta foi realizar uma revisão bibliográfica sobre os temas mencionados e a partir dos conhecimentos adquiridos, utilizá-los de forma mais específica na elucidação da questão de pesquisa.

2.1 A importância do setor de serviços na economia

O setor de serviços teve seu marco histórico concomitante ao período pós-industrial. Segundo De Masi (1999), o início do período pós-industrial pode ser datado de 1956, quando, pela primeira vez, nos EUA, os trabalhadores dos setores administrativos superaram em quantidade os trabalhadores da produção. É consenso entre os autores Kerckhove (1997) e Bell (1973) que o crescimento do setor de serviços foi fortemente influenciado pelas mudanças profundas na sociedade ocorridas no período pós Segunda Guerra Mundial. O conceito de sociedade pós-industrial adquire significado quando comparado aos atributos observados nas sociedades pré-industriais e industriais. Tendo como referência os estudos desenvolvidos por Bell (1973), o Quadro 1 detalha as transformações ocorridas em cada um dos períodos econômicos.

Quadro 1 - Fases do desenvolvimento econômico na sociedade

Eras da sociedade	Características
Sociedade Pré-Industrial	Estruturada na economia de subsistência; estritamente agrária; o poder de influência estava ligado à propriedade da terra; os trabalhos eram executados de forma artesanal e não havia preocupação com o volume produzido. A sociedade pré-industrial entrou em decadência na 1ª metade do século XVIII com a introdução dos conceitos da sociedade industrial.
Sociedade Industrial	Apoiada na produção de bens industriais com a automação de tarefas; caracterizada pela figura do operário; sobreposição da política em relação ao mercado; pouca noção de escassez dos recursos naturais e os poderes instituídos pertenciam aos capitalistas. Foi substituída pela sociedade pós-industrial na 2ª metade do século XX.
Sociedade Pós-Industrial	Migração do trabalho operário para o setor de serviços; os recursos centrais são a informação, a inovação e a tecnologia; ênfase na qualidade de vida; o setor de serviços passa a ser o principal pilar da economia.

Fonte: Bell, (1974) e De Masi (1999)

Em relatório executivo desenvolvido pelo SEBRAE e CNC (2008, p. 17), foi reportado que, historicamente, comércio e serviço eram definidos de modo residual, como todas as atividades que não se enquadravam nem no setor primário (agropecuária e extrativismo) nem no secundário (indústria). A partir de 1950, entretanto, com a crescente diversificação dos serviços e ganhos de importância do comércio e serviços na economia, intensificou-se a discussão na literatura sobre a questão, gerando uma pluralidade de visões e interpretações acerca da conceituação e classificação de suas atividades. Na maioria dos casos, os serviços são classificados de acordo com suas características de oferta ou de demanda.

Em relação à oferta, são apontadas três particularidades principais que distinguem os serviços das demais atividades econômicas: o uso intensivo de recursos humanos; grande heterogeneidade de atividades com características específicas em cada contexto de atuação e simultaneidade entre produção (serviço prestado) e consumo (percepções do consumidor), não havendo a possibilidade de estocar os serviços, os quais são considerados intangíveis (SEBRAE e CNC, 2008, p. 17).

Quanto à demanda, os serviços são classificados em relação ao seu tipo, finalidade e orientação de mercado. De forma geral, são divididos em quatro categorias: serviços produtivos, os quais apóiam outras atividades durante o processo de produção (serviços financeiros, jurídicos, de informática, engenharia, auditoria, consultoria, propaganda e publicidade ou seguro e corretagem); serviços distributivos, que englobam atividades

efetuadas pelas empresas após o término do processo produtivo (transporte, comércio, armazenagem e comunicação); serviços sociais (administração pública, defesa e segurança nacional, saúde, educação ou associações de classe) e serviços pessoais, que se relacionam com atividades para atendimento de demandas individuais (hotelaria, bares e restaurantes, lazer, vigilância, limpeza ou higiene pessoal) (SEBRAE e CNC, 2008, p. 18).

A literatura tradicional entende que a representatividade do setor de serviços está atrelada ao nível de desenvolvimento da economia; essa corrente teórica diz que na medida em que as necessidades dos consumidores são plenamente supridas pelo setor primário (agricultura) e secundário (indústria) os recursos excedentes são alocados no setor de serviços. Isso fica evidenciado na Tabela 1, onde se observa maior concentração do PIB (Produto Interno Bruto) no setor de serviços de países com nível mais elevado de desenvolvimento.

Tabela 1 – Participação dos setores no valor adicionado (% PIB)

País	Agropecuária	Indústria	Serviços
EUA (2003)	1,2	22,3	76,5
França (2004)	2,5	21,8	75,8
Dinamarca (2004)	2,3	24,6	73,1
Reino Unido (2004)	1,0	26,3	72,7
Holanda (2004)	2,4	25,6	72,0
UE (2004)	2,2	26,8	71,0
Alemanha (2004)	1,1	29,1	69,8
Portugal (2004)	3,7	26,7	69,6
Itália (2004)	2,6	27,8	69,6
Suécia (2004)	1,8	28,7	69,4
Japão (2003)	1,3	30,5	68,2
Espanha (2004)	3,5	29,2	67,3
Áustria (2004)	1,9	31,1	67,0
Turquia (2005)	11,9	23,7	64,5
Brasil (2005)	5,7	29,3	65,0
Argentina (2004)	10,4	35,6	54,0
Índia (2005)	18,6	27,6	53,8
Chile (2005)	5,5	46,8	47,7
Tailândia (2005)	9,6	46,9	43,5
China (2004)	13,1	46,2	40,7

Fonte: SEBRAE e CNC (2008, p. 11)

Para Grönroos (2009, p. 2), a importância do setor de serviços ainda é subestimada, pois as estatísticas oficiais sobre os setores da economia alocam em serviços apenas as atividades que não pertencem à agricultura ou a indústria. O erro consiste em não considerar os serviços ocultos, vinculados na agricultura e na indústria, como por exemplo: anteriores à fabricação (pesquisa e desenvolvimento, *design* e financiamento), durante a fabricação (financiamento, controle da qualidade, segurança e manutenção), venda (logística, redes de distribuição e

informação), durante o consumo e utilização (manutenção, *leasing*, informações, treinamento do consumidor, atualização de *software*, gestão de reclamações e faturamento) e após o consumo (gerenciamento de descarte e reciclagem).

O setor de serviços no Brasil tem contribuído significativamente na geração de empregos e abertura de novas empresas. De acordo com estudo divulgado pelo IPEA em 2006, os serviços mercantis não financeiros empregavam quase sete milhões de trabalhadores formais, montante superior ao observado no comércio ou na indústria. O total pago em salários atingiu, naquele ano, a cifra de R\$ 63 bilhões, inferior ao observado na indústria, mas superior ao comércio. A receita líquida gerada pelos serviços, entretanto, representa aproximadamente um terço do valor movimentado na indústria e metade do giro do comércio. A remuneração por pessoa ocupada, da ordem de R\$ 9.338 por ano, é 51% superior ao que se observa no comércio, e 49% inferior aos valores da indústria. A receita líquida por funcionário nos serviços, contudo, representa apenas 45% do valor observado no comércio e 29% do montante obtido na indústria (IPEA, 2006, p. 16).

O PIB brasileiro é um importante indicador da relevância do setor de serviços na economia. Na Tabela 2 é possível observar que, nos últimos dez anos, esse setor apresentou crescimento acumulado superior aos demais; este comportamento é explicado pela consistência observada ao longo dos anos, evidenciada pelo menor coeficiente de variação dentre os setores e por não apresentar PIB anual negativo em nenhum dos últimos dez anos. Mesmo em 2009, ano em que a economia apresentou retração, o setor de serviços cresceu 2,1%, minimizando os impactos negativos dos setores da agropecuária (-3,1%) e da indústria (-5,6%).

Tabela 2 – PIB por setores da economia (variação % entre anos)

Ano	Agropecuária	Indústria	Serviços	Consolidado
2002	6,6	2,1	3,2	2,6
2003	5,8	1,3	0,8	1,2
2004	2,3	7,9	5,0	5,7
2005	0,3	2,1	3,6	3,2
2006	4,8	2,2	4,3	4,0
2007	4,8	5,3	6,2	6,1
2008	6,3	4,1	4,9	5,2
2009	-3,1	-5,6	2,1	-0,3
2010	6,3	10,4	5,5	7,5
2011	3,9	1,6	2,7	2,7
2012	-2,3	-0,8	1,7	0,9
Acumulado	32,6	31,2	43,3	42,1
CV⁷	120,4 %	157,7 %	48,8 %	70,6 %

Fonte: IBGE (2013)

Outro enfoque que deve ser considerado ao se analisar o setor de serviços brasileiro foi apresentado por pesquisadores do IPEA (1998, p. 1), ao mencionarem que a literatura convencional de serviços associa, de uma maneira geral, o crescimento de sua taxa de participação na geração da renda e do emprego ao aumento da riqueza social. Em contrapartida, a reflexão teórica, que se preocupou com o fenômeno do subdesenvolvimento, chamou a atenção para o fato de que a presença de um setor de serviços quantitativamente relevante, em determinadas economias, não está, necessariamente, associada a etapas avançadas de desenvolvimento. Na realidade, a presença de um setor de serviços quantitativamente relevante, no que se refere à geração da renda e do emprego, pode estar associada tanto a uma economia de serviços moderna, própria a economias em estágios avançados de desenvolvimento, como pode ser resultante da presença de um setor de serviços composto, em sua maior parte, de atividades tradicionais, portadoras de baixos níveis de produtividade e refúgio para mão-de-obra de baixa qualificação. Em outras palavras, um setor de serviço quantitativamente relevante não expressa, necessariamente, modernidade econômica.

No período de 2003 a 2012, fica evidenciado, conforme Tabela 3, o crescimento do setor de serviços na economia brasileira e a consequente diminuição das atividades relacionadas à agropecuária e à indústria. Dentre as atividades no setor de serviço, observa-se crescimento consistente nos setores de Administração/Saúde/Educação Pública e Comércio (IBGE, 2013).

⁷ CV – O Coeficiente de variação é utilizado para comparar as variações em torno da média entre diferentes intervalos quantitativos.

O setor financeiro, que será objeto deste estudo, no período de 2003 a 2012, contribuiu em média 7% ao valor adicionado ao PIB e representou em 2012 a participação de 10,3% no setor de serviços brasileiro (IBGE, 2013).

Tabela 3 – Participação percentual das classes no valor adicionado ao PIB – 2002/2012

Setor/Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Part. %
Agropecuária	7,4	6,9	5,7	5,5	5,6	5,9	5,6	5,3	5,5	5,2	5,2
Indústria	27,8	30,1	29,3	28,8	27,8	27,9	26,8	28,1	27,5	26,3	26,3
Serviços	64,8	63,0	65,0	65,8	66,6	66,2	67,5	66,6	67,0	68,5	68,5
Adm./Saúde/Educação Pública	15,1	14,7	15,0	15,3	15,5	15,8	16,3	16,2	16,3	16,9	24,7
Outros serviços	14,0	13,8	13,8	14,5	14,2	14,1	14,7	14,3	14,5	15,5	22,6
Comércio	10,6	11,0	11,2	11,5	12,1	12,5	12,5	12,5	12,6	12,7	18,5
Ativ. Imob. e aluguel	9,6	9,1	9,0	8,7	8,5	8,2	8,4	7,8	7,9	8,2	11,9
Setor financeiro	7,1	5,8	7,1	7,2	7,7	6,8	7,2	7,5	7,4	7,0	10,3
Transporte Armazenagem e Correio	4,7	4,7	5,0	4,8	4,8	5,0	4,8	5,0	5,1	5,3	7,8
Serviços de informação	3,6	3,8	4,0	3,8	3,8	3,8	3,6	3,2	3,0	2,9	4,2

Fonte: IBGE (2013)

Em 1808, Dom João VI baixou um ato real criando o primeiro Banco do Brasil. A primeira instituição financeira do Brasil, apesar de ter como subscritores de suas ações os principais comerciantes da Corte, foi controlada administrativamente por pessoas indicadas pelo rei. A razão para o aparente contra-senso eram os inúmeros favores concedidos pela Coroa à Instituição. Dentre os favores que nessa oportunidade foram concedidos ao Banco do Brasil, destacaram-se a exclusividade de emissão de notas bancárias que constituíam o meio circulante do país, a isenção de quaisquer tributos e o monopólio sobre a comercialização de produtos, tais como: diamantes e pau-brasil (BACEN, 2004, p. 13).

Desde a fundação do Banco do Brasil, o SFN, Sistema Financeiro Nacional, mudou de forma significativa. Em 2013, de acordo com dados oficiais do BACEN, o SFN possui 264 Bancos Comerciais, Múltiplos, Caixa Econômica e Conglomerados, 1280 Cooperativas de Crédito e Sociedades de Crédito ao Micro Empreendedor, 210 Administradoras de Consórcio e 404 Bancos de Investimento, Bancos de Desenvolvimento, Sociedades Corretoras de TVM e Câmbio, Sociedades Distribuidoras de TVM, Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento, Sociedades de Crédito Imobiliário, Sociedades de Arrendamento Mercantil, Sociedades de Investimento, Agências de Fomento e Companhias hipotecárias (BACEN, 2013).

Considerando dados referentes à quantidade de contas bancárias, verifica-se um crescimento médio anual em torno de 4% entre 2008 e 2012, sendo que ao final de 2012 havia no Brasil 97 milhões de contas correntes e 102 milhões de contas poupança. Estão disponíveis aos correntistas/poupadores brasileiros 65 mil postos de atendimento, sendo 21,5 mil agências de relacionamento e 43,5 mil postos de autoatendimento (FEBRABAN, 2013, p. 4).

A Tabela 4 demonstra uma significativa mudança no comportamento da população bancarizada no período de 2008 a 2012. Este cenário é explicado pela flexibilidade de horários, rapidez e autonomia proporcionada pelo uso da *internet banking*, do autoatendimento e também do *móbile banking* a partir de 2011 (FEBRABAN, 2013, p. 6).⁸

Desde o início da década de 2000, as agências bancárias estão passando por uma fase de transição, deixando de concentrar esforços em transações bancárias tradicionais e passando a investir no relacionamento com os clientes. Nesta nova tendência, pretende-se assumir um papel negocial proativo em transações mais complexas, como por exemplo, crédito imobiliário, empréstimos pessoais com valores expressivos, seguridade e investimentos. O estudo apresentado pela FEBRABAN (2013) confirma esta tendência ao mencionar que a escolha do canal ainda depende da complexidade da transação a ser realizada; esta afirmação foi embasada em estatísticas do setor que apontam que, em 2012, 78% das contratações de crédito pessoa física ocorreram em ambiente presencial.

A partir desta constatação, pode-se inferir que o papel dos profissionais bancários não deve ser subestimado com a inserção das novas tecnologias; pelo contrário, fica evidenciado que as ferramentas tecnológicas possibilitam aos profissionais disporem de maior tempo para investirem esforços na qualidade do atendimento presencial, buscando maior efetividade em negociações que gerem resultados financeiros mais significativos.

⁸ *Mobile Banking* é um termo utilizado para operação bancária com a ajuda dos dispositivos móveis de telecomunicação. A variedade de serviços oferecidos pode incluir facilidades para realizar operações bancárias e transações do mercado acionário, para administrar clientes e para ter acesso a informações personalizadas.

Tabela 4 – Transações bancárias por origem

Canal	2008	2009	2010	2011	2012
<i>Internet Banking</i>	30%	31%	36%	39%	39%
Autoatendimento	33%	31%	28%	27%	26%
Postos de Serviços	10%	12%	12%	12%	13%
Agências	18%	16%	14%	12%	11%
<i>Contact Center</i>	6%	5%	5%	4%	4%
Correspondentes	4%	4%	4%	4%	4%
<i>Mobile Banking</i>	0%	0%	0%	1%	2%

Fonte: FEBRABAN (2013, p. 6)

O Brasil apresenta destaque dentre os países emergentes, no que diz respeito aos gastos em tecnologia da informação no setor bancário; a Tabela 5 evidencia, porém, que ainda existe um distanciamento muito grande ao compará-lo a países desenvolvidos, tais como: Inglaterra, EUA e Japão. De acordo com a FEBRABAN (2013, p. 6), o canal preferido pelos brasileiros em transações bancárias tradicionais é a *Internet Banking*. Entretanto, levantamento do IBGE (2012) aponta que no Brasil apenas 16 em cada 100 habitantes possuem computadores pessoais. O uso do canal virtual deve tornar-se ainda mais relevante na medida em que o Brasil consiga atingir quantidade de computadores pessoais e acesso à rede mundial de computadores em patamares comparáveis aos observados em países desenvolvidos, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 – Gastos dos bancos em TI comparados ao acesso da população

País	Gasto per capita ao Ano em U\$	Acesso a redes por 100 habitantes			
		Linhas Telefônicas	Assinantes de Celular	Computadores Pessoais	Acesso à Internet
Inglaterra	321,7	53,7	130,3	76,5	85,0
EUA	317,3	48,7	89,9	76,2	79,0
Japão	296,6	31,9	95,4	67,5	80,0
Alemanha	170,8	55,4	127,0	60,5	81,9
França	182,8	56,0	99,7	57,9	80,1
Chile	57,4	20,2	116,0	14,8	45,0
Brasil	52,4	21,6	104,1	16,0	40,7
Argentina	41,3	24,7	141,8	9,1	36,0
México	31,9	17,5	80,6	13,0	31,0
Venezuela	26,8	24,2	96,2	9,3	35,6
Rússia	22,4	31,4	166,3	12,1	43,0
China	13,5	22,0	64,0	4,2	34,3
Índia	4,9	2,9	61,4	1,5	7,5

Fonte: FEBRABAN (2013, p. 15) e IBGE (2012)

Em suma, este capítulo demonstrou a importância do setor de serviços para a economia e possibilitou ao leitor compreender a dimensão do setor bancário e o papel das instituições financeiras em cenário nacional.

O próximo tópico se encarregará de apresentar as principais bases teóricas que proporcionaram o desenvolvimento dos conceitos sobre qualidade. O tópico está estruturado em duas abordagens; num primeiro momento serão mencionadas as características gerais sobre o tema e posteriormente serão citados modelos de mensuração de qualidade aplicáveis ao contexto de serviços.

2.2 Conceitos de qualidade

A qualidade está presente no dia-a-dia das empresas independentemente do setor da economia a que pertençam. É por meio de especificações de qualidade que os consumidores terão subsídios para identificar os produtos e serviços que melhor atendam suas necessidades. A ideia de qualidade tem uma história muito antiga. Dos filósofos gregos aos chineses, dos renascentistas aos engenheiros e fabricantes da revolução industrial, muitas pessoas, no campo do pensamento e da ação, ocuparam-se desse assunto (MAXIMIANO, 2010, p. 155).

Por volta de 1700 A.C., o código de Hamurabi já apresenta conceitos de qualidade ao determinar que os construtores deveriam construir imóveis duráveis e com funcionalidade adequada aos padrões da época, de tal forma que, se um construtor negociasse um imóvel que não fosse sólido o suficiente para atender à sua finalidade e desabasse, ele, construtor, seria imolado (OLIVEIRA *et al*, 2006, p. 3).⁹

⁹ Código de Hamurabi – Conjunto de leis e regras de convivência em sociedade que foi escrito aproximadamente 1700 anos AC.

A qualidade possui um impacto expressivo na produtividade da empresa ao diminuir retrabalhos, proporcionar diminuição de reclamações e fornecer soluções descomplicadas aos problemas apresentados pelos clientes. Agindo assim, a empresa pode aumentar a produtividade e diferenciar-se da concorrência nos mercados em que atua. De forma concreta, a qualidade não se restringe à produção e fabricação, antes abrange todas as áreas da empresa, isto é, deve ser introduzida por políticas organizacionais efetivas e necessita ser executada por todos os setores que permeiam a complexidade de uma corporação (CHIAVENATO, 1992, p. 197). Segundo Oliveira *et al* (2006, p. 4), a evolução da qualidade passou por três grandes fases: a era da inspeção, a era do controle estatístico e a era da qualidade total. Outra classificação temporal de qualidade é apresentada por Garvin (1992), o qual propõe a existência de quatro eras da qualidade dividindo-se em: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão total da qualidade. As quatro eras podem ser compreendidas por meio do Quadro 2, onde são apresentadas suas respectivas características.

Quadro 2 - Eras da qualidade

Características	Inspeção	Controle Estatístico	Garantia da Qualidade	Gestão Total da Qualidade
Interesse	Verificação.	Controle.	Coordenação.	Impacto estratégico.
Visão	Um problema a ser resolvido.	Um problema a ser resolvido.	Um problema a ser resolvido, enfrentado proativamente.	Uma oportunidade de diferenciação.
Ênfase	Uniformidade do produto.	Uniformidade do produto por amostragem.	Visão sistêmica, abrangendo todo o processo de fabricação.	As necessidades do mercado e dos clientes.
Métodos	Instrumentos de medição.	Ferramentas e técnicas estatísticas.	Programas e sistemas.	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização.
Papel dos profissionais	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo.	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos.	Planejamento, medição e desenvolvimento de programas.	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos.
Responsável pela qualidade	Departamento de inspeção.	Departamentos de fabricação e engenharia.	Todos os departamentos com funções bem definidas.	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança.

Fonte: Garvin (1992)

Maximiano (2010, p. 163) relata que na era da inspeção, os produtos eram fabricados de forma artesanal e a verificação da qualidade era realizada por meio da observação direta de todas as peças produzidas. Essa mentalidade era adotada pelos gregos até o renascimento, exemplificada pela fabricação artesanal na passagem do século XIX para o século XX e está presente em muitas modalidades de produção utilitária ou artística.

Carvalho *et al* (2005) afirmam que, na década de 1930, o controle da qualidade evoluiu bastante, com o desenvolvimento do sistema de medidas, das ferramentas de controle estatístico do processo e do surgimento de normas específicas para essa área. Uma das principais contribuições estatísticas foi a introdução da inspeção por amostragem, reduzindo significativamente os custos com a verificação da qualidade.

A amostragem consistia em selecionar certo número de produtos aleatoriamente para serem inspecionados de forma que representassem todo o grupo e, a partir deles, verificava-se a qualidade de todo o lote. No início dessa era, o enfoque também recaía sobre o produto, assim como na era anterior. Porém, com o passar do tempo, foi se deslocando para o controle do processo de produção, possibilitando o surgimento das condições necessárias para o início da era da qualidade total (OLIVEIRA *et al*, 2006).

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos passaram por um período de enorme prosperidade. Com a demanda crescente por bens e serviços, as empresas passaram a priorizar mais a quantidade do que a qualidade e com isso o controle da qualidade foi deixado em um segundo plano. Esta realidade não impediu que os pesquisadores norte-americanos e japoneses continuassem avançando nos conceitos de qualidade. Armand Feigenbaum em 1961 apresentou uma versão evoluída das proposições publicadas dez anos antes, à qual deu o nome de controle da qualidade total (*TQC – Total Quality Control*). A principal contribuição do TQC foi trazer a noção de que a qualidade só pode ser definida a partir do ponto de vista do consumidor (MAXIMIANO, 2010, p. 166). Enquanto isso, no outro lado do mundo, o Japão lutava por sua reconstrução no período pós-guerra e os conceitos de qualidade total vieram ao encontro de suas necessidades de crescimento e reestruturação, visando um rápido posicionamento em um mercado internacional bastante competitivo (MELLO, Pereira, 2011; CARVALHO *et al*, 2005).

Por definição, a qualidade total só pode ser alcançada quando ocorre em todas as etapas do processo de produção, ou seja, começando pelo planejamento da produção e chegando até a fase pós-venda. Os principais objetivos da qualidade total são a redução de custos, aumento da produtividade e satisfação dos clientes, ou seja, fazer melhor, com menos custo e entregar ao cliente produtos que correspondam às suas expectativas ou as superem (MELLO, Pereira, 2011). Outra premissa comum a todas as definições de qualidade é a de que ela não gera custos; ao contrário, ela os diminui. Ao reduzir drasticamente a quantidade de erros nos processos, a qualidade evita o desperdício de recursos, faz com que as empresas gastem menos, produzam mais, reduzam o tempo de produção e gerem menos estresse e mais satisfação ao trabalhador (MELLO, Pereira, 2011).

No contexto da qualidade total, o cliente passa a ser a figura principal do processo organizacional. É necessário que as decisões empresariais e tarefas operacionais levem em consideração as necessidades e expectativas do consumidor e tentem superá-las (OLIVEIRA *et al*, 2006). A partir dos estudos desenvolvidos no século XX, alguns conceitos relacionados à qualidade se popularizaram e trouxeram uma melhor compreensão sobre a amplitude do tema, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 - Definições da ideia de qualidade

Descrição	Definição
Excelência	- O melhor que se pode fazer. O padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
Valor	- Qualidade como luxo. Maior número de atributos. Utilização de materiais ou serviços raros, que custam mais caro. - O valor é relativo e dependerá da percepção do cliente, de seu poder aquisitivo e de sua disposição para gastar.
Especificações	- Qualidade planejada. Projeto do produto ou serviço. Definição de como o produto ou serviço deve ser.
Conformidade	- Grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações.
Regularidade	- Uniformidade. Produtos e serviços idênticos.
Adequação ao uso	- Qualidade do projeto e ausência de deficiências.

Fonte: Maximiano (2010, p. 157)

Muitos teóricos contribuíram para o desenvolvimento dos conceitos de qualidade; porém, alguns deles merecem especial destaque e são considerados pela literatura como Gurus da Qualidade. O que eles têm em comum é que fizeram parte da história, tanto pela contribuição teórica como pela intervenção em empresas (CARVALHO *et al*, 2005). O Quadro 4 traz a relação dos principais integrantes da escola da qualidade moderna e suas respectivas ideias e contribuições propostas no século XX.

Quadro 4 - Principais integrantes da escola da qualidade moderna

Autores	Ideias e contribuições
Shewhart, Dodge e Romig	<ul style="list-style-type: none"> - Cartas de controle (gráficos com limites inferiores e superiores aceitáveis em torno do valor médio de um processo). - Controle estatístico da qualidade e controle estatístico do processo. - Técnicas de amostragem. - Ciclo PDCA (planejamento do processo, implementação de mudanças, checagem dos resultados, implementação de ações corretivas e reinício do ciclo).
Feigenbaum	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de controle da qualidade. - Sistema de qualidade e garantia da qualidade. - Qualidade total (visão departamental).
Deming	<ul style="list-style-type: none"> - 14 pontos de Deming (orientações sobre qualidade). - Ênfase em fazer certo da primeira vez. - Correntes de clientes. - Qualidade desde os fornecedores até o cliente final.
Juran	<ul style="list-style-type: none"> - Trilogia da qualidade (planejamento, controle e aprimoramento).
Crosby	<ul style="list-style-type: none"> - Zero defeito. - 14 pontos de Crosby (orientações sobre qualidade). - Ênfase em fazer certo da primeira vez.
Taguchi	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfazer o cliente desenvolvendo um produto de qualidade robusta. - Desenvolvimento da função perda da qualidade. - Noção de que a qualidade é a diminuição das perdas geradas por um produto, desde a produção até seu uso pelos clientes.
Ishikawa	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade total (visão filosófica propondo o envolvimento de todos os funcionários). - Círculos da qualidade.

Fonte: Maximiano (2010, p. 156)

Fica evidenciado que os estudos propostos até então eram voltados para explicar qualidade no ambiente industrial. Pouco, ou quase nada, havia sido desenvolvido em relação à realidade do setor de serviços. Pode-se argumentar que grande parte dos conceitos desenvolvidos são aplicáveis em qualquer setor da economia; não estão de todo equivocados os que pensam assim; porém, o setor de serviços possui algumas particularidades que tornam a descrição de qualidade bastante subjetiva.

As especificações técnicas de qualidade muito bem definidas na indústria pouco contribuem para explicar qualidade em serviços. No setor de serviços ocorre uma série de processos onde produção e consumo não podem ser separados e muitas vezes até o próprio cliente participa do processo de produção. Estas interações caracterizam a qualidade em serviços como um tema bastante complexo. O Quadro 5 apresenta as principais diferenças apontadas por Paladini (2000) acerca da qualidade, comparando o contexto industrial com o de serviços, as particularidades do setor de serviços evidenciam o papel relevante das interações humanas e a grande dificuldade que se tem em especificar um serviço de qualidade.

Quadro 5 - Qualidade em ambientes Industriais *versus* ambientes de Serviços

Gestão da Qualidade em Ambientes Industriais	Gestão da Qualidade em Ambientes de Serviços
O esforço pela qualidade aparece no produto	O esforço aparece na interação com o cliente
Interação com clientes via produtos	Interação direta com clientes
Elevado suporte	Baixo suporte
Baixa interação	Intensa interação
Suporte ao produto (qualidade de produto)	Suporte ao cliente (qualidade de serviço)
Cliente atua ao final do processo produtivo	Cliente atua ao longo do processo produtivo
Produção e consumo em momentos distintos	Produção e consumo simultâneos
<i>Feedback</i> (retorno do usuário sobre o produto adquirido) pode demorar	<i>Feedback</i> imediato
Expectativas menos sujeitas a mudanças abruptas	Expectativas dinâmicas
Cliente tende a não influenciar o processo produtivo	Cliente participa do processo produtivo
Resulta de um conjunto de elementos (máquinas e pessoas)	Resulta mais do desempenho dos recursos humanos
Condições favoráveis à padronização	Difícil padronizar
Tende a uniformizar-se a médio prazo	Difícil existir um modelo uniforme de execução
Bens tangíveis podem ser patenteados	Serviços não podem ser patenteados
Bens tangíveis podem ser protegidos em relação a seus processos de fabricação e à forma final como são disponibilizados para comercialização	Serviços não podem ser protegidos

Fonte: Paladini (2000)

De acordo com Grönroos (2009), muito frequentemente, a qualidade é citada como uma meta interna, sem nenhuma referência explícita ao significado que se pretende para qualidade de serviços. Falar sobre melhor qualidade sem defini-la, sem esclarecer como é percebida por clientes e como pode ser melhorada e aprimorada, tem valor limitado. O autor reforça que é preciso definir qualidade do mesmo modo que os clientes o fazem; caso contrário, podem-se tomar providências erradas em programas de qualidade e investir mal o dinheiro e o tempo. Grönroos (2009) ainda afirma que a qualidade percebida pelo cliente possui apenas duas dimensões. A primeira é a dimensão técnica, refere-se ao que é oferecido ao cliente, são as especificações do produto; a dimensão técnica do produto pode ser mensurada de forma mais objetiva; porém, uma estratégia exclusivamente técnica é bem-sucedida se a empresa tiver êxito em obter uma solução técnica que a concorrência não consegue igualar e isto é raro de acontecer no mercado competitivo vivenciado desde o ano 2000. Criar uma vantagem técnica é difícil porque, em muitos setores, os concorrentes podem introduzir soluções semelhantes com relativa rapidez. A outra dimensão é a funcional, que diz respeito a como o serviço é fornecido ao cliente; na literatura de gerenciamento de serviços é conhecida como “qualidade do resultado”. É o que fica com o cliente ao final do processo de produção do serviço e as respectivas interações entre comprador e vendedor. É fácil perceber que a dimensão funcional não pode ser avaliada tão objetivamente quanto a dimensão técnica.

A Ilustração 1 reflete um dos primeiros modelos de qualidade em serviços; foi proposto por Grönroos ainda na década de 1980. Este modelo foi bastante aceito pelos pesquisadores e serviu de alicerce para a maioria dos modelos propostos posteriormente. O modelo nórdico de qualidade em serviços conceitua que a qualidade total percebida é resultado da comparação entre a expectativa do consumidor antes do consumo com o que é experimentado por ele durante e após a experiência com determinado serviço. A imagem da empresa também é um importante construto, pois no entendimento do autor a imagem da empresa é influenciada pela qualidade técnica e funcional e também é avaliada pelo cliente, posteriormente, pela qualidade total percebida.

Ilustração 1 – Modelo nórdico de qualidade em serviços

Fonte: Grönroos (2009)

Numa situação em que várias empresas estão competindo com resultados ou qualidade técnica semelhantes, o que fará a diferença será o impacto da qualidade funcional do processo de prestação do serviço. Nessa situação, as empresas competem com seus processos de serviço e com o impacto da qualidade funcional criada por eles. Todavia, se a qualidade técnica falhar, a qualidade total percebida também falhará.

A literatura de *marketing* de serviços define oito variáveis de decisão, com as quais é possível compreender de forma menos abstrata os aspectos de qualidade mais relevantes no contexto de serviços, os quais são descritos a seguir (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 21-23):

- Elementos do produto: todos os componentes do desempenho do serviço que criam valor aos clientes.
- Lugar e tempo: decisões gerenciais a respeito de quando, onde e como entregar serviços aos clientes.
- Processo: o método e a sequência dos sistemas operacionais de entrega dos serviços.
- Produtividade e qualidade: aspectos avaliados concomitantemente, tendo em vista que a produtividade diz respeito ao grau de eficácia com que os insumos de serviço são transformados em produtos com valor para os clientes e a qualidade reflete o grau com que um serviço satisfaz os clientes.
- Pessoas: as interações diretas e pessoais entre os clientes e os prestadores do serviço influenciam as percepções que aqueles fazem da qualidade do serviço recebido.
- Promoção e educação: atividades e incentivos de comunicação com o objetivo de aumentar a preferência do cliente por um serviço.
- Evidência física: aspectos tangíveis que fornecem evidência da qualidade do serviço.
- Preço e outros custos do serviço: despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir os serviços.

Considerando estas variáveis de decisão, a qualidade deve tornar-se uma obsessão corporativa e ser responsabilidade de toda a organização, independente da importância relativa de cada departamento (DEMIRBAG *et al*, 2012, p.790).

Achrol e Kotler (2012, p. 50) alertam para uma nova filosofia do relacionamento das empresas para com o mercado consumidor. A conclusão difundida pelos autores, é que daqui por diante, a qualidade do atendimento ao cliente deve significar, genuinamente, agir em nome do cliente e em favor de seus interesses de longo prazo. Em virtude da facilidade de acesso à informação, os consumidores não aceitam mais soluções massificadas que subestimam o senso crítico. Assim sendo, o papel dos interlocutores, dentro das empresas, é agir como agentes efetivos do consumidor compreendendo as reais necessidades do mercado.

No campo da administração estratégica da qualidade, Garvin (1995) afirma que existem oito dimensões de qualidade que podem servir de estrutura para a análise estratégica dentro de uma organização, as quais são apresentadas a seguir:

- Desempenho: refere-se aos requisitos operacionais básicos de um produto; esta dimensão combina elementos com base no produto e no usuário; é o caso de um seguro de automóvel, onde se espera que o segurado seja indenizado em caso de roubo ou perda total.
- Características: dimensão relacionada com os atributos secundários do desempenho; continuando com o exemplo do seguro de automóvel, seria a cobertura de assistência vinte e quatro horas, guincho, chaveiro ou assistência residencial.
- Confiabilidade: reflete a probabilidade de ocorrências indesejáveis na prestação do serviço ou no funcionamento do produto dentro da vigência do seguro de automóvel.
- Conformidade: reflete o nível de coerência entre as especificações estabelecidas do projeto do produto e o que efetivamente é entregue ao cliente.
- Durabilidade: do ponto de vista técnico, representa o tempo de uso de um produto antes de sua deterioração e, do ponto de vista econômico, significa uma comparação entre o custo esperado com futuros consertos e a substituição por um novo produto.
- Serviço: é o atendimento pós-venda, o qual é medido pela rapidez, cortesia, competência e facilidade a que os clientes estarão expostos caso haja a necessidade de reparo técnico de um produto/serviço.
- Estética: relaciona-se com o aspecto visual, sonoro, olfativo ou de degustação de um produto/serviço. É uma questão de julgamento pessoal.
- Qualidade percebida: é uma dimensão mais diretamente ligada à reputação de uma empresa, ou seja, de uma maneira geral se refere ao fato de ser atribuída qualidade a um produto de uma empresa com base no conhecimento de que essa empresa tenha fabricado bons produtos anteriormente.

Garvin (1995) ainda defende que as empresas teriam maiores lucros se buscassem uma associação entre medidas de satisfação dos clientes em uma ou mais dimensões da qualidade, ao invés de tentar satisfazer a todas simultaneamente. Ao identificar os atributos mais valorizados pelos clientes, é possível ter maior assertividade frente à concorrência, modificando a lógica equivocada de tentar competir com as mesmas dimensões de qualidade de seus concorrentes.

Cronin e Taylor (1992) ampliam os conceitos ao mencionarem que embora a qualidade do serviço e a satisfação do cliente sejam conceitos afins, a conotação implícita em cada um não é exatamente a mesma. A qualidade do serviço baseia-se em avaliações cognitivas de longo

prazo do serviço fornecido por uma empresa, ao passo que a satisfação consiste de uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de um serviço.

Ao estabelecer padrões elevados de qualidade em serviços, a empresa está interessada em realizar uma troca de valor com seu cliente. O valor do cliente para uma empresa é conceituado por Rust *et al* (2001, p. 16) como sendo o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo com a empresa.

É notória a mudança de paradigma na economia moderna no que diz respeito à forma de relacionamento das empresas para com seus clientes. O valor do cliente é certamente o componente mais importante do valor da empresa, haja vista que os clientes existentes provêem a mais certa e confiável fonte de receitas futuras (RUST *et al*, 2001, p. 16).

O Quadro 6 compara as formas de relacionamento adotados pela velha economia *versus* a nova economia:

Quadro 6 - Mudança de paradigma em economias desenvolvidas

Velha Economia	Nova Economia
Bens	Serviços
Transações	Relações
Atrair clientes	Reter clientes
Foco no produto	Foco no cliente
Valor da marca	Valor do cliente

Fonte: Rust *et al* (2001, p. 17)

Com vistas a compreender de forma prática como ocorre o confronto de paradigmas da velha economia *versus* a nova economia no contexto bancário, Rust *et al* (2001, p. 17) ilustram o seguinte cenário:

Considere um jovem que abre uma conta corrente em um banco de varejo; notoriamente as contas correntes são deficitárias para os bancos, ou seja, é um produto não lucrativo por si só, pela lógica do produto (foco equivocado no produto). E se o cliente, entretanto, depois de estabelecer um relacionamento com o banco (foco no cliente), abre uma conta poupança, faz um empréstimo para comprar um carro ou faz uma hipoteca habitacional? Se esses eventos tornaram-se possíveis então não é tão ruim, afinal de contas. Porém, a contabilização específica de produtos nunca irá revelar esta visão de longo prazo. De onde vieram os lucros do banco? Está claro que foi proveniente das relações de longo prazo com o cliente. Os lucros de cada produto não devem ser mensurados

separadamente, mas se unem para produzir um relacionamento bem sucedido e lucrativo (RUST *et al*, 2001, p. 17).

2.3 Mensuração de qualidade em serviços

Após a década de 1980, com a globalização e a abertura dos mercados, as empresas do setor de serviços têm se preocupado e posto em prática medidas mais rigorosas em relação à qualidade como forma de diferenciação nos mercados em que atuam. É consenso nas empresas que a qualidade alcançada a partir de interações junto aos consumidores possibilita maior rentabilidade e diferencial competitivo.

Diante dessa realidade, houve a necessidade do desenvolvimento de modelos quantitativos que pudessem auxiliar na mensuração da qualidade em serviços. Alguns grupos de pesquisadores, desde a década de 1980, têm se esforçado em identificar atributos importantes na percepção do consumidor que melhor traduzam a qualidade em serviços. Observa-se claramente, em estudos lidos pelo autor deste trabalho, que os modelos SERVQUAL e SERVPERF estão entre os dois modelos de qualidade em serviços mais adotados em trabalhos científicos nacionais e internacionais.

Nos próximos tópicos serão apresentados, além dos modelos já citados, outros modelos já desenvolvidos para mensuração da qualidade em serviços. Este capítulo se propõe a oferecer aos leitores uma visão global e um embasamento teórico consistente sobre o tema.

2.3.1 Escala SERVQUAL

Em virtude da dificuldade de se mensurar qualidade no setor de serviços, onde a entrega não é um objeto físico e sim um desempenho, Parasuraman *et al* (1988) desenvolveram um extenso estudo exploratório mediante conversas, entrevistas em profundidade e observações colhidas com executivos e consumidores de quatro empresas norte-americanas dos setores bancário, cartões de crédito, corretagem de títulos mobiliários e de manutenção e reparação de produtos. As entrevistas em profundidade com quatro executivos de empresas de serviço reconhecidas nacionalmente e as entrevistas com grupos de consumidores, foram conduzidas para obter *insights* sobre as seguintes questões:

- Quais são os principais atributos de qualidade em serviço, na opinião dos gerentes das empresas de serviço?
- Que problemas estão envolvidos nas tarefas para o fornecimento de serviço de alta qualidade?
- Quais são os principais atributos de qualidade em serviço, na opinião dos consumidores?
- Existem discrepâncias entre as percepções dos consumidores e as percepções das empresas de serviço?
- É possível combinar as percepções do consumidor e da empresa de serviços em um modelo geral que explique qualidade sob o ponto de vista do consumidor?

Os *insights* obtidos nos estudos exploratórios foram chamados pelos autores de “Fase I”. Com o conhecimento adquirido, foi possível definir qualidade em serviços sob o ponto de vista do consumidor, como sendo a diferença entre suas expectativas e desejos e suas respectivas percepções (ZEITHAML *et al*, 1990). As informações coletadas na fase exploratória foram analisadas de forma minuciosa; e os fatores que de alguma forma impactaram na qualidade em serviços possibilitaram aos autores desenvolver o modelo teórico contido na Ilustração 2.

Ilustração 2 – Modelo de análise das lacunas
Fonte: Parasuraman *et al* (1988, p. 36)

A parte superior do modelo contido na Ilustração 2 diz respeito ao cliente, enquanto a parte inferior mostra aspectos relacionados ao prestador de serviço. O serviço esperado é uma função da experiência anterior, das necessidades pessoais do cliente e da comunicação boca a boca. Também é influenciado pelas atividades de comunicação da empresa com o mercado (GRÖNROOS, 2009, p. 100).

O serviço percebido, por sua vez, é o resultado de uma série de decisões e atividades internas. As percepções da gerência quanto às expectativas do cliente orientam decisões sobre as especificações de qualidade de serviço a serem seguidas pela instituição quando ocorrer a entrega do serviço. O cliente experimenta o processo de entrega e produção do serviço como um componente de qualidade ao processo e a solução técnica recebida pelo processo como um componente de qualidade relacionado ao resultado. As lacunas refletem as diferenças entre o serviço esperado *versus* percebido e as razões por que ocorrem, de acordo com estudo exploratório, são detalhadas a seguir (GRÖNROOS, 2009, p. 100-101):

- Lacuna 1 - percepção incorreta da administração: expectativas interpretadas erroneamente; análise de demanda inexistente; informações de baixo para cima (entre clientes e os gerentes) inexistentes ou de má qualidade e muitas camadas organizacionais que impedem ou alteram as informações de baixo para cima, vindas dos envolvidos em contatos com os clientes.
- Lacuna 2 – inconsistência na especificação de qualidade: os erros ou a insuficiência de planejamento; a falta de objetivos claros na organização e o apoio insuficiente da alta administração ao planejamento para a qualidade de serviço.
- Lacuna 3 - entrega de serviço em desacordo com as especificações: processos muito complicados ou demasiadamente rígidos; funcionários que não concordam com as especificações e, portanto, não as cumprem; especificações não alinhadas com a cultura corporativa existente; má gestão das operações de serviço, inexistência ou insuficiência de *marketing* interno e tecnologia de sistemas que não contribuem com o desempenho conforme especificações.
- Lacuna 4 - comunicação de mercado inconsistente com o serviço entregue: comunicação de mercado não integrada com as operações de serviço; insuficiência de coordenação entre o *marketing* externo e as operações; a organização não funciona conforme especificações, enquanto as campanhas de *marketing* seguem essas especificações e uma propensão a exagerar e, assim, prometer demais.

- Lacuna 5 - qualidade percebida de serviço inconsistente com o serviço esperado: qualidade negativamente confirmada; má propaganda boca a boca; impacto negativo sobre imagem corporativa e perda de negócios.

Outra importante contribuição do estudo exploratório foi o desenvolvimento de um questionário quantitativo. Inicialmente, o instrumento de coleta possuía noventa e seis itens relacionados à qualidade em serviços. A partir desses itens inicialmente coletados, realizou-se uma pesquisa quantitativa com duzentos consumidores em cada uma das empresas que haviam participado do primeiro estudo e após refinamento estatístico por meio de análise fatorial, chegou-se à conclusão de que com vinte e duas variáveis agrupadas em cinco fatores seria possível mensurar qualidade em serviço sob a ótica do cliente, conforme demonstrado na Ilustração 3.¹⁰

Ilustração 3 – Extensão do modelo de qualidade em serviço (SERVQUAL)

Fonte: Parasuraman *et al* (1988, p. 23) e Parasuraman *et al* (1994, p. 207)

O modelo propõe três possibilidades durante o processo de entrega do serviço: serviço percebido igual ao esperado (qualidade confirmada), serviço percebido inferior ao esperado (qualidade não confirmada) ou serviço percebido superior ao esperado (qualidade superior).

O instrumento foi projetado para ser aplicado em um amplo espectro de serviços. Como tal, ele fornece uma estrutura básica contendo expectativas, percepções e declarações abrangentes para cada uma das cinco dimensões de qualidade de serviço. O modelo, quando necessário, pode ser adaptado ou completado para atender as características e necessidades específicas de investigação de uma organização (PARASURAMAN *et al*, 1988, p. 30).

O questionário desenvolvido pelos autores para o modelo SERVQUAL considerou, originalmente, três seções (PARASURAMAN *et al*, 1994):

- Considerando uma empresa de serviços com qualidade ideal no setor de atividade que se pretende mensurar, o consumidor responde assertivas relacionadas aos 22 atributos da escala SERVQUAL.
- O consumidor atribui importância em relação às cinco dimensões de qualidade em serviços.
- Ao consumidor é solicitado expressar a percepção em relação a uma determinada empresa de serviços, considerando assertivas pertencentes aos vinte e dois atributos da escala SERVQUAL.

O consumidor não é informado sobre os atributos e dimensões da qualidade que se pretende mensurar. Os autores também alertam que as assertivas devem representar, de forma igualitária, as cinco dimensões da qualidade em serviço (PARASURAMAN *et al*, 1994).

Na fase de análises, segundo Parasuraman *et al* (1994, p. 220) o *score* SERVQUAL é obtido, considerando os seguintes critérios:

- Lacuna dos atributos: calculada a partir das diferenças observadas em cada um dos atributos contidos na primeira seção (expectativas) e os mesmos atributos considerados na terceira seção (percepções).

¹⁰ Análise fatorial é uma técnica estatística que se propõe a reduzir o número de variáveis agrupando-as em fatores (dimensões).

- Lacuna das dimensões: obtida por meio da média das diferenças observadas em cada um dos atributos mensurados nas cinco dimensões da qualidade em serviços.
- Lacuna do serviço: conhecida como *score* SERVQUAL, é obtida mediante a média das lacunas das dimensões. A média simples das cinco dimensões corresponde ao *score* SERVQUAL e a média ponderada por meio da importância declarada pelo consumidor (segunda seção do questionário) corresponde ao *score* SERVQUAL ponderado.

A escala SERVQUAL vem sendo utilizada em diversos estudos nacionais e internacionais desde a sua divulgação. No entanto, também tem sido alvo de discussões teóricas e operacionais, pois alguns autores compreendem que o questionário SERVQUAL é muito extenso em virtude da duplicidade resultante da necessidade de mensurar a expectativa e a percepção dos respondentes, e este fato pode tornar o questionário desestimulante ao respondente. Outro argumento contrário diz respeito à dimensionalidade da escala, cujos sub-constructos são considerados insuficientes para abranger o composto de *marketing* e as peculiaridades dos diversos setores de serviços diante dos diferentes tipos de consumidores e ambientes físicos (SALOMI *et al*, 2005; NEVES DE PAIVA *et al*, 2009; LADHARI, 2009).

Apesar das críticas suscitadas, o modelo SERVQUAL foi o primeiro a abordar expectativas e percepções de forma operacional em um único estudo.

Alinhados com o pensamento de que a escala SERVQUAL não é suficientemente eficaz para mensurar todos os contextos de serviços (ainda que com adaptações), Abdullah *et al* (2011) se propuseram a executar um estudo com vistas a desenvolver um modelo de mensuração de qualidade específico para os serviços bancários. Após pesquisa exploratória qualitativa e posterior aplicação de questionário em 21 bancos comerciais e 1519 clientes, concluiu-se que no contexto de serviços bancários existem apenas três dimensões de qualidade, a saber:

- Sistematização: relaciona-se com o arranjo sistemático e ordenado da prestação de serviço que proporciona procedimentos eficazes, padronizados e simplificados.
- Comunicação confiável: capacidade de transmitir aos clientes uma comunicação eficiente e consistente proporcionando uma relação de confiança com o banco; esta dimensão também enfatiza a confidencialidade nas transações bancárias por meio do profissionalismo, simpatia e confiança transmitida pelos profissionais bancários.

- Receptividade: este fator descreve a disposição dos funcionários do banco em ajudar os clientes e prestar um atendimento rápido em um ambiente agradável, cortês e amigável.

Apesar de as dimensões apresentadas por Abdullah *et al* (2011) diferenciarem-se em quantidade em relação à escala SERVQUAL, os conceitos e atributos contidos em cada uma das três dimensões apresentam bastante similaridade com a escala proposta anteriormente por Parasuraman *et al* (1988).

2.3.2 Escala SERVPERF

Cronin e Taylor (1992) propuseram outro modelo que contrasta com a escala SERVQUAL. Os autores argumentam que a qualidade é conceituada como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade, e que não deve ser medida por meio das diferenças entre expectativa e desempenho, e sim como uma percepção do desempenho.

Esta escala foi denominada pelos autores de SERVPERF e propõe que a avaliação da qualidade do serviço é igual ao valor de percepção do desempenho considerado pelo consumidor. Afirmam, ainda, que a qualidade percebida é anterior à satisfação do cliente, e que a satisfação tem efeito maior que a qualidade percebida nas intenções de compra.

Apesar de apresentarem pressupostos divergentes em relação aos conceitos da escala SERVQUAL, foram preservados os 22 itens que representam as dimensões da qualidade em serviço, propostas anteriormente por Parasuraman *et al* (1988, p. 25).

O modelo alternativo de Cronin e Taylor (1992, p. 59) concentrou-se em testar as seguintes hipóteses:

- Uma medida de qualidade em serviço SERVPERF não ponderada é mais apropriada para a medição da qualidade em serviço que o instrumento SERVQUAL, SERVQUAL ponderado, ou SERVPERF ponderado.
- Satisfação origina-se da qualidade percebida do serviço.
- Satisfação do cliente tem um impacto significativo nas intenções de recompra.
- Qualidade percebida tem um impacto significativo nas intenções de recompra.

O questionário contendo os mesmos 22 itens propostos pela escala SERVQUAL foi aplicado em quatro empresas do setor de serviço, oriundas dos setores bancário, controle de pragas, lavagem de roupas e de alimentação, com abordagem apenas na seção de percepções.

Cronin e Taylor (1992, p. 61) concluíram que o instrumento SERVPERF foi mais sensível em retratar as variações de qualidade em relação às outras escalas testadas. Esta conclusão foi baseada tanto na utilização do teste estatístico do qui-quadrado como prova de aderência das distribuições empíricas de dados, quanto no coeficiente de determinação da regressão linear dos dados, utilizando como variável dependente o escore de qualidade. Salomi *et al* (2005) além de buscarem a replicação dos resultados apresentados por Cronin e Taylor (1992), testaram também a aderência dos referidos modelos ao contexto de serviços internos¹¹ em uma empresa do ramo industrial mecânico.

Salomi *et al* (2005, p. 13) relatam que a maior vantagem do instrumento SERVPPERF é a redução do número de questões, por medir apenas as percepções dos entrevistados. Este fato simplifica significativamente a operacionalização da pesquisa e, também, evita a desmotivação do respondente; além disso, a confiabilidade e a validade foram estatisticamente iguais nas escalas SERQUAL, SERVPERF e SERVQUAL/SERVPERF ponderados pela importância das dimensões de qualidade.

Guardadas as discussões sobre a eleição de qual modelo é mais relevante, Cronin e Taylor (1992) devem ser lembrados, também, por terem sido pioneiros na conceituação, consolidada, de que a qualidade do serviço é que conduz à satisfação do cliente. Esta relação de causalidade foi determinada por meio da técnica de equações estruturais com variáveis latentes, contradizendo a literatura anterior a 1992 que afirmava que satisfação era um antecedente à qualidade de serviços.

¹¹ Serviços internos: serviços prestados internamente entre departamentos de uma empresa visando a produção de um produto ou serviço.

2.3.3 Modelo hierárquico de qualidade em serviços

O modelo hierárquico foi proposto por Brady e Cronin Jr. (2001) com o argumento de que a conceituação e a medição da percepção de qualidade em serviços foi o tema mais debatido e controverso na literatura de *marketing* de serviços até o início dos anos 2000 e, portanto, a investigação e a construção de novos modelos possibilitam o aprofundamento das discussões e o amadurecimento de ideias e conceitos.

Para Brady e Cronin Jr. (2001) os pesquisadores geralmente adotam uma de duas conceituações. A primeira é a perspectiva “nórdica” teorizada por Grönroos (1984), onde se definem as dimensões de qualidade em serviço em termos globais e alicerçada pelas dimensões funcional e técnica e a segunda é a perspectiva teorizada por Parasuraman *et al* (1988) por meio da escala SERVQUAL, a qual decompõe a qualidade em serviço nas dimensões: tangibilidade, confiança, capacidade de resposta, segurança e empatia.

Os autores do modelo hierárquico acreditam que, embora, a escala SERVQUAL tenha dominado amplamente a literatura, ainda não há um consenso sobre qual é a abordagem mais apropriada e nenhuma tentativa foi feita para considerar como as conceituações diferentes podem ser relacionadas. Embora seja evidente que a percepção de qualidade em serviço é projetada em múltiplas dimensões, não há um acordo geral sobre a natureza ou o conteúdo mais adequado das dimensões (BRADY e CRONIN JR., 2001). Por considerar que a avaliação da qualidade de serviço é um processo altamente complexo e que pode operar em vários níveis de abstração, o modelo hierárquico de qualidade em serviço propõe uma teoria unificadora que reflita essa complexidade.

Para formulação do modelo hierárquico, foi realizado inicialmente um estudo qualitativo com a intenção de identificar construtos relacionados em três dimensões de qualidade, a saber: qualidade da interação, qualidade do ambiente físico e qualidade do resultado. Foram entrevistados 391 consumidores em oito empresas de serviços e os dados qualitativos foram obtidos a partir das respostas abertas. Os entrevistados foram incentivados a listar todos os fatores que influenciaram a sua percepção de qualidade considerando as três dimensões definidas *a priori*. A partir dos resultados obtidos na etapa qualitativa, foi desenvolvido um questionário contendo assertivas que pudessem subsidiar o desenvolvimento de um único

modelo que conciliasse os diversos modelos desenvolvidos até 2001. Foi obtida uma amostra de 1.133 respondentes, e após análise dos resultados por métodos estatísticos criteriosos chegou-se ao modelo final.

A partir dessa perspectiva, Brady e Cronin Jr. (2001, p. 37-38) elaboraram um modelo de qualidade que relaciona os conceitos de Grönroos (1984); as dimensões de Parasuraman *et al* (1988); as ideias de Rust e Oliver (1994), onde há o entendimento de que a qualidade é composta por ambiente, entrega e resultado do serviço e o modelo proposto por Dabholkar *et al* (1996), no qual os construtos de qualidade se dispõem em níveis, sendo composta por três dimensões de primeiro nível (aspectos tangíveis, confiabilidade e interação pessoal), seis dimensões de segundo nível (aparência, conveniência, promessas cumpridas, capacidade de realizar as tarefas corretamente, inspirar confiança e cordialidade) e indicadores para cada uma das dimensões de segundo nível. A Ilustração 4 oferece um consolidado dos autores e modelos teóricos que subsidiaram o desenvolvimento do modelo hierárquico de qualidade em serviços proposto por Brady e Cronin Jr. (2001, p. 35).

Ilustração 4 – Conceituação de qualidade em serviço abordada pela literatura pesquisada
Fonte: Brady e Cronin Jr. (2001, p. 35)

No modelo hierárquico, a qualidade é entendida como um construto influenciado por três construtos de segunda ordem (qualidade da interação, qualidade do ambiente físico e qualidade do resultado), cada um deles também influenciado por três construtos de primeira ordem compostos por indicadores de três tipos: confiabilidade, prontidão e empatia (PINTO, 2009, p. 49).

Os esforços dos autores após os estudos qualitativo e quantitativo possibilitaram o desenvolvimento do modelo teórico contido na Ilustração 5.

Nota: C = indicador de confiabilidade; P = indicador de prontidão e E = indicador de empatia.

Ilustração 5 – Modelo hierárquico de qualidade em serviços
Fonte: Brady e Cronin Jr. (2001, p. 37)

As especificações dos nove construtos de primeira ordem propostos por Brady e Cronin Jr. (2001) são apresentadas com maiores detalhes a seguir:

- Atitude: capacidade de orientar, ser amigável, dar atenção individualizada ou demonstrar receptividade e empatia durante o contato com o cliente.
- Comportamento: idoneidade e capacidade de reconhecer falhas e corrigi-las.
- Experiência: conhecer o negócio, oferecer conselhos úteis, demonstrar habilidades técnicas e prestar esclarecimentos coerentes e fundamentados diante dos questionamentos dos clientes.
- Condições do ambiente: iluminação, paisagismo, som, limpeza, cores e temperatura do ambiente.

- *Design*: localização dos móveis, espaço disponível, adequação do ambiente ao tipo de serviço e privacidade oferecida durante o contato com o cliente.
- Fatores sociais: quantidade de clientes no mesmo ambiente, conversas agradáveis e desagradáveis sobre a empresa no ambiente de serviço e apresentação pessoal dos funcionários.
- Tempo de espera: proporcionalidade entre o tempo de espera e o tempo de atendimento; sensação de que vale a pena esperar o atendimento e atitude dos funcionários durante a espera do cliente.
- Tangíveis: qualidade do resultado e lembranças do cliente após a experiência do atendimento.
- Valência: avaliação global dos serviços prestados; denota a percepção geral do cliente após a experiência com o serviço, desconsiderando a avaliação específica de algum atributo.

Ressalte-se que as dimensões “Qualidade do Resultado” e “Qualidade do Ambiente Físico” apresentam intersecção com o construto de primeira ordem “Fatores Sociais”, indicado com a seta pontilhada, reforçando o papel relevante das interações humanas no ambiente de serviços.

2.3.4 Qualidade em ambientes virtuais

Uma das características notáveis da literatura pesquisada sobre qualidade em serviços é o alto envolvimento pessoal dos clientes com os serviços prestados. Com a crescente migração do relacionamento tradicional para ambientes de interação virtual, coloca-se em dúvida a aderência dos modelos tradicionais de mensuração de qualidade em serviço a esta nova realidade (PARASURAMAN *et al*, 2005, p. 2).

Os primeiros estudos a abordarem qualidade em ambiente virtual propuseram adaptações em relação às cinco dimensões da escala SERVQUAL (tangibilidade, confiança, capacidade de resposta, segurança e empatia); por exemplo, aspectos tangíveis passaram a representar a aparência global da *web site*; ocorre que no ambiente virtual existem características peculiares e que não podem ser comparáveis aos diferentes contextos de investigação. A partir dessas constatações, Parasuraman *et al* (2005) desenvolveram um estudo em lojas de comércio eletrônico, objetivando estender a escala em ambiente virtual para além da mera adaptação.

Após refinamentos estatísticos, os autores chegaram à conclusão de que a qualidade dos serviços prestados por lojas virtuais pode ser medida a partir de duas escalas, denominadas pelos autores por E-S-QUAL básica composta de 22 itens distribuídos em quatro dimensões (eficiência, disponibilidade do sistema, confiança e privacidade) e E-RecS-QUAL aderente quando o cliente não se relaciona rotineiramente com o *site*; esta segunda escala é composta por 11 itens distribuídos em três dimensões (capacidade de resposta, compensação e contato).

De acordo com os autores, o modelo proposto é aplicável aos diversos contextos de ambientes virtuais, ressaltando que caberá ao pesquisador realizar as adaptações de acordo com as especificidades do contexto de serviço eletrônico objeto de estudo. As escalas E-S-QUAL e E-RecS-QUAL são apresentadas detalhadamente no Quadro 7.

Quadro 7 – Dimensões que compõem a mensuração de qualidade em lojas virtuais

Escala	Dimensão	Item
E-S-QUAL	Eficiência	Neste <i>site</i> encontro facilmente o que preciso.
		É fácil navegar em qualquer lugar deste <i>site</i> .
		Consigo concluir rapidamente uma transação.
		As informações do <i>site</i> são muito bem organizadas.
		O <i>site</i> carrega as páginas rapidamente.
		A utilização do <i>site</i> é descomplicada.
		Este <i>site</i> é facilmente encontrado.
		Este <i>site</i> é bem organizado.
	Disponibilidade do Sistema	O <i>site</i> está sempre disponível para concretizar negócios.
		A inicialização e execução do <i>site</i> ocorrem imediatamente.
		O <i>site</i> não falha.
		A página do <i>site</i> não trava ao executar algum comando.
	Confiança	Os pedidos são entregues conforme prometido.
		As entregas são realizadas em prazo adequado.
		Os pedidos são rapidamente processados.
		Os pedidos são encaminhados corretamente.
		O <i>site</i> tem em estoque os itens que alega ter.
		Há sinceridade em relação às ofertas.
E-RecS-QUAL	Capacidade de Resposta	Os produtos são entregues de acordo com as promessas.
		O sigilo no comportamento de compra é preservado.
		Os dados pessoais não são compartilhados com outros <i>sites</i> .
		As transações com cartão de crédito são seguras.
		Existem opções convenientes para devolução de produtos.
	Compensação	O <i>site</i> possibilita a devolução de produtos também.
		Há garantia adequada dos produtos adquiridos.
		Existem orientações quando a transação não é concluída.
		Os problemas são solucionados rapidamente.
	Contato	O cliente é recompensado por problemas criados pelo <i>site</i> .
		Há recompensas caso o pedido seja entregue com atraso.
		As devoluções são retiradas na residência do cliente.
		O <i>site</i> fornece telefone para contato com a empresa.
		O <i>site</i> disponibiliza contato <i>online</i> para prestar suporte.
		Há atendimento telefônico pessoal, em caso de problemas.

Fonte: Parasuraman *et al* (2005, p. 18-19)

A adoção de ambientes virtuais como forma de relacionamento das empresas com seus clientes não se limita ao comércio eletrônico. Outro campo fértil e que, portanto, pode trazer *insights* e lições importantes ao contexto bancário, é a inserção da *Internet* com objetivos voltados à geração do conhecimento.

É notória a revolução iniciada na primeira década do século XXI, advinda dos ambientes virtuais direcionados à geração de conhecimento; pesquisadores dos mais diversos países, diante dessa nova realidade podem reunir-se virtualmente e desenvolver novos programas de computador, aprofundar-se em estudos científicos nos mais diversos campos de estudo ou então terem acesso à leitura de artigos científicos, livros eletrônicos, universidades corporativas e cursos a distância sem a necessidade de saírem de casa.

Considerando o ambiente virtual especificamente para cursos *e-learning*, Udo *et al* (2011, p. 1272), ao observarem que a taxa de desistência em cursos tradicionais é em torno de 10% a 20%, enquanto os cursos *e-learning* apresentam taxa de abandono estimada em torno de 25% a 40%, decidiram realizar um estudo que pudesse descobrir quais aspectos relacionados à qualidade são valorizados por estudantes ao interagirem em ambientes virtuais voltados ao aprendizado. Os autores utilizaram o modelo SERVQUAL adaptado ao contexto de cursos *e-learning* e fundamentaram o trabalho a partir da teoria cognitiva da aprendizagem multimídia; esta teoria enfatiza que as pessoas aprendem mais profundamente a partir de palavras e fotos do que somente a partir de palavras; os pressupostos da teoria são: há dois canais separados de processamento de informação, o auditivo e o visual. Cada canal tem uma capacidade finita e a aprendizagem envolve um ativo processo de utilização de conhecimento prévio para filtrar, selecionar, organizar e integrar as informações.

Outra premissa utilizada por Udo *et al* (2011, p. 1273) diz respeito à aderência do contexto *e-learning* ao modelo de adoção de tecnologia (TAM). Este modelo defende que as intenções dos usuários para continuar a usar um determinado sistema de informação se estende para além da fase inicial de aceitação, e o uso contínuo do sistema pelo usuário tem cinco fases: a expectativa inicial antes da utilização, aceitação e utilização dos sistemas, desenvolvimento de percepção após o uso, avaliação da expectativa original (satisfação posterior ou insatisfação com o sistema) e a intenção de continuar a utilizar os sistemas (caso o usuário esteja satisfeito).

Em contribuição ao estudo proposto por Udo *et al* (2011), Mantovani (2012) dedicou-se a avaliar a qualidade da educação a distância sob as perspectivas dos alunos, dos instrutores e da instituição (por meio de sua coordenação) no contexto do ensino superior a distância no Brasil. O estudo concluiu que na percepção dos coordenadores, a principal razão para adoção do ensino a distância no Brasil está na possibilidade de disseminar a educação em áreas desfavorecidas; outra conclusão foi que pela análise dos *gaps* de qualidade, utilizando-se o modelo SERVQUAL adaptado, observou-se que os coordenadores possuem percepção mais favorável sobre a qualidade do que os alunos.

Estudos sobre qualidade em ambientes virtuais distintos do contexto bancário são úteis na medida em que podem contribuir na verificação de comportamentos similares ainda não testados em ambiente virtual de instituições financeiras. A partir das lições aprendidas nos estudos relatados nos parágrafos anteriores, surgem alguns direcionamentos úteis ao desenvolvimento do instrumento de coleta junto aos clientes bancários:

- Existe uma resistência por parte do cliente em utilizar ambientes virtuais; este comportamento pode ser modificado a partir de uma estratégia da instituição financeira em desenvolver ambientes que proporcionem o aprendizado por palavras, figuras e interação auditiva.
- É provável que no contexto bancário também exista aderência ao modelo de adoção de tecnologia (TAM).
- Tomando como exemplo o estudo conduzido por Mantovani (2012), os ambientes virtuais em instituições financeiras provavelmente possibilitem a disseminação e educação financeira dos clientes em áreas desfavorecidas.
- Outra possibilidade, vislumbrada a partir do estudo conduzido por Mantovani (2012), relaciona-se aos *gaps* de qualidade, onde possivelmente os colaboradores de instituições financeiras tenham percepção mais favorável sobre a qualidade do que os clientes.

2.3.5 Qualidade em serviços bancários

Os modelos que mensuram qualidade em serviços foram construídos para atenderem às diversas atividades abarcadas pelo setor de serviços, cabendo ao pesquisador compreender cada contexto e realizar as adaptações que julgar necessárias (GRÖNROOS, 1984; PARASURAMAN, 1988; CRONIN; TAYLOR, 1992; BRADY; CRONIN, 2001).

Zhu *et al* (2002) trouxeram contribuições à mensuração de qualidade no contexto bancário ao desenvolverem um modelo específico de fatores relacionados à tecnologia da informação; os autores entendem que as percepções de qualidade neste contexto são influenciadas por aspectos relacionados ao perfil pessoal (idade e necessidades de atenção personalizada), pela experiência adquirida com a convivência rotineira com tais serviços e pelos incentivos que a instituição financeira proporciona ao uso das ferramentas. Estes fatores atuando em conjunto proporcionam a percepção individual da facilidade de uso, da economia de tempo, da conveniência, da privacidade, da precisão, da amplitude das funcionalidades e a noção de adequação tecnológica dos serviços disponibilizados pela instituição; estas características, por sua vez, auxiliam na compreensão de como os clientes avaliam as dimensões da qualidade. No modelo apresentado por Zhu *et al* (2002), a escala para mensuração de qualidade pode ser SERVQUAL ou SERVPERF uma vez que as dimensões tangibilidade, confiança, capacidade de resposta, segurança e empatia coincidem em ambas escalas.

Em estudo realizado por Masano (2006, p. 146) com correntistas de alta renda no município de São Paulo, com a utilização do modelo proposto por Bloemer *et al* (1998), observou-se a existência de relações expressivas entre os construtos Qualidade, Imagem corporativa, Satisfação e Lealdade. A pesquisadora também identificou uma forte associação dos construtos Satisfação e Lealdade com o Gerente de contas, a associação foi identificada pelas variáveis: (i) atuação frente a problemas e reclamações, (ii) atendimento personalizado, (iii) pró-atividade e (iiii) agilidade no atendimento. Este resultado reforça a importância da dimensão “Qualidade Funcional”, proposta por Grönroos (1984).

Masano (2006, p. 105) também constatou que os correntistas de alta renda no município de São Paulo apresentam alta expectativa em relação às variáveis: (i) credibilidade da instituição, (ii) transações bancárias livres de erros, (iii) *internet banking* e (iiii) confiança no gerente de contas. Estas variáveis pertencem às dimensões “confiança” e “segurança”. Em relação aos

cinco atributos melhor avaliados não foi mencionada a variável “confiança no gerente de contas”, em que se pese tratar-se de um atributo com alta expectativa e forte associação com a satisfação e a lealdade.

Atentos ao papel da *internet* no contexto bancário, Castro e Gouvêa (2011, p. 132-135) desenvolveram um estudo para mensurar os fatores de alavancagem da qualidade da *Internet Banking*. Neste trabalho optou-se por adaptar o modelo SERVQUAL tradicional ao contexto complexo do ambiente virtual. A escala adaptada preservou as cinco dimensões do modelo SERVQUAL, trazendo para cada uma das dimensões (tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia) abordagens voltadas ao ambiente virtual. A escala obtida foi chamada *E-BANKING* e as principais adaptações em relação ao SERVQUAL original são descritas a seguir:

- Tangibilidade: consulta e navegação do *site*; *design e layout* gráfico; compatibilidade das tarifas dos serviços da *Internet Banking* com os benefícios oferecidos; disponibilidade do material associado aos serviços prestados na *Internet Banking*; aparência visual do material associado aos serviços prestados no *Internet Banking*; velocidade de carregamento dos *sites*; facilidade e rapidez para se cadastrar e clareza na linguagem da *Internet Banking*.
- Confiabilidade: cumprimento do serviço no prazo determinado; realização do serviço conforme especificado pelo cliente; execução de tarefas sem erro do sistema do *Internet Banking* e/ou da transação bancária e envio de informações pré e pós a execução dos serviços.
- Presteza: boa vontade dos empregados responsáveis pela *Internet Banking* em ajudar seus clientes; interesse da instituição financeira na solução de problemas com a *Internet Banking*; desimpedimento dos empregados responsáveis pelo *Internet Banking* para esclarecer dúvidas e suficiência das informações contidas nos menus de ajuda e tutoriais (orientações passo a passo) do *Internet Banking*.
- Segurança: ações preventivas dos responsáveis pela *Internet Banking*; acesso aos serviços da *Internet Banking* sem restrições decorrentes de problemas técnicos no seu sistema; reputação da instituição financeira responsável pelos serviços de *Internet Banking*; segurança das transações via *Internet Banking* e segurança transmitida pelo desempenho do *site*.

- Empatia: nível de atenção individual a cada cliente; conveniência dos horários de funcionamento; padrão de excelência no serviço prestado aos seus clientes e preocupação com a identificação das necessidades específicas dos clientes.

A escala *E-BANKING* foi testada em uma amostra de 148 pessoas economicamente ativas e usuárias de *Internet Banking* no município de São Paulo e constatou-se que o desempenho dos bancos virtuais nas cinco dimensões do modelo é adequadamente mensurado pelas variáveis que compõem cada dimensão. Ao avaliar o desempenho da *internet banking* nas dimensões, levando-se em conta a importância de cada uma delas para os respondentes, constatou-se que, embora todas as dimensões estejam medianamente avaliadas, o foco dos bancos deve ser melhorar o desempenho nos aspectos que influenciam a tangibilidade, a empatia e a confiabilidade do serviço, pois estas dimensões possuem maior potencial para alavancar a avaliação de desempenho da *Internet Banking*, ou seja, são as que possibilitam oferecer atributos diferenciais que realmente importam para os clientes (CASTRO e GOUVÊA, 2011, p. 141).

Também, por meio da matriz importância-desempenho, foi possível refutar as hipóteses de que: 1) a segurança é a dimensão mais importante; 2) a confiabilidade é a dimensão mais importante; e 3) a tangibilidade é a dimensão menos importante. Verificou-se que a tangibilidade é a dimensão mais importante e a segurança e confiabilidade são a quinta e a terceira dimensões mais importantes, respectivamente (CASTRO e GOUVÊA, 2011, p. 141).

Em estudo também voltado a mensurar qualidade em serviços bancários nos ambientes virtuais, Zavareh *et al* (2012, p. 443) encontraram resultados, discretamente, divergentes em relação ao estudo proposto por Castro e Gouvêa (2011, p. 141) concluindo que a dimensão segurança é a 1ª mais importante, estética do *site* a 2ª mais importante e facilidade de uso 3ª mais importante.

Outra proposta interessante foi apresentada por Sangeentha e Mahalingam (2011) ao publicarem um estudo, no qual foram consolidados quatorze artigos sobre qualidade em serviços bancários desenvolvidos em diferentes países. Os autores chegaram à conclusão de que a qualidade do serviço bancário possui aspectos universais; porém, a dimensionalidade do instrumento SERVQUAL e a importância das dimensões variam de acordo com o contexto

cultural do país. O Quadro 8 traz a indicação dos autores e as dimensões utilizadas na compreensão da qualidade em cada contexto cultural.

Quadro 8 – Dimensões de qualidade em serviços bancários adotadas por diferentes países

Autor	Dimensões								
	C	P	S	E	T	QT	SI	RS	IC
Grönroos (1984)	X					X			X
Parasuraman <i>et al</i> (1988)	X	X	X	X	X				
Mersha e Adlakha (1992)	X	X	X	X		X			
Ennew <i>et al</i> (1993)	X	X	X	X		X			
Avkiran (1994)	X	X	X	X					
Blanchard e Galloway (1994)	X	X	X	X	X	X			
Johnston (1997)	X	X	X	X	X	X			
Joseph M. <i>et al</i> (1999)	X	X	X	X		X			
Bahia e Nantel (2000)	X		X	X	X	X			
Sureshchandar <i>et al</i> (2001)	X	X	X	X	X	X	X	X	
Aldaigan e Buttle (2002)	X	X	X	X	X	X			
Al-Hawari <i>et al</i> (2005)						X	X		
Karatepe <i>et al</i> (2005)	X	X	X	X	X				
Ehigie (2006)	X	X	X	X	X	X			X

Nota: C – Confiança, P – Presteza, S – Segurança, E – Empatia, T – Tangibilidade, QT – Qualidade técnica do resultado, SI – Sistematização, RS – Responsabilidade social e IC – Imagem corporativa.

Fonte: Sangeetha & Mahalingam (2011, p. 97-98)

É importante ressaltar que pelo fato de os estudos terem sido realizados em países diferentes, as dimensões foram padronizadas pelos autores, tendo em vista a confusão conceitual em virtude da cultura de cada país. As dimensões e os respectivos conteúdos são relacionados a seguir:

- Confiança: precisão, comprometimento, qualidade funcional, capacidade em lidar com pessoas, conduzir o atendimento com integridade e conveniência, precisão das transações executadas, serviço profissional e sensação de relacionamento duradouro;
- Presteza: pronto atendimento, decisão rápida e eficiente, oferecer conselhos úteis, credibilidade nas respostas, utilidade, disponibilidade, afabilidade e cuidado com o cliente, *feedback* rápido às reclamações, atitude positiva e simpatia pessoal;
- Segurança: conhecimento do negócio, conhecimento do mercado, comunicação eficaz, competência, cortesia, segurança do ambiente físico e transacional, eficácia e garantia, qualidade da interação, manter o cliente informado, falar a verdade e confidencialidade das transações;

- Empatia: disposição para corrigir erros, consultoria financeira, fácil acesso a empréstimo, acesso aos serviços de caixa, acessibilidade, conforto, flexibilidade, compreensão das necessidades do cliente e disponibilizar atenção ao cliente;
- Tangibilidade: estética do ambiente físico e virtual, paisagismo do ambiente físico, equipamentos de trabalho adequados ao uso, ambiente de serviço agradável, horário de atendimento estendido, taxas de juros competitivas e preço;
- Qualidade técnica do resultado: custo benefício adequado, variedade de produtos e serviços, processos simplificados, funcionalidade e customização dos produtos e serviços, características principais do serviço, sistema de qualidade do serviço, percepção de preço e cobertura dos seguros comercializados;
- Sistematização: serviço de autoatendimento, *internet banking* e central de atendimento telefônico;
- Responsabilidade social: lucratividade atentando-se aos impactos sociais e ambientais, capacidade de fornecer educação financeira aos clientes, oferecer produtos e serviços mais adequados ao perfil do cliente e comercializar linhas de crédito que promovam a inclusão social;
- Imagem corporativa: imagem e boa reputação dos bancos.

Tendo por parâmetro os trabalhos e modelos sobre mensuração de qualidade em serviços consultados na revisão de literatura Gröonros (1984), Parasuraman *et al* (1988), Zhu *et al* (2002), Parasuraman *et al* (2005), Masano (2006), Udo *et al* (2011), Castro e Gouvêa (2011), Sangeetha e Mahalingam (2011), Mantovani (2012) e Zavareh *et al* (2012), observou-se que grande parte deles foram desenvolvidos em instituições financeiras e os modelos citados com maior frequência foram o SERVQUAL e o SERVPERF. No entanto, considerando que o modelo SERVPERF utiliza as mesmas dimensões do instrumento SERVQUAL, possui validade e confiabilidade similares, tem a vantagem de reduzir o número de variáveis pela metade e também tem sido usado com frequência no contexto bancário, optou-se, pela escala SERVPERF adaptada ao contexto deste estudo. As adaptações foram incorporadas a partir das conclusões obtidas em estudo exploratório com funcionários e clientes da agência bancária objeto de estudo. Maiores detalhes podem ser vistos no “Quadro 14 – Codificação do Questionário”.

2.4 Imagem, Satisfação e Lealdade

A literatura posterior à década de 1990 privilegia o conceito de que a qualidade em serviços traz como consequência uma imagem/ reputação corporativa favorável, a satisfação com os serviços prestados e em última instância proporciona a lealdade do cliente à empresa. Ressalte-se que há controvérsias na relação entre qualidade e satisfação, no sentido de qual é a causa e qual é o efeito; por exemplo, há autores que reforçam, por meio de seus estudos, a ideia de que a qualidade é um antecedente da satisfação (CRONIN e TAYLOR, 1992; BLOEMER *et al*, 1998 e MASANO, 2006). Outra corrente teórica, no entanto, prefere abordar esta relação de causalidade propondo que satisfação é construída pela confirmação de expectativas e também por meio da afetividade global desenvolvida ao longo do relacionamento do consumidor com a empresa, é o caso dos autores Oliver (1980), Oliver (1993), Levesque e McDougall (1996), Ribeiro *et al* (2010) e Vieira (2012).

Independente da abordagem que se pretenda assumir há consenso de que estes atributos devem ser monitorados pelas empresas; e ao atuarem favoravelmente poderão influenciar positivamente a propaganda boca a boca, o comportamento de recompra e a retenção de clientes (OLIVER, 1980; REICHHELD, 1996; ROSSI e SLONGO, 1998; OLIVER, 1999; RIBEIRO *et al*, 2010).

Considerando esta realidade, pode-se concluir que é interesse do meio acadêmico buscar, cada vez mais, aprofundar-se na compreensão de como qualidade, imagem, satisfação e lealdade se relacionam e contribuem para uma melhor compreensão dos anseios dos consumidores. Nos tópicos a seguir serão apresentados os principais conceitos já consolidados na literatura sobre os referidos construtos.

2.4.1 Imagem corporativa

A imagem reflete a forma pela qual os clientes percebem uma marca ou os serviços fornecidos por uma empresa. Usar a imagem como ferramenta de diferenciação não é nada fácil, já que a construção de uma marca ou imagem pode levar muitos anos e a manutenção é influenciada por diversos problemas cotidianos (LAS CASAS, 2007, p. 43). Uma reclamação

veiculada nos meios de comunicação, um atendimento descortês ou um detalhe importante de determinado serviço não explicitado ao cliente no momento da contratação são apenas alguns exemplos de problemas que interferem na imagem de uma empresa.

Fonbrun (1996) relata que a reputação de uma empresa interfere significativamente na imagem corporativa. Segundo o autor, a maioria dos consumidores decide por centralizar seus negócios com empresas de reconhecida reputação em detrimento a outras das quais nada se sabe. A reputação é formada a partir de experiências positivas que outras pessoas tiveram com determinada empresa, transmitindo ao cliente a confiança de que será fornecido efetivamente aquilo que está sendo prometido. Em levantamento com presidentes de empresas e líderes empresariais no Fórum Econômico Mundial de 2003, a reputação foi identificada como um dos principais fatores para medir o sucesso corporativo, atrás apenas da qualidade de produtos e serviços (BAUE, 2003).

A imagem corporativa é considerada como um ativo intangível fundamental à sobrevivência da empresa; porém, por ser intangível, ou seja, algo não palpável, seu gerenciamento é por vezes negligenciado pelas empresas. Além da intangibilidade, existe pouca precisão dos autores na diferenciação dos conceitos de imagem, identidade e reputação corporativa, fato que inviabiliza, muitas vezes, o desenvolvimento de uma estratégia eficiente que considere os mais diversos conceitos que interagem com a imagem corporativa (BUENO, 2005, p. 17).

Dowling (2001) e Argenti e Forman (2002) concordam que a identidade corporativa deve ser compreendida como o resultado de uma série de atributos conquistados pela empresa, tais como: a marca, os símbolos e outras manifestações visuais e concretas da realidade da empresa. Por sua vez, a imagem corporativa deve ser definida como o resultado da percepção das diferentes partes que integram a empresa (empregados) ou interagem com ela (investidores, consumidores e comunidade). Os mesmos autores conceituam a reputação corporativa a partir dos conceitos de identidade corporativa e de imagem corporativa, sendo que a reputação de uma organização é formada ao longo do tempo pela coerência estabelecida entre as imagens percebidas pelos diferentes grupos que se relacionam com a empresa (*stakeholders*) e também pelo alinhamento entre a identidade e a imagem percebida.

A imagem da organização, por sua vez, é definida como “um reflexo da identidade da organização”, a partir da percepção dos *stakeholders* (empregados, acionistas, consumidores,

comunidade, etc.). A imagem da organização é afetada pela publicidade realizada pela empresa, por suas ações junto à comunidade, pela propaganda veiculada na mídia, ou seja, pelas informações recebidas pelos indivíduos sobre ela. Essa percepção também é resultado de experiências que os indivíduos vivenciam interagindo com empregados da empresa ou com produtos e serviços da organização (VANCE; ÂNGELO, 2007, p. 95).

A Ilustração 6 contribui para uma melhor compreensão de como os conceitos de reputação e identidade corporativa são formados e se relacionam.

Ilustração 6 – Reputação corporativa
Fonte: Argenti e Forman (2002)

A competência de uma marca e a imagem corporativa de uma empresa são traduzidas em sua capacidade de fornecer produtos inovadores, zelar por seu capital humano e relacionar-se com seus *stakeholders*. Ao adotar tal comportamento, a empresa fornece a mensagem à sociedade de que valoriza genuinamente uma cultura organizacional pautada em elevados padrões éticos e com responsabilidade social. Ao longo do tempo, estes conceitos associados à imagem corporativa da empresa podem ser o diferencial competitivo nesta nova economia fundada no conhecimento, na informação e na visão sistêmica de mercado (BUENO, 2005, p. 15).

Considerando que a imagem corporativa relaciona-se especificamente com as percepções dos consumidores a respeito de determinada empresa, os estudos sobre o tema relatam que a

imagem atua na formação das expectativas, percepções e na vontade de consumir, relacionando-se fortemente com os construtos qualidade, satisfação e lealdade (GRÖÖNROS, 1995, GOMES; SAPIRO, 1993; ZEITHAML *et al*, 1990; BLOEMER *et al*, 1998).

Para Oliveira *et al* (2006), as empresas têm usado a adoção de práticas de responsabilidade social como elemento motivador de apoio à sociedade e obtenção de uma imagem positiva, que resulta em grandes benefícios, como o da legitimidade, da confiança e da credibilidade, para a organização. Também é relatado pelos autores que as empresas desejam passar a seus clientes a imagem de uma empresa ética, demonstrando que são inatacáveis e alinhadas com a moral do tempo e com os costumes vigentes.

Pérez e Del Bosque (2012, p. 147) alertam para o efeito contrário advindo de uma estratégia de responsabilidade social pouco confiável, resultando em ceticismo social. Segundo os autores, na maioria dos casos as empresas têm falhado em comunicar-se com o mercado e as dúvidas não esclarecidas podem passar a impressão de que a real motivação dos projetos sociais é a geração de lucro no curto prazo.

Em se tratando de instituições financeiras, a solidez é tida como uma das principais características que contribuem para uma imagem corporativa positiva. A solidez é especialmente importante no caso de instituições financeiras, uma vez que são organizações que administrarão, ou pelo menos manterão sob sua guarda, os recursos financeiros de seus clientes; esta solidez se faz representar tanto pela confiabilidade que puder inspirar, como pela segurança que conseguir transmitir (RAMUSKI, 2007, p. 53). Esta constatação é reforçada por Pérez e Del Bosque (2012, p. 152), ao trazerem em seu artigo o resultado de um estudo no setor bancário internacional, onde se verificou que após a crise financeira de 2008 a imagem dos bancos foi seriamente prejudicada, sugerindo que as comunicações aos clientes e aos fornecedores não inspiram total confiança e que aspectos financeiros negativos muitas vezes não são revelados.

Outro aspecto relevante quando se pretende compreender o papel da imagem corporativa na atitude de consumo, é o fato de que os clientes tendem a apresentar afinidades e estarão mais propensos a se relacionarem com empresas que espelhem valores humanos semelhantes aos seus. Os impactos desse fenômeno têm sido amplamente estudados; por exemplo, estudos sobre responsabilidade social podem ser um mediador da importância atribuída a valores

universais, tais como: igualdade, perdão, unidade com a natureza, sabedoria, honestidade, lealdade, justiça social e responsabilidade (MOHR *et al*, 2001; SEN e BHATTACHARYA, 2001). Consoante a esta lógica, a propensão de um indivíduo consumir produtos ecológicos ou alimentos orgânicos pode ser relacionada com valores humanos também universais (GRUNERT e JUHL, 1995; LAROCHE *et al*, 2001; THØGERSEN e OLANDER, 2002). Em outras palavras, as empresas podem associar sua imagem com valores humanos, aumentando a probabilidade de que os consumidores percebam os produtos como uma forma de expressar seus valores pessoais, o que em última instância resultará em uma maior relação entre valores humanos, imagem corporativa e lealdade (MAIO e OLSON , 1994 , 1995). Assim sendo, pode-se concluir que existe consistente relação entre valores humanos e imagem corporativa e este tema tem sido objeto de muitos estudos; entretanto, a literatura ainda não explorou com profundidade estas relações no contexto bancário (NEPOMUCENO E PORTO, 2010, p. 169).

Atentos a esta lacuna, Nepomuceno e Porto (2010) se propuseram a testar esta ideia tomando por parâmetro quatro produtos (seguro de veículo, seguro de vida, seguro residencial e previdência privada) que potencialmente expressam valores humanos. A partir de literatura pertinente, foram adaptadas duas escalas, sendo uma utilizada para mensuração de valores humanos e outra para compreender as atitudes de consumo ou lealdade em relação aos quatro produtos bancários objeto de estudo.

A escala de valores humanos foi obtida por meio de análise fatorial confirmatória executada após coleta de dados intermediada pela escala bem estabelecida “Schwartz Value Survey (SVS)”, a qual já foi testada com êxito em diversos estudos pelos autores Feather (1995); Schultz e Zelezny (1999); Egri e Herman (2000); Burroughs e Rindfleisch (2002); Schartz e Boehnke (2004) e Schwartz (2005) (NEPOMUCENO; PORTO, 2010, p. 177). A análise fatorial confirmatória resultou em uma escala de quatro dimensões, conforme transcrição:

- Valores universais - igualdade, um mundo de beleza, perdão, unidade com a natureza, sabedoria, amizade verdadeira, maturidade no amor, busca pela paz mundial, honestidade, lealdade, justiça social e responsabilidade.
- Liberdade - liberdade, curiosidade, independência, privacidade, auto-estima, autonomia na definição de objetivos e reatividade.
- Auto-valorização - prazer, autoridade, elegância, vaidade, busca de reconhecimento social, desfrute da vida, ambição, influência social e auto-indulgência.

- Solidez - devoção, respeito pela tradição, moderação, segurança nacional, ordem social, segurança familiar, autodisciplina, aceitação das circunstâncias da vida, honrar os pais e anciãos, educação, reciprocidade em favores, asseio pessoal e obediência.

Já em relação à escala de atitudes, após refinamentos estatísticos, chegou-se a uma escala contendo nove itens, os quais foram selecionados dentre sessenta e um itens obtidos a partir de um estudo exploratório com profissionais da área financeira e potenciais clientes dos serviços. Os itens e os serviços foram apresentados aos participantes em uma mesma tabela, permitindo-lhes comparar as suas atitudes de consumo entre os quatro serviços bancários. A Tabela 6 ilustra o formato utilizado por Nepomuceno e Porto (2010, p. 177) da escala de atitudes utilizada na pesquisa. Na Tabela 5 também são mencionadas as cargas fatoriais e a confiabilidade do instrumento de coleta; cargas fatoriais iguais a zero indicam a inexistência de correlação das variáveis originais com os fatores, ou seja, a variável que apresenta tal estatística não está contribuindo na explicação do respectivo fator. Já em relação à confiabilidade, indicada por meio do *Alpha de Cronbach*, a escala apresentou adequação consistente.

Tabela 6 – Cargas fatoriais e confiabilidade para a escala de atitude em serviços bancários

Assertivas	Seguro de Vida	Seguro de veículo	Seguro residencial	Previdência privada
Eu gostaria de comprar este produto.	0,71	0,54	0,73	0,64
Eu acredito que é muito importante ter este produto	0,81	0,68	0,78	0,75
Eu gosto deste produto	0,76	0,72	0,82	0,80
Todos os clientes deveriam ter este produto	0,77	0,59	-	0,72
Este produto me traz satisfação pessoal	0,59	-	-	0,68
Este produto é excelente	-	0,74	0,76	0,73
Este produto oferece vantagens para minhas atividades diárias.	0,66	-	0,71	-
Eu recomendaria este produto para meus amigos	0,76	0,73	0,77	0,74
Este produto é adequado às minhas necessidades	0,81	0,68	0,80	0,74
Alpha de Cronbach	0,90	0,83	0,91	0,89
Cargas fatoriais	0,98	0,96	0,97	0,97

Fonte: Nepomuceno e Porto (2010, p. 177)

Após execução de pesquisa e análise dos resultados chegou-se à conclusão de que a dimensão de valores humanos “Solidez” foi a melhor preditora de atitudes no contexto bancário.

Outra hipótese testada por Nepomuceno e Porto (2010) foi a de que a relação entre os valores e atitudes é mais fraca para consumidores que tiveram incidentes negativos (decepções) com os serviços. A argumentação dos autores fundamenta-se em estudos que concluíram que a

formação da atitude de consumo é influenciada pelo conhecimento prévio sobre determinado produto ou serviço, sugerindo também que a falta do conhecimento usualmente é substituída por valores humanos como critério da decisão de consumo.

Assim sendo, espera-se uma relação mais fraca entre valores humanos e atitudes de consumo para consumidores expostos a incidentes negativos (decepções), tendo em vista que os incidentes estimulam o consumidor a aprofundar o conhecimento sobre o produto/serviço que será consumido. Segundo esta corrente teórica, a partir dos incidentes, as escolhas dos clientes passam a ser mais racionais e baseadas em critérios objetivos tais como: especificações de qualidade, coberturas, diferenciação da concorrência, preço, atendimento pós-venda, etc. (FISHBEIN e AJZEN, 1975; ANDREWS *et al*, 1991; BREDAHL *et al*, 1998).

Esta hipótese não foi confirmada por Nepomuceno e Porto (2010); porém, os autores relatam que a hipótese foi prejudicada em razão de a amostra obtida pertencer ao quadro de vendedores dos produtos bancários da instituição bancária objeto de estudo; portanto, os respondentes já eram afetados pelo conhecimento em razão do convívio diário que a atividade profissional lhes impunha.

Por fim, Nepomuceno e Porto (2010, p. 186) apontaram a necessidade de que pesquisas futuras, no contexto bancário, investiguem a relação entre valores pessoais e atitudes de consumo (lealdade) diretamente com consumidores e assim possam verificar, com maior assertividade, o impacto dos incidentes sobre as atitudes de consumo (lealdade). Embora não tenha sido testado por Nepomuceno e Porto (2010), é bastante provável que os incidentes também exerçam algum impacto negativo nos comportamentos de recompra e propaganda boca a boca.

2.4.2 Satisfação

De acordo com o autor Ferreira (2010, p. 686), satisfação é o prazer resultante da realização do que se espera, do que se deseja ou a sensação agradável que se sente quando as coisas correm de acordo com o esperado ou se cumprem de acordo com o que se deseja. A palavra satisfação origina-se do latim *satis*: “bastante, suficiente, em quantidade adequada” mais

facere: “fazer do modo desejado”. É interesse das empresas compreenderem como alcançar a satisfação de seus clientes, pois clientes insatisfeitos expressam diversas emoções negativas, tais como: raiva, arrependimento ou decepção após um encontro de serviço. A insatisfação é manifesta por meio de reclamações, boca a boca negativo ou até mesmo rompimento do relacionamento com a empresa (ZEELLENBERG e PIETERS, 2004, p. 445; FERGUSON e JOHNSTON, 2011 p. 118). Existem ainda alguns clientes que embora não expressem verbalmente sua insatisfação, decidem silenciosamente excluir determinada empresa quando houver a necessidade de contratar algum produto/serviço.

Basicamente observam-se duas abordagens atreladas ao estudo sobre satisfação dos clientes. A primeira abordagem, mais tradicional, baseia-se na mensuração da satisfação a partir de conceitos subjetivos, tais como: confirmação de expectativas, satisfação geral, distância em relação ao serviço ideal ou afetividade global. Neste tipo de abordagem, busca-se um somatório de positividade e negatividade de diferentes emoções que os clientes intrinsecamente avaliam para chegar a um julgamento total da satisfação (OLIVER, 1980; OLIVER, 1993; LEVESQUE e McDOUGALL, 1996; ROSSI e SLOGO, 1998; BLOEMER *et al*, 1998; MASANO, 2006; RIBEIRO *et al*, 2010; VIEIRA, 2012). Já uma segunda abordagem, busca compreender a satisfação ou a insatisfação a partir da relação entre emoções específicas (decepção, arrependimento, raiva, inércia, etc.) com os serviços/produtos fornecidos pela empresa (ZEELLENBERG *et al*, 1998; ZEELLENBERG e PIETERS, 2004; CHUA *et al*, 2009; FERGUSON e JOHNSTON, 2011; SÁNCHEZ-GARCÍA e CURRÁZ-PÉREZ, 2011). A principal vantagem da primeira abordagem é a parcimônia com que se consegue combinar todos os tipos de emoções e expressá-las em um único indicador de satisfação; no entanto, o foco neste tipo de abordagem tem a desvantagem de ignorar os elementos específicos que estão presentes nas diferentes emoções dos clientes e que têm um impacto direto sobre o comportamento do consumidor, para além dos efeitos da satisfação (ZEELLENBERG; PIETERS, 2004, p. 446).

A pesquisa sobre a satisfação de clientes, segundo Rossi e Slongo (1998, p. 105), exhibe seu marco histórico no mês de abril de 1976, quando foi realizada em Chicago, a primeira conferência especializada sobre o assunto, com o apoio do *Marketing Science Institute* e da *National Science Foundation*.

O crescimento de interesse sobre o tema ocorreu com maior intensidade na década de 1980, quando houve certo consenso de que a satisfação dos clientes é uma variável-chave, para compreender comportamentos posteriores de recompra, lealdade, propaganda boca a boca favorável e obtenção de valor do cliente. O interesse também foi influenciado pelo impulso dos programas de qualidade total, nos quais a satisfação dos clientes representa uma importante ferramenta de *marketing* (OLIVER, 1980; PARASURAMAN *et al*, 1988; CRONIN E TAYLOR, 1992; ROSSI e SLONGO, 1998).

Nas décadas posteriores a 1980, os estudos foram desenvolvidos tendo por preocupação a conceituação adequada de satisfação no que se refere à temporalidade; com isso, as discussões se deram a partir de duas perspectivas. A primeira visão aborda satisfação como sendo uma experiência específica do cliente com uma empresa; a segunda abordagem defende que a satisfação relaciona-se com uma experiência positiva, acumulada ao longo de diversos encontros negociais (BOULDING *et al*, 1993, p. 8). Nesse trabalho será assumida a visão de Johnson *et al* (1995, p. 703), os quais consideram que a satisfação é acumulativa; é construto abstrato que descreve a experiência global de consumo com um produto ou serviço. A satisfação com abordagem acumulada é mais adequada, no contexto gerencial, pois fornece uma indicação clara e fundamental da *performance* atual e de longo prazo de uma empresa (ROSSI e SLONGO, 1998, p. 106).

Colaborando para uma melhor compreensão sobre aspectos que afetam a avaliação da satisfação, Levesque e McDougall (1996, p. 16) defendem que sua avaliação é resultado de uma combinação de diversos determinantes relacionados à prestação de serviço, sendo que os mais utilizados são: a qualidade do serviço, a confirmação de expectativas e o desempenho em transações individuais. Ribeiro *et al* (2010, p. 776) afirmam que dentre os determinantes citados, as pesquisas sobre satisfação utilizaram amplamente a confirmação de expectativas como base para os modelos construídos.

Em se tratando da abordagem “Confirmação de Expectativas”, também conhecida como Paradigma da Desconfirmação, a literatura destaca o significativo estudo desenvolvido por Oliver (1980) intitulado “Um modelo cognitivo de antecedentes e consequentes da satisfação”. Oliver (1980) foi um dos primeiros pesquisadores a desenvolver estudos sobre a confirmação de expectativas no modelo de satisfação do cliente; a visão de satisfação como resultado do *gap* entre expectativas e desempenho foi bastante aceita no meio acadêmico.

Diversos autores adotaram esta linha de pesquisa em seus estudos; é o caso de Churchill e Surprenant (1982), YI (1993) e OLIVER (1993).

De acordo com o Paradigma da Desconfirmação, a satisfação é mensurada pela diferença entre expectativas pré-consumo e a percepção real observada no ambiente de consumo. Em seu estudo, Oliver (1980, p. 461) afirma que os clientes criam previamente suas expectativas sobre os aspectos relacionados a determinado produto ou serviço e a experiência gerada durante o consumo representa o desempenho experimentado; entende-se por desconfirmação negativa um desempenho inferior à expectativa, por confirmação um desempenho igual à expectativa e por desconfirmação positiva um desempenho superior à expectativa. Ribeiro *et al* (2010, p. 790) relatam que as expectativas dos consumidores são formadas pelas experiências de consumo anteriores, por meio da propaganda boca a boca e também pelas informações disponibilizadas pelo fornecedor sobre determinado produto ou serviço.

Os modelos de satisfação têm sido aperfeiçoados por diversos autores. A tendência dos estudos é incorporar outros determinantes ao já consolidado modelo de confirmação de expectativas. Oliver (1993), por exemplo, incorporou paradigmas afetivos ao modelo de confirmação de expectativas. Ribeiro *et al* (2010, p. 276) afirmam que a incorporação dos paradigmas afetivos ao modelo de confirmação de expectativas expande significativamente o conhecimento científico sobre satisfação, tendo em vista que é razoável inferir que a experiência ao longo do tempo proporciona ao consumidor diferentes tipos de afetos, os quais influenciam diretamente na percepção.

Masano (2006, p. 120) em estudo aplicado em clientes de alta-renda no contexto de serviços bancários, utilizou duas variáveis para mensuração da satisfação, a saber: (i) nível de satisfação e (ii) distância em relação a um banco ideal. Ao realizar o cruzamento entre o construto satisfação e o tempo de relacionamento com a instituição, a autora testou a igualdade de médias por faixa de tempo de relacionamento e não identificou níveis de satisfação estatisticamente maiores para clientes com maior tempo de relacionamento bancário, contrapondo; desta forma, o paradigma da desconfirmação associado à afetividade proposto por Oliver (1993).

Em contraste ao paradigma da desconfirmação, Schmitt (1999) alerta sobre a importância de aspectos emocionais envolvidos na construção da satisfação. O autor é enfático ao afirmar que

a compreensão das reações emocionais no comportamento de consumo, embora sejam ignoradas pelo paradigma da desconfirmação, é o que realmente interessa aos consumidores. O autor afirma que há um mundo inteiro de conexões emocionais atreladas aos produtos/serviços à espera de serem exploradas e o método tradicional da satisfação desconsidera tais reações. Para Schmitt (1999) ao definir satisfação apenas pela diferença entre expectativas e percepções o foco de análise passa a ser a avaliação do produto/serviço, ao passo que uma compreensão mais profunda sobre satisfação deve ser desenvolvida a partir da perspectiva do cliente.

A abordagem descrita por Schmitt (1999) tem sido utilizada com maior frequência nas pesquisas executadas a partir da década de 2000; estes estudos buscam entender a satisfação a partir dos sentimentos emocionais negativos atrelados à insatisfação. Zeelemborg e Pieters (2004, p. 445), por exemplo, afirmam que os encontros de serviço podem ser uma fonte de emoções negativas, tais como: decepção, raiva e arrependimento.

Os sentimentos de decepção e arrependimento possuem papel relevante na decisão por reclamar, recomprar, sair do relacionamento com determinada empresa e na propaganda boca a boca (ZEELEMBERG e PIETERS, 2004; FERGUSON e JOHNSTON, 2011). Zeelemborg e Pieters (2004) testaram e concluíram que os sentimentos de decepção e arrependimento provocam reações diferentes no comportamento do consumidor. A decepção ocorre quando o cliente atribui a responsabilidade da falha do serviço exclusivamente à empresa; ao passo que o arrependimento é um sentimento que o cliente atribui a ele mesmo quando percebe que contratou um produto/serviço com características inferiores ao que é fornecido pela concorrência. De acordo com Sánchez-García e Curráz-Pérez (2011), o sentimento de arrependimento é um perigo oculto para as empresas, pois o consumidor normalmente não reclama e não notifica à empresa sua insatisfação, mas decide silenciosamente não se relacionar mais com determinado produto/serviço.

A raiva, por sua vez, é um sentimento agressivo e hostil bastante poderoso e apresenta impacto profundo sobre as relações sociais do indivíduo que experimenta tal emoção; assim sendo, é razoável imaginar que existe alguma influência da raiva sobre o comportamento do consumidor exposto à insatisfação (SÁNCHEZ-GARCÍA e CURRÁZ-PÉREZ, 2011, p. 1399).

A corrente teórica tradicional, no entanto, não acredita que há uma relação direta das emoções negativas sobre a satisfação. Sánchez-García e Curráz-Pérez (2011), porém, em estudo realizado com clientes/usuários de hotéis e restaurantes, concluíram que os sentimentos de raiva e arrependimento impactam significativamente a decisão de consumo, as reclamações e a propaganda boca a boca negativa. Outro estudo, conduzido por Zeelemborg e Pieters (2004), concluiu que a decepção, por ser atribuível a uma falha da empresa, resulta em propaganda boca-boca negativa e reclamações. O arrependimento, no entanto, por tratar-se de um sentimento que o consumidor atribui a ele mesmo, é responsável por comportamentos de interrupção do relacionamento e inércia.

Os autores Fergusson e Johnston (2011, p. 121) afirmam que o impacto de sentimentos negativos na satisfação do cliente é tão relevante que um cliente leal decepcionado, potencialmente, fará com maior ênfase a propaganda boca a boca negativa do que qualquer outro cliente, embora ainda queira permanecer com o fornecedor na esperança de que receberá um desempenho melhor no futuro.

A neurociência e a psicologia também apresentam evidências do papel das emoções nas decisões. Chua *et al* (2009) realizaram um experimento onde os participantes eram submetidos a *feedbacks* que simulavam experiências de arrependimento e decepção. Posteriormente, eram submetidos a exame de ressonância magnética para verificação das áreas do cérebro estimuladas pelas emoções propostas; os resultados sugeriram que embora arrependimento e decepção tenham compartilhado a mesma área do cérebro, o sentimento de arrependimento apresenta maior magnitude e intensidade, resultando em um forte desejo de mudar as escolhas futuras.

Além das conceituações de satisfação já citadas, merece reflexão, o fato de que em virtude da complexidade que permeia o setor de serviços, é praticamente impossível a entrega de produtos e serviços sem a ocorrência de quaisquer situações de insatisfação por parte dos clientes. Desta forma, é extremamente importante o posicionamento das empresas, adotando uma postura de recuperação do serviço, tendo em vista que clientes insatisfeitos tendem a espalhar a outros clientes seu descontentamento sobre suas experiências (HÁ e JANG, 2009, p. 320).

A estratégia de recuperação de serviço defendida por Ha e Jang (2009) é alicerçada na percepção da justiça experimentada pelo cliente após a falha do serviço. Segundo esta perspectiva, o cliente avalia a justiça sob três dimensões. A justiça distributiva, que diz respeito à disposição da empresa em fornecer recompensas financeiras que compensem os danos causados; a justiça processual que está relacionada com os procedimentos (tempo de espera, flexibilidade e agilidade) adotados pela empresa para solução das falhas e a justiça interpessoal que se refere à forma como as falhas de serviço são tratadas pelos funcionários ao atenderem o cliente insatisfeito (sensibilidade interpessoal, respeitabilidade e explicações apropriadas para a falha do serviço).

A teoria da recuperação de serviço defende que após uma falha de serviço resolvida com sucesso, os clientes tendem a apresentar uma relação mais forte de satisfação com a empresa do que clientes que não estiveram expostos a nenhuma decepção (ABRAMS; PAESE, 1993). Michel e Melter (2007) não concordam com esta linha teórica e afirmam que é bastante perigoso defender, de forma pragmática, que um cliente submetido a decepções com determinado serviço pode tornar-se, dependendo do sucesso na recuperação de serviço, mais satisfeito do que outros clientes. Os autores defendem que não há nenhuma maneira de satisfazer mais os clientes do que fornecer, pela primeira vez, um serviço livre de erros e confiável e que a estratégia de recuperação de serviço deve ser vista como um procedimento que limita os danos causados por uma falha no serviço ao invés de ser um meio para impressionar o cliente.

No estudo desenvolvido por Michel e Melter (2007), com 11.929 clientes de uma instituição financeira chegou-se às seguintes conclusões:

- A melhor maneira de conduzir a satisfação do cliente é por meio da entrega de serviços/produtos livres de falhas, esforçando-se em fornecer ao cliente um primeiro contato “muito satisfatório”;
- Há evidências de que o paradoxo da recuperação de serviço é real, quando o serviço inicial foi apenas satisfatório. Nestas situações, o cliente que experimenta um episódio de recuperação que é “muito melhor do que o esperado” é realmente mais satisfeito;
- O efeito da recuperação de serviço em relação à propaganda boca a boca positiva é maior do que a satisfação de clientes não expostos a falhas de serviço.

Outra visão interessante é apresentada por McCollough (2009), ao concluir em seu estudo que o sucesso da recuperação do serviço, ou seja, a obtenção de maiores níveis de satisfação em clientes expostos a falhas de serviços depende, obrigatoriamente, da gravidade da falha à qual o cliente esteve exposto.

O Quadro 9 resume a abordagem sobre o tema Satisfação adotada pelos autores consultados na literatura e fica evidenciado que estudos mais recentes têm buscado abordar satisfação por meio de emoções experienciais, embora o paradigma da “Confirmação das Expectativas” ainda tenha papel relevante no cenário científico:

Quadro 9 – Abordagem sobre satisfação utilizada pelos autores consultados

Autor/ Abordagem	Confirmação de expectativas	Satisfação geral	Distância em relação ao ideal	Afetividade global	Emoções experienciais	Paradoxo da recuperação
Oliver, 1980	X					
Oliver, 1993	X			X		
Abrams e Paese, 1993						X
Levesque e McDougall, 1996	X					
Rossi e Slongo, 1998		X				
Bloemer <i>et al</i> , 1998		X				
Schmitt, 1999					X	
Zeelenberg e Pieters, 2004					X	
Masano, 2006		X	X			
Michel e Melter, 2007						X
McCollough, 2009						X
Ha e Jang, 2009						X
Chua <i>et al</i> , 2009					X	
Ribeiro <i>et al</i> , 2010	X			X		
Ferguson e Johnston, 2011					X	
Sánchez- García e Curráz-Pérez, 2011					X	
Vieira, 2012				X		

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da literatura consultada

Verificou-se, ao longo da revisão de literatura sobre “satisfação”, que os estudos realizados nas décadas de 1980 e 1990 abordavam o tema de maneira bastante subjetiva, ou seja, propondo-se a identificar a “satisfação geral” e a “confirmação das expectativas” como mensuradores da satisfação; esta abordagem pode causar sobreposição do construto “satisfação” com o construto “qualidade”, pois ambas remetem a um serviço fornecido com determinado nível de qualidade. Já nas décadas de 2000 e 2010, cresce a noção de que a satisfação é obtida cumulativamente e os estudos são desenvolvidos buscando um direcionamento mais reflexivo e a inserção do impacto negativo das emoções quando o cliente fica insatisfeito. Para cumprir com este novo entendimento, os autores têm buscado argumentação teórica nas áreas da psicologia, neurociência e comportamento do consumidor; nesta segunda fase a teoria adicionou aos conceitos anteriores a noção de que a satisfação tende a aumentar na medida em que o cliente, ao longo do tempo, desenvolve laços afetivos com a instituição. Com estes novos conceitos conseguiu-se também distanciar o construto “satisfação” do construto “qualidade”. Diante do exposto, o pesquisador optou por desenvolver o construto “satisfação” unificando as diversas correntes teóricas sobre o tema, tendo cuidado para que as assertivas não causem sobreposição nos construtos “qualidade” e “lealdade” (tema que será abordado a seguir). Além disso, a pesquisa contará com assertivas que remetem os respondentes a se lembrarem de possíveis situações decepcionantes com alguns produtos/serviços bancários adquiridos junto ao banco objeto de estudo.

2.4.3 Lealdade

Reichheld (1996) menciona que na década de 1980 foi desafiado a resolver uma série de enigmas relacionados ao crescimento e aos lucros nas empresas. Segundo o autor eram incompreensíveis algumas disparidades espantosas no desempenho de empresas do setor de serviços, como por exemplo, seguradoras e empresas de cartão de crédito. Os fatores estratégicos usuais (participação de mercado, ganhos de escala, custo por unidade, etc.) não conseguiam explicar a grande variedade de resultados. Contudo, havia um fator que não tinha sido examinado antes e que parecia explicar a situação e os números; as empresas que conseguiam obter níveis superiores de lealdade e retenção de clientes geravam lucros consistentemente mais altos e cresciam mais rápido também.

Durante as décadas de 1980 e 1990, ainda predominavam os estudos sobre satisfação em detrimento daqueles que se concentravam em compreender a lealdade dos clientes. Contudo, percebeu-se que adotar a estratégia de maximizar a satisfação dos clientes era insuficiente, haja vista que a satisfação isoladamente não garantia às empresas que os clientes seriam recíprocos em relação aos negócios. Esta realidade impôs às empresas uma mudança de paradigma para a busca da lealdade como um objetivo estratégico (DEMING, 1986; JONES e SASSER, 1995; OLIVER, 1999).

Profissionais e acadêmicos compreendem que a lealdade e a satisfação dos consumidores estão correlacionadas positivamente, porém de forma assimétrica. Em outras palavras, os clientes leais usualmente são mais satisfeitos; no entanto, a recíproca não é verdadeira, ou seja, a satisfação não necessariamente resulta em lealdade (OLIVER, 1999, p. 33).

Nos estudos desenvolvidos por Oliver (1999, p. 41), chegou-se à conclusão de que a satisfação é um passo anterior à lealdade e que em alguns contextos empresariais, devido à natureza da categoria do produto ou pelo desinteresse do consumidor, a satisfação é o único objetivo viável a ser alcançado. Independente do contexto de serviço e do estágio de lealdade possível de ser alcançado, Oliver (1999, p. 41) alerta que o requisito mínimo que deve ser almejado pelas empresas é a superioridade do produto/serviço.

Reichheld (1996) defende que a lealdade somente poderá ser alcançada por meio da geração de valor aos clientes, de tal forma que eles possam encontrar produtos e serviços que possibilitem um relacionamento duradouro com a empresa. O autor ainda afirma que a partir dessa perspectiva, o lucro e o crescimento deixam de ser os principais objetivos da empresa e passam a ser as consequências da criação de valor, o que, junto com a lealdade, compõe a verdadeira essência de qualquer instituição comercial duradoura e bem-sucedida.

A abordagem acadêmica sobre lealdade apresenta-se de forma multifacetada e os conceitos devem ser entendidos a partir do contexto em que se deseja compreender o fenômeno (VIEIRA *et al*, 2012, p. 228).

Coyles e Gokey (2005, p. 103), por exemplo, afirmam que a lealdade subdivide-se em três categorias: lealdade emotiva (os clientes raramente reavaliam as decisões de compra, pois possuem a forte sensação de que a empresa escolhida é a melhor para eles), lealdade inerte (os

clientes desconsideram a possibilidade de mudança, pois sentem que não vale a pena o esforço) e lealdade intencional (frequentemente reavaliam as decisões de compra e definem a empresa mediante critérios racionais).

Outra abordagem interessante é apresentada por Reichheld (1996) ao afirmar que os estudos sobre o tema não devem ignorar as três dimensões com as quais a lealdade se manifesta: lealdade dos funcionários, lealdade dos clientes e lealdade dos investidores. O autor diz que não é possível compreender lealdade de forma profunda observando somente a dimensão do cliente, pois existe uma relação entre a lealdade do cliente e dos funcionários e é impossível manter um cliente leal sem uma base de funcionários leais à empresa.

Jones e Sasser Jr. (1995, p. 11), também trouxeram contribuições expressivas à literatura ao apresentarem quatro tipos de clientes com características peculiares em relação à lealdade: clientes apóstolos (estão plenamente satisfeitos, tomam partido em favor da instituição, divulgam-na positivamente e indicam novos clientes para relacionar-se com a empresa), terroristas (espalham propaganda boca a boca negativa, preocupam-se em encontrar falhas que possam ser revertidas em seu favor, estão sempre procurando motivos para reclamar e tendem a mudar para a concorrência), mercenários (apesar de estarem satisfeitos, possuem baixo comprometimento com a empresa, estão sempre propensos a mudar de fornecedores atraídos por ofertas e preços reduzidos) e reféns (mesmo que estejam insatisfeitos, são altamente leais por falta de opção).

As abordagens sobre lealdade mencionadas até o presente momento sem sombra de dúvidas contribuem de forma expressiva para a compreensão do tema; porém, em revisão de literatura realizada pelo autor, observou-se que os conceitos apresentados por Oliver (1999) aparecem com maior frequência em trabalhos científicos. É o que se observa em Masano (2006, p. 52), Nakagawa (2008, p. 63), Santos (2009, p. 22), Vieira (2012) e Alawneh (2012, p. 294). Oliver (1999) entende que a lealdade é formada na mente dos clientes em quatro estágios de maturação, os quais estão divididos em lealdade cognitiva, afetiva, conativa e de ação.

Oliver (1999) menciona que os estudos sobre lealdade enfatizam demasiadamente a satisfação e a lealdade como processo, ou seja, procuram avaliar somente o que os consumidores fazem para se tornarem satisfeitos ou leais. O autor não concorda com tais teorias, pois, para ele, todas essas definições limitam a compreensão dos atributos subjetivos que explicam de forma

mais assertiva os construtos satisfação e lealdade. Nesse sentido, seus estudos se diferenciam por tentar compreender os significados psicológicos que estão por trás da satisfação e da lealdade.

Oliver (1999) explica que em cada uma das fases os consumidores apresentam diferentes elementos que formam a estrutura da lealdade. Na primeira fase (cognitiva), a lealdade se manifesta por meio da identificação dos atributos da marca e também pelas ações de *marketing* disponibilizadas ao mercado; com os conhecimentos adquiridos, os consumidores desenvolverão a lealdade baseada somente na crença da marca, e a lealdade se dará de forma bastante superficial.

Por sua vez, a segunda fase (afetiva) é formada na medida em que o consumidor acumula experiências satisfatórias com a marca; essa fase reflete a dimensão do prazer resultante da satisfação; a partir daí, o consumidor desenvolve um sentimento afetivo, criará identificação com a marca e também confirmará as expectativas projetadas na fase cognitiva. Nessa fase, a exemplo da fase cognitiva, a lealdade permanece bastante volátil; portanto, é interesse das empresas buscarem a lealdade em um nível mais profundo de compromisso (OLIVER, 1999).

A terceira fase da lealdade (conativa) é influenciada por repetidas experiências afetivas com a marca; nesta fase o consumidor desenvolverá um profundo compromisso comercial com a marca. Essa fase também é caracterizada pela motivação a recomprar, mas semelhante a qualquer boa intenção, esse desejo pode não resultar em ação efetiva (OLIVER, 1999).

Por último manifesta-se a fase da ação; o paradigma do controle da ação propõe que esta fase é acompanhada por um desejo adicional de superar obstáculos que possam impedir o ato de consumir. Se o compromisso desenvolvido na fase conativa apresentar episódios sucessivos de ação de recompra desenvolve-se uma inércia de ação que resultará no mais elevado estágio da lealdade, quando o consumidor ignora as ofertas da concorrência e entende que os esforços para troca de marca não valem a pena (OLIVER, 1999).

Vieira (2012), colaborando com os estudos de Oliver (1999), propôs identificar se a proporção explicada da variável lealdade aumenta na medida em que os estágios avaliativos de lealdade vão se alterando. O autor chegou à conclusão, por meio do coeficiente de determinação (R^2), que a lealdade aumenta de forma significativa com o passar de cada estágio, exceto pelo afeto,

onde não houve aumento significativo na proporção explicada em relação ao estágio anterior (cognitivo).

Alinhados com o pensamento sistêmico, Keiningham *et al* (2011, p. 29-30) chamam atenção para o fato de que a maioria dos gestores, ao avaliarem a lealdade de seus clientes, desconsideram o papel da concorrência; ao adotarem tal comportamento correm um grande risco de obter ótimos índices de lealdade sem que isso resulte em crescimento de mercado. O equívoco ocorre, pois os clientes podem apresentar comportamento de lealdade com determinada marca ao ponto de recomendá-la aos outros, mas se eles gostarem da concorrência tanto (ou mais), a marca estará perdendo vendas. Keiningham *et al* (2011, p. 30) ainda alertam que não se pode avaliar a lealdade como se não houvesse outras empresas interagindo no mercado; mas, segundo os autores, é exatamente isso que a maioria dos gestores fazem. Os autores advertem que métricas tradicionais são bastante valiosas; aliás, podem ser muito úteis para saber se os clientes estão satisfeitos ao ponto de recomendar a empresa aos seus amigos; de qualquer forma, não se pode perder de vista que estas medidas, isoladamente, não servem para descobrir como os clientes estão dividindo seus gastos em determinado mercado.

2.5 Modelos que relacionam os construtos apresentados na fundamentação teórica

Buscando na literatura, percebeu-se que os construtos Qualidade, Satisfação, Imagem corporativa, Lealdade e Valores humanos no contexto de serviços bancários ainda não foram analisados concomitantemente em um único modelo. Parasuraman *et al* (1998), embora tenham sido pioneiros no desenvolvimento de um modelo de mensuração adaptável aos mais diversos contextos do setor de serviços, inclusive serviços bancários, restringiram-se ao construto Qualidade e consolidaram a mensuração da qualidade pela diferença entre expectativas e percepções. Quatro anos depois, Cronin e Taylor (1992) embora tenham utilizado as mesmas dimensões de qualidade propostas por Parasuraman *et al* (1988) (tangibilidade, capacidade de resposta, confiança, segurança e empatia), trouxeram a compreensão de que as expectativas não necessariamente precisam ser mensuradas, uma vez que torna o instrumento de coleta muito complexo e de difícil análise, além do que, a mensuração das percepções apresenta validade e confiabilidade adequada. Outra contribuição de Cronin e Taylor (1992) foi incluir ao modelo o construto Satisfação e comprovar, por meio

de equações estruturais com variáveis latentes que a Qualidade é um antecedente da Satisfação, contrapondo o entendimento vigente à época.

Outra contribuição importante é trazida no estudo de Lassar *et al* (2000); os autores se propuseram a testar, comparativamente, uma escala de Qualidade técnica/funcional conforme Gröonros (1984) e uma escala SERVQUAL e assim verificar qual delas é adequada para prever a Satisfação no contexto bancário. A conclusão do estudo é que a escala de Qualidade técnica/funcional é melhor preditora da Satisfação; os autores entendem que este comportamento é explicado pelo alto envolvimento humano e pela complexidade que permeia o relacionamento bancário.

Os autores Bloemer *et al* (1998), tomando proveito do conhecimento científico acumulado até então e observando que os estudos desenvolvidos durante as décadas de 1980 e 1990 tinham um foco mais direcionado aos temas Qualidade em serviços e Satisfação, decidiram desenvolver um estudo, no contexto de serviços bancários, que pudesse testar as relações entre Qualidade, Satisfação, Imagem corporativa e Lealdade. Os autores argumentam que mensurar apenas Qualidade e Satisfação torna limitada a compreensão dos comportamentos de recompra e boca a boca, os quais são extremamente importantes às empresas. Outro argumento utilizado pelos autores é que ainda não havia consenso quanto à existência de relações diretas ou indiretas entre Imagem corporativa e Lealdade. Após estudo empírico executado em uma instituição financeira, concluiu-se, por meio de modelagem de equações estruturais (MEE), que a Lealdade é influenciada diretamente pela Qualidade e pela Satisfação e indiretamente pela Imagem corporativa por meio da Qualidade. Consolidando o entendimento de Cronin e Taylor (1992), Bloemer *et al* (1998) confirmaram a ideia de que a Qualidade antecede à Satisfação. Em estudo desenvolvido por Masano (2006), foi reavaliado o modelo de Bloemer *et al* (1998) por meio da técnica de correlação canônica, os resultados reafirmaram as conclusões de Bloemer *et al* (1998); neste estudo também foi possível observar o papel relevante da qualidade funcional no contexto bancário; conclusão similar às de Lassar *et al* (2000). O modelo proposto por Bloemer *et al* (1998) e replicado por Masano (2006) é apresentado em detalhes na Ilustração 7.

Ilustração 7 - Modelo baseado em análise multivariada por mínimos quadrados ordinários
Fonte: Bloemer *et al* (1998)

As relações entre os construtos Qualidade, Satisfação e Lealdade também foram testadas por Abdullah *et al* (2011), os autores confirmaram as relações entre os referidos construtos e também propuseram que as dimensões da Qualidade no contexto de instituições bancárias islâmicas possui apenas três dimensões: sistematização, capacidade de resposta e confiabilidade da comunicação.

Outra proposta interessante foi apresentada por Angur *et al* (1999), os quais se propuseram a analisar, comparativamente, as escalas SERVPERF e SERVQUAL em instituições financeiras da Índia. A Índia é um país comparável ao Brasil pelas características da economia, pois ambas estão em desenvolvimento. Os autores concluíram que as referidas escalas não são totalmente adaptáveis ao contexto bancário de um país em desenvolvimento, a escala SERVQUAL foi mais eficaz para diagnosticar falhas em serviço, contudo, a escala SERVPERF apresentou maior validade discriminante. Outra conclusão relatada no estudo é que o construto Qualidade se expressa por meio de fatores, porém não exatamente como, originalmente, desenvolvida por Parasuraman *et al* (1988). As conclusões do estudo são interessantes, na medida em que é razoável inferir que os clientes brasileiros apresentem estrutura fatorial semelhante na avaliação dos serviços bancários. Alinhados com a preocupação de adequar as escalas de qualidade ao contexto de um país em desenvolvimento, Neves de Paiva *et al* (2009) se propuseram a desenvolver um modelo de qualidade específico ao contexto brasileiro. A escala foi desenvolvida após um portentoso estudo qualitativo com clientes de uma instituição financeira brasileira, este estudo referenda as conclusões de Angur *et al* (1999) ao constatar que as dimensões de qualidade no contexto de um país em

desenvolvimento diferem daquelas propostas pelo modelo SERVQUAL, de acordo com os resultados apresentados por Neves de Paiva *et al* (2009) as dimensões identificadas no contexto do varejo bancário brasileiro são: empatia, confiabilidade, preço, benevolência e competência.

Ainda na década de 2000, um estudo desenvolvido por Zhu *et al* (2002) trouxe uma contribuição importante ao analisar o impacto dos serviços bancários baseados em tecnologia da informação (TI) sobre a percepção da Qualidade e Satisfação dos clientes. Os autores concluíram por meio de MEE que os serviços bancários baseados TI influenciam positivamente a Qualidade, principalmente nas dimensões confiabilidade, capacidade de resposta e segurança, ou seja, os clientes avaliaram mais positivamente as referidas dimensões quando percebiam alta qualidade dos serviços baseados em TI, tais como: facilidade de uso, economia de tempo, a conveniência, exatidão das informações prestadas, amplitude das funcionalidades e ausência do risco da invasão de privacidade. Outra contribuição do estudo foi identificar que os clientes mais idosos apresentam maiores de necessidades de atenção especial e por consequência acabam preferindo atendimento por canais tradicionais. Por último, os autores concluíram que os clientes que receberam maior apoio e incentivo para uso das ferramentas de TI avaliaram mais positivamente as tecnologias baseadas em TI disponibilizadas pelo banco. O modelo desenvolvido por Zhu *et al* (2002) é apresentado em detalhes na Ilustração 8.

Ilustração 8 - Modelo de qualidade em serviços bancários baseados em TI
 Fonte: Zhu *et al* (2002, p. 73)

Analisando também a qualidade dos serviços bancários baseados em TI, Castro e Gouvêa (2011) desenvolveram uma escala denominada *E-Banking* utilizando as cinco dimensões da escala SERVQUAL, porém com uma conotação voltada à avaliação dos serviços bancários virtuais. A conclusão dos autores é que o desempenho dos bancos virtuais nas cinco dimensões da escala *E-banking* foram adequadamente mensurados pelas variáveis que compuseram cada dimensão, constatou-se também que as dimensões com maior potencial para alavancar o desempenho dos bancos virtuais são a tangibilidade, a empatia e a confiabilidade. Por meio da matriz importância-desempenho, os autores refutaram as hipóteses de que: (i) a segurança é a dimensão mais importante; (ii) a confiabilidade é a dimensão mais importante; (iii) a tangibilidade é a dimensão menos importante, pelo contrário; neste estudo a tangibilidade se mostrou a dimensão mais importante.

Finalizando a apresentação de modelos aplicáveis ao contexto bancário, percebeu-se que ainda não havia sido avaliado o papel dos Valores humanos associados aos serviços bancários. A fim de preencher esta lacuna, Nepomuceno e Porto (2010) se dispuseram a avaliar esta influência tendo por hipóteses que: (i) os clientes buscam empresas, cuja Imagem corporativa esteja associada aos seus valores pessoais, (ii) a decepção com os produtos/serviços altera as atitudes de consumo baseada na associação entre Valores humanos e Imagem corporativa, momento em que o cliente passa a adotar comportamento utilitário, ou seja, as decisões de consumo passam a ser tomadas exclusivamente pela comparação entre custo-benefício de vários provedores de produtos/serviços. Os resultados indicaram que o valor pessoal de conservadorismo, representado pela “Solidez”, é o melhor preditor das atitudes de consumo no contexto bancário. Outra conclusão foi que a associação de Valores humanos demonstram pouco ou nenhum impacto sobre a atitude de consumo daqueles que foram expostos à incidentes negativos com os serviços. Os autores alegam que o estudo foi prejudicado, pois os respondentes foram os próprios colaboradores responsáveis pela comercialização dos produtos/serviços analisados, fato que predispõe uma atitude de consumo baseada em conhecimento técnico. Em estudos futuros, Nepomuceno e Porto (2010) sugerem que os pesquisadores devem colher percepções junto à consumidores para que as relações possam ser testadas adequadamente. O modelo foi testado por meio de MEE e é apresentado na Ilustração 9.

Ilustração 9 - Modelo conceitual de Nepomuceno e Porto (2010)
Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de Nepomuceno e Porto (2010)

Concluindo este tópico, o Quadro 10 apresenta uma relação de autores que se dedicaram à compreensão científica dos construtos focalizados neste trabalho. Cabe salientar que todos os estudos foram desenvolvidos no contexto de serviços bancários, ou seja, em ambiente semelhante ao que este estudo será executado.

Quadro 10 – Construtos utilizados no contexto da qualidade em atendimento bancário

Autores	Construtos				
	Qualidade	Satisfação	Imagem corporativa	Valores humanos	Lealdade
Parasuraman <i>et al</i> (1988)	X				
Cronin e Taylor (1992)	X	X			
Bloemer <i>et al</i> (1998)	X	X	X		X
Angur <i>et al</i> (1999)	X				
Lassar <i>et al</i> (2000)	X	X			
Zhu <i>et al</i> (2002)	X	X			
Masano (2006)	X	X	X		X
Neves de Paiva <i>et al</i> (2009)	X				
Porto e Nepomuceno (2010)			X	X	X
Castro e Gouvêa (2011)	X				
Abdullah <i>et al</i> (2011)	X	X			X

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da literatura consultada

2.6 Síntese da fundamentação teórica

Iniciou-se a fundamentação teórica abordando a importância do setor de serviços na economia bem como os acontecimentos ao longo da história que transformaram a sociedade estritamente agrária até meados do século XVIII na sociedade pós-industrial a partir da

segunda metade do século XX. Demonstrou-se que na sociedade pós-industrial, o setor da economia com maior representatividade é o de serviços, representando aproximadamente 70% do PIB na maioria dos países desenvolvidos.

O setor de serviços apresenta características peculiares, as quais foram extensivamente abordadas na fundamentação, a saber: grande diversidade de atividades, uso intensivo de recursos humanos, simultaneidade entre produção e consumo e qualidade com difícil especificação.

No contexto de serviços, diferentemente do que ocorre na indústria e na agricultura, as especificações de qualidade caracterizam-se pela subjetividade e são significativamente influenciadas pelas expectativas e percepções dos consumidores, as quais diferem de indivíduo para indivíduo. Diante deste cenário, foram apresentados os primeiros autores que trataram sobre o tema “qualidade” e ficou evidenciado que seus estudos eram desenvolvidos para o contexto industrial. Muitos dos conceitos desenvolvidos foram incorporados ao setor de serviços; porém, somente na década de 70 surgiram os primeiros estudos focados exclusivamente no setor de serviços; com isso, conceitos como imagem, qualidade percebida, qualidade experimentada, propaganda boca a boca, valor do cliente, satisfação e lealdade foram amplamente estudados.

Com o crescente interesse no setor de serviços e os conceitos até então desenvolvidos, alguns pesquisadores dispuseram-se a realizar pesquisas, inicialmente exploratórias e posteriormente de cunho quantitativo, em empresas do setor de serviços. O objetivo era descobrir atributos e dimensões que impactavam na qualidade e que pudessem ser consolidados e parametrizados com vistas a mensurar qualidade em serviços. A partir dos conhecimentos adquiridos foram propostos diversos modelos; no capítulo destinado a este fim, foram apresentados os modelos: Nórdico de qualidade em serviços proposto por Grönroos (1984), SERVQUAL desenvolvido por Parasuraman *et al* (1988), SERVPERF de Cronin e Taylor (1992), Modelo hierárquico de qualidade em serviços de Brady e Cronin Jr (2001), Modelo de qualidade em serviços bancários baseados em TI proposto por Zhu *et al* (2002), E-S-QUAL e E-RecS-QUAL de Parasuraman *et al* (2005) e *E-Banking* desenvolvido por Castro e Gouvêa (2011). Por fim, foi apresentado um estudo transcultural em que quatorze artigos voltados à mensuração de qualidade no contexto bancário foram analisados e os autores concluíram que as dimensões

SERVQUAL podem apresentar diferenças de acordo com o contexto cultural do país abordado por Sangeetha e Mahalingam (2011).

Encerrando o capítulo de fundamentação teórica, foram apresentados os principais conceitos já consolidados pela literatura em relação aos construtos Imagem corporativa, Satisfação e Lealdade. Durante as reflexões sobre estes construtos, percebeu-se, por meio do estudo desenvolvido por Nepomuceno e Porto (2010), que seria conveniente analisar, neste estudo, as relações entre os construtos Valores humanos e Imagem corporativa, bem como, avaliar a influência do sentimento de Decepção (incidentes negativos) sobre as Atitudes de consumo.

Diante da fundamentação teórica ora descrita, decidiu-se avaliar, simultaneamente, as relações entre os construtos Qualidade, Satisfação, Imagem corporativa, Valores humanos, Lealdade e Decepção.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os conceitos metodológicos e os procedimentos de campo que possibilitaram o cumprimento dos objetivos assumidos pelo pesquisador. No Quadro 11 realizou-se um resumo dos subitens que compõem esta etapa do trabalho.

Quadro 11 - Procedimentos metodológicos

Natureza do estudo
Procedimentos de campo
Modelo conceitual
População
Amostra
Plano de análise
Síntese da metodologia

3.1 Natureza do estudo

A pesquisa pode ser categorizada como um Estudo de Caso, o qual foi conduzido em duas etapas. Inicialmente foi desenvolvido um estudo qualitativo exploratório com vistas a obter melhor compreensão sobre o contexto específico do estudo. A partir das conclusões obtidas foi desenvolvido um instrumento de coleta adequado ao contexto, viabilizando a execução da segunda etapa da pesquisa, a saber, um estudo quantitativo. Duffy (1987, p. 131) menciona que a complementaridade de métodos enriquece as conclusões, por confrontar os dados obtidos dentro do contexto natural de sua ocorrência (qualitativo) com as constatações obtidas sob condições controladas (quantitativo); o autor também indica como vantagem a possibilidade de reafirmar a validade e a confiabilidade das descobertas pelo emprego de técnicas diferenciadas.

O autor Yin (2001, p. 33) alerta que alguns pesquisadores definem um estudo de caso, como sendo uma estratégia de pesquisa estritamente qualitativa. A posição desses autores baseia-se em crenças filosóficas, deixando em segundo plano o tipo de estratégia que determinado problema de pesquisa requer. O autor defende que o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias de pesquisa; pelo contrário, um estudo de caso pode basear-se em qualquer mescla de provas quantitativas e qualitativas. É o caso, por

exemplo, de uma pesquisa histórica que pode incluir enormes quantidades de evidências quantitativas, apesar de se basear também em documentos e entrevistas.

Martins e Theóphilo (2009, p. 107) ainda reforçam que durante o processo de construção de um trabalho científico, o pesquisador, dependendo da natureza das informações, dos dados e das evidências levantadas na etapa qualitativa, poderá empreender uma avaliação quantitativa, ou seja, organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados numéricos coletados. Os autores enfatizam que é descabido o entendimento de que possa haver pesquisa exclusivamente qualitativa ou quantitativa, haja vista que a adoção de ambas as estratégias possibilitam a compreensão mais aprofundada sobre o objeto de estudo.

De acordo com a perspectiva apresentada por Martins e Theóphilo (2009, p. 62), em um estudo de caso, busca-se analisar uma unidade social de forma profunda e intensa em um contexto onde o pesquisador não possua controle sobre os eventos e variáveis, buscando compreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, entender e interpretar a complexidade de um caso concreto.

Yin (2001, p. 32) orienta, no entanto, que o planejamento de um estudo de caso deve ser precedido das seguintes condições favoráveis:

- A pesquisa se propõe a investigar um fenômeno social contemporâneo e complexo dentro de seu contexto da vida real;
- Os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos;
- Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- Baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo;
- Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Os motivos que fundamentam a decisão pela estratégia de execução de um estudo de caso, de acordo com as percepções do pesquisador, estão alinhados com as condições favoráveis apontadas por Yin (2001, p. 32), pois embora exista literatura consistente sobre o contexto bancário, o estudo de caso proporcionará a compreensão de aspectos relevantes aplicáveis ao

contexto específico do estudo, os quais poderiam ser negligentemente deixados de lado caso o pesquisador optasse por conduzir apenas um estudo quantitativo.

O relacionamento do consumidor no contexto bancário brasileiro é um fenômeno social contemporâneo e extremamente complexo pelos seguintes motivos:

- A regulação bancária brasileira não interfere significativamente nas relações de consumo;
- Os canais alternativos de atendimento (*internet banking*, *mobile banking*, terminais de autoatendimento e centrais de atendimento telefônico) não substituem o uso intensivo de recursos humanos em transações mais complexas, dificultando a padronização do atendimento;
- As necessidades e expectativas bastante variadas por parte dos consumidores exigem dos bancos a comercialização de uma enorme quantidade de produtos/serviços, tornando a relação comercial bastante complexa;
- O ambiente de uma agência bancária é um tanto quanto hostil por conta de questões relacionadas à segurança patrimonial;
- A incongruência entre as necessidades do cliente e o desejo de lucro dos bancos pode forçar que o relacionamento duradouro com o cliente seja posto em segundo plano.

Outra condição favorável ao estudo de caso é coerente com as orientações de Yin (2001, p. 32), refere-se ao fato de que os limites entre o fenômeno e contexto ainda não estão claramente definidos. Diversos estudos acadêmicos aplicados ao contexto bancário já foram executados; é razoável pensar que os bancos interessam-se genuinamente em compreender e buscar a excelência no atendimento fornecido e os órgãos reguladores e de defesa do consumidor reúnem-se sistematicamente com vistas a encontrar mecanismos mais eficientes de controle; contudo, apesar dos esforços, os bancos ainda lideram o *ranking* das instituições mais reclamadas nos diversos órgãos de defesa do consumidor espalhados pelo Brasil.

Por fim, o estudo de caso se justifica em razão da existência de uma quantidade significativa de estudos realizados neste contexto, beneficiando o pesquisador com proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados; não obstante, é prudente identificar as variáveis mais adequadas ao contexto específico do estudo.

A unidade de análise, neste estudo, são os serviços bancários, os quais foram analisados por intermédio de um caso único, ou seja, o ambiente de uma agência bancária de médio porte¹² localizada na região metropolitana de São Paulo. A agência bancária analisada foi escolhida por conveniência, tendo em vista que o pesquisador exerce o cargo de supervisor de atendimento e possui acesso aos clientes, ao ambiente físico e apoio da instituição financeira para execução da pesquisa.

A agência bancária em questão é bastante conhecida pela população da região, pois está no mesmo endereço desde a década de 1990. A estrutura de recursos humanos é composta por dezessete funcionários, quatro terceirizados, um estagiário e um menor aprendiz. A quantidade de funcionários e de terceirizados e a descrição das atividades são apresentadas no Quadro 12:

Quadro 12 – Estrutura de recursos humanos

Cargo	Qtd.	Principais atividades
Administrador	1	Administração de recursos humanos, liderança da equipe e definição de estratégias para o alcance de metas e objetivos.
Gerente Administrativo	1	Administração predial e coordenação da manutenção de móveis, jardim, computadores, terminais de autoatendimento, ar condicionado, tesouraria e ambiência da agência.
Gerente PF	3	Gestão do relacionamento com clientes pessoa física de três carteiras e comercialização de produtos/serviços.
Gerente PJ	2	Gestão do relacionamento com clientes pessoa jurídica de duas carteiras e comercialização de produtos/serviços.
Supervisor de atendimento	1	Suporte ao administrador na definição de estratégias de melhoria no atendimento, comercialização de produtos/serviços, auxílio aos clientes no esclarecimento de dúvidas, condução de reclamações, resolução de incidentes diversos no ambiente físico da agência e representação da agência como preposto em audiências.
Assistente de negócios	3	Apoio aos gerentes no atendimento aos clientes e na comercialização de produtos/serviços.
Escriturário	3	Atendimento aos clientes e comercialização de produtos/serviços.
Caixa	3	Atendimento nos guichês de caixa.
Telefonista	2	Suporte aos funcionários no controle das ligações e retorno aos clientes.
Vigilante	2	Segurança patrimonial e pessoal no ambiente da agência.
Estagiário	1	Apoio ao Supervisor de Atendimento, auxiliando os clientes nos terminais de autoatendimento, realizando serviços externos (correio, cartórios, etc.) e desenvolvendo planilhas e correspondências.
Menor aprendiz	1	Organização dos arquivos, malotes e dossiê de clientes.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

¹² Médio porte: A instituição financeira objeto de estudo classifica o porte das agências por meio de quatro categorias denominadas “Nível 1, 2, 3, 4”. As agências Nível 1 são consideradas as maiores segundo os critérios de número de clientes, margem de contribuição e renda dos correntistas. A agência, na qual o estudo foi realizado, é categorizada pela instituição como Nível 2, razão pela qual foi descrita como médio porte.

O fluxo diário no ambiente da agência é de aproximadamente trezentas e vinte pessoas, sendo que o total de atendimentos é distribuído em quarenta senhas de atendimento pessoal, oitenta senhas de caixa e duzentos atendimentos na sala de autoatendimento. Ocorrem picos de atendimento no período que vai do último dia do mês até o décimo dia do mês subsequente, época em que ocorre o pagamento de salário aos servidores, aposentados e empresas conveniadas. Os SPSP(s) representam em torno de 70% do total de clientes. Os atendimentos nos caixas e nas mesas ocorrem mediante a retirada de senhas na sala de autoatendimento; antes da emissão da senha, um funcionário orienta o cliente e se possível resolve o problema na própria sala de autoatendimento. A sala de autoatendimento possui seis terminais de autoatendimento, um dispensador de senhas e uma mesa equipada para atendimento das demandas mais simples. Frequentemente um funcionário e um estagiário permanecem na sala de autoatendimento e são responsáveis por orientar, tirar dúvidas e atender aos clientes. No ambiente interno nove funcionários respondem pelo atendimento aos clientes, quatro são alocados para o atendimento de clientes pessoa física, dois destinados ao atendimento de clientes pessoa jurídica e três são responsáveis pelo atendimento no guichê de caixa. Nos guichês de caixa existe um grande fluxo de não correntistas em razão do pagamento de boletos de cobrança, contas de consumo e tributos.

Para uma melhor compreensão, a Ilustração 10 apresenta o ambiente físico da agência onde foi executado o estudo de caso.

Ilustração 10 – Planta física do objeto de estudo (agência bancária)

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Tendo por parâmetro o *design* de estudos anteriores, tais como: Parasuraman *et al* (1988), Brady e Cronin Jr. (2001) e Mantovani (2012), houve o entendimento de que uma forma coerente de levantamento de dados qualitativos seria mediante a consolidação das percepções dos clientes (SPSP(s)) com as percepções dos colaboradores da agência bancária objeto de estudo. O critério de consulta a múltiplas fontes (colaboradores, clientes e observações do pesquisador) possibilita uma maior confiabilidade e validade ao trabalho, fornecendo uma visão mais aprofundada sobre o contexto de estudo. No capítulo de análises, são apresentadas, em forma de texto, as contribuições mais relevantes em cada uma das categorias de elementos consultados e por fim realizou-se a consolidação dos seus pontos de vista.

A opinião dos colaboradores na fase qualitativa foi extremamente útil, pois reflete o contato diário com os clientes e também uma visão interna de aspectos que impactam na qualidade do serviço fornecido, que não são evidenciados ao público externo.

A pesquisa exploratória (qualitativa) não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar informações sobre determinado assunto

de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias. Já na pesquisa descritiva (quantitativa) o objetivo é observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, procurando descobrir com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características (CERVO *et al*, 2007, p. 61).

Na etapa exploratória o pesquisador contou com a contribuição de 5 clientes pertencentes ao quadro de SPSP(s) e 16 funcionários/terceirizados da agência bancária escolhida para o estudo. Os funcionários/terceirizados que contribuíram estão alocados nos cargos de administrador, gerente administrativo, gerente de relacionamento, assistente de negócio, escriturário, estagiário e vigilante. Já na etapa descritiva (quantitativa), foi obtida uma amostra não-probabilística, porém de tamanho adequado, conforme critério apresentado na seção 3.5, extraída da população de SPSP(s) que possuem conta corrente na agência bancária objeto de estudo; as características da população de SPSP(s) são de domínio público e foram consultadas por meio do Portal Transparência da Prefeitura de São Paulo.

O questionário utilizado no estudo quantitativo foi desenvolvido a partir dos atributos melhor avaliados e mais comentados por meio de questões respondidas pelos participantes do estudo qualitativo. As duas etapas do estudo estão alicerçadas na fundamentação teórica e alinhadas com os objetivos propostos, de forma que após a execução dos procedimentos de campo foi possível mensurar a qualidade do serviço prestado, o nível de satisfação dos clientes, os atributos associados à imagem corporativa e as variáveis/construtos que interferem na lealdade dos SPSP(s) no contexto da agência bancária objeto de estudo.

Um estudo quantitativo tem por principal objetivo, segundo Bussab e Morettin (2004, p. 1), a coleta, redução, análise e modelagem dos dados, a partir do que, finalmente, faz-se a inferência para uma população da qual os dados foram obtidos. A essência de um estudo quantitativo é permeada pela filosofia positivista, caracterizando-se, de acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 41), pela desconfiança na especulação excessiva, pela busca da explicação dos fenômenos a partir da identificação de suas relações numéricas e também pela exaltação à observação dos fatos à luz de uma teoria.

A decisão do pesquisador em buscar a compreensão dos construtos da pesquisa sob o enfoque de várias fontes é justificada pelos estudos consultados durante a fundamentação teórica e também pelo fato de que a triangulação de dados aumenta a validade e a confiabilidade do estudo; de acordo com Yin (2001, p. 120), no contexto de ciências sociais aplicadas os levantamentos, estritamente, quantitativos não abarcam a complementaridade advinda do uso sistemático de informações verbais e de informações obtidas por meio de observações do comportamento real. Os autores consultados na fundamentação teórica que adotaram tal estratégia de estudo são apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 – Autores que focalizaram vários públicos para mensurar qualidade em serviços

Autores	Partes envolvidas no estudo
Parasuraman <i>et al</i> , 1988	Executivos e consumidores de quatro empresas norte-americanas dos setores bancário, cartões de crédito, corretagem de títulos mobiliários e de manutenção e reparação de produtos.
Zhu <i>et al</i> , 2002	Clientes bancários e departamentos de pesquisa das instituições financeiras (ponto de vista dos pesquisadores).
Guimarães, 2005	Alunos, Ex-Alunos e Coordenadores em cursos de Mestrado e Doutorado em Administração.
Pinto, 2009	Usuários, prestadores de serviço e empresa contratante de serviços terceirizados (ponto de vista de fiscais de contrato).
Dun <i>et al</i> , 2012	Mensuração da qualidade dos serviços em <i>contact center</i> sob a perspectiva dos atendentes e dos clientes de uma instituição financeira e de duas seguradoras de seguro saúde.
Mantovani, 2012	Estudantes, instrutores e instituição (ponto de vista dos coordenadores).

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da literatura consultada

A definição do caso está fundamentada no critério de conveniência. A decisão é justificável na medida em que o pesquisador dispõe, simultaneamente, das condições detalhadas a seguir:

- Disposição da instituição em colaborar (o pesquisador obteve autorização formal para a coleta de dados, condicionada a não divulgação do nome da instituição na versão final do trabalho e também à observação dos requisitos da lei de sigilo bancário);
- Acesso ao ambiente de estudo (o pesquisador é colaborador da instituição escolhida para o estudo e desempenha a função de supervisor de atendimento; possui, portanto, acesso aos clientes, aos colaboradores e aos condicionantes dos construtos que se pretende analisar);
- Aderência da questão de pesquisa com as estratégias corporativas da instituição;
- Interesse da instituição pelos resultados (foi assumido o compromisso de concessão de uma cópia do trabalho para disponibilização ao acervo da universidade corporativa).

Nos próximos tópicos serão apresentados os procedimentos de campo, as características da população, bem como o plano amostral que viabilizou a obtenção de uma amostra adequada ao contexto do estudo.

3.2 Procedimentos de campo

Os procedimentos de campo referem-se a cada uma das etapas de interação do pesquisador com os ambientes da pesquisa e os critérios metodológicos utilizados para viabilidade do estudo. O tópico está estruturado em três subitens, dois destinados aos procedimentos da etapa qualitativa (entrevistas e observação participante) e um concernente ao detalhamento das etapas que serão cronologicamente percorridas durante a coleta de dados para o estudo quantitativo.

Considerando o ambiente da agência bancária escolhida, o estudo qualitativo foi executado por meio de duas estratégias: a primeira delas consiste em realizar entrevistas semi-estruturadas com colaboradores da instituição financeira e também com os SPSP(s). A segunda estratégia se baseia no critério de observação participante, onde coube ao pesquisador, no período de 18/11/2013 a 31/01/2014, anotar as situações relevantes alinhadas com os objetivos do estudo obtidas junto a clientes (SPSP(s)), colaboradores e ambiente físico da agência durante o expediente bancário da agência cuja planta física é vista na Ilustração 10. Ambas as estratégias foram executadas tendo por alicerce a fundamentação teórica e o protocolo de Estudo de caso contido no Apêndice A.

Os autores Marconi e Lakatos (2011, p. 281) são favoráveis às estratégias adotadas e argumentam que a entrevista qualitativa, junto com a observação participante, são as técnicas mais usuais na investigação qualitativa. A diferença entre ambas as técnicas é a artificialidade com a qual se leva a cabo a entrevista frente à naturalidade dos cenários de observação. A artificialidade a que se referem os autores consiste no fato de que durante a entrevista, dependendo da personalidade do entrevistado, pode existir uma preocupação excessiva em fornecer respostas que não expressem abertamente seu posicionamento sobre o tema indagado. Este tipo de limitação não ocorre na observação participante, tendo em vista que o pesquisador observa a reação fidedigna do elemento observado durante uma cena real.

Para Martins e Theóphilo (2009) o objetivo de uma entrevista é coletar dados e evidências que possibilitem compreender o significado que entrevistados atribuem às questões e situações, em contextos específicos; exige habilidade do pesquisador, sendo o processo de coleta demorado e mais custoso do que, por exemplo, a aplicação de questionário. Os autores conceituam uma entrevista semi-estruturada quando o entrevistador busca obter informações, dados, opiniões e evidências por meio de uma conversação livre, conduzida por um roteiro de entrevista apoiado na literatura que está dando suporte teórico ao estudo. Marconi e Lakatos (2011, p. 280) aconselham ao pesquisador que antes de iniciar uma entrevista é importante informar ao entrevistado sobre o interesse, a utilidade, o objetivo, as condições e o compromisso do anonimato. É também importante que na conversação o pesquisador demonstre motivação e credibilidade, além de prudência.

Seguindo as orientações contidas no parágrafo anterior, coube ao pesquisador o desenvolvimento de um roteiro de entrevista semi-estruturado contendo perguntas abertas e fechadas relacionadas aos temas: qualidade em atendimento bancário, imagem corporativa, satisfação e lealdade. Tomou-se o cuidado de incluir no roteiro de entrevistas somente atributos mencionados na fundamentação teórica; o roteiro desenvolvido está contido no Apêndice A3 do trabalho.

As entrevistas ocorreram no período de 02/01/2014 a 31/01/2014 e os participantes foram selecionados dentre funcionários e correntistas pertencentes ao quadro de SPSP(s). Adotou-se como critério de seleção a disponibilidade de tempo, o interesse em contribuir com a pesquisa e os conceitos da teoria da saturação. Ao utilizar tais critérios chegou-se ao total de vinte e uma entrevistas obtidas no ambiente físico da agência bancária com dezesseis funcionários e cinco SPSP(s). Yin (2001, p.29) referenda os critérios adotados ao relatar que o papel de um estudo de caso, da mesma forma que os experimentos, não é generalizar populações ou universos, mas expandir e generalizar proposições teóricas; além disso, o pesquisador constatou que não existe na literatura cálculo de tamanho de amostra para entrevistas. Adotou-se, portanto, o critério da saturação, momento em que o pesquisador percebe que os esforços investidos na realização de novas entrevistas não trarão contribuições adicionais.

Segundo Fontanella *et al* (2011, p. 391), a obtenção da saturação é alcançada a partir da observância de oito passos: (1) acesso integral dos leitores ao conteúdo de cada entrevista, (2)

imersão do pesquisador em cada entrevista visando a identificação de padrões de respostas, (3) organização da análise individual de cada entrevista, (4) consolidação dos temas mais relevantes mencionados em cada entrevista, (5) padronização e codificação dos principais achados, (6) consolidação em uma tabela das conclusões, (7) indicação da frequência com que determinado assunto foi relatado e (8) constatação da saturação, resumindo os dados em uma tabela ou um gráfico que facilite a visualização da saturação. O pesquisador seguiu estas orientações e apresenta a comprovação da saturação e a análise das entrevistas na seção 4 referente à análise dos resultados.

Já em relação à técnica de observação participante, Martins e Theóphilo (2009, p. 86) afirmam que este método científico deve se distinguir da observação da rotina diária. Em trabalhos de campo, onde o investigador interage com os sujeitos de sua pesquisa, não se pode desconsiderar a observação com uma das técnicas de coleta de informações e evidências. Na maioria dos estudos dessa natureza, tudo tem início com atentas observações sobre o que se pretende investigar e a significância de um trabalho dessa natureza é evidenciada pela riqueza, profundidade e singularidade das descrições obtidas. Marconi e Lakatos (2011) mencionam que algumas habilidades devem ser exigidas do observador, como por exemplo, ser capaz de estabelecer uma relação de confiança com os sujeitos, ter sensibilidade para pessoas, ser bom ouvinte, formular boas perguntas, ter familiaridade com as questões investigadas e não ter pressa de identificar padrões ou atribuir significados aos fenômenos observados.

Durante o procedimento de observação participante, coube ao pesquisador agrupar e categorizar os ambientes observados da seguinte forma: estacionamento, sala de autoatendimento, filas em geral, atendimento pessoal, *internet banking* (relato espontâneo e observações do pesquisador sobre as dificuldades vivenciadas durante o uso da *internet banking*) e processos internos. Ao transcrever as observações em cada um dos ambientes mencionados, o pesquisador preocupou-se em não abordar questões que denotem a emissão de juízo de valor e que de alguma forma possam violar o anonimato das pessoas e das situações observadas. As situações anotadas foram transcritas e analisadas utilizando o instrumento de coleta contido no Apêndice A4.

Seguindo as orientações de Martins e Theóphilo (2009, p. 63) foi desenvolvido o protocolo do Estudo de Caso (Apêndice A), com vistas a apresentar ao leitor a sustentação teórica, o contexto específico do estudo e as proposições orientadoras da investigação.

Após execução e análise do estudo qualitativo, o pesquisador obteve subsídios para o desenvolvimento do questionário visando iniciar a segunda fase do estudo, ou seja, a condução da pesquisa quantitativa.

O questionário quantitativo foi oficializado após ter sido submetido ao pré-teste, ocasião em que uma pequena amostra de cinco SPSP(s) que não participaram da fase qualitativa, foram convidados a avaliar o instrumento e trazer sugestões de melhoria que possibilitassem tornar o instrumento de coleta de fácil compreensão aos respondentes oficiais. Os SPSP(s) que participaram do pré-teste, obrigatoriamente, tornaram-se inelegíveis à pesquisa oficial.

De acordo com Iraossi (2006), o pré-teste possui um caráter experimental e serve para refinar o instrumento de coleta quanto à pertinência, organização, clareza das questões e inserção de itens relevantes para a condução da pesquisa. Martins e Theóphilo (2009, p. 94) referendam tal função e adicionam que o pré-teste deve ser submetido a uma pequena amostra de três a dez colaboradores. As melhorias obtidas com a realização do pré-teste e incorporadas no instrumento de coleta, transcrito no Quadro 14, são relatadas a seguir:

- O enunciado introdutório da pesquisa mencionava que haveria a conversão da contribuição com a pesquisa em uma doação no valor R\$ 5,00 à Associação de apoio às crianças com câncer; porém, o texto dava a entender que o respondente é que faria a doação; o texto foi reescrito mencionando que a doação seria realizada com recursos próprios do pesquisador.
- O bloco de importância de aspectos (dimensões) relacionados à qualidade usou o recurso de trava na versão eletrônica do questionário para que o respondente não pudesse atribuir empate na comparação das dimensões.
- Na assertiva número 7 do bloco “decepções com os produtos/serviços” houve a substituição do termo “a contento” por “de maneira satisfatória”;
- O enunciado do bloco “decepções com os produtos/serviços” foi reescrito de forma mais sucinta.

Após refinamento do questionário quantitativo, o pesquisador selecionou por sorteio aleatório, uma amostra 30% maior do que o necessário de 193 SPSP(s) conforme demonstrado no tópico 3.5, escolhidos pela técnica de amostragem estratificada por sexo dentre a população

de 2087 SPSP(s) atendidos pela agência bancária objeto de estudo. A amostra foi inflacionada, prevendo a possibilidade de que alguns SPSP(s) não contribuíssem com a pesquisa. Foram elegíveis ao sorteio somente SPSP(s) que não tinham participado da fase anterior da pesquisa. O pesquisador entrou em contato telefônico com os SPSP(s) sorteados e apresentou de forma sucinta os objetivos do trabalho e posteriormente os convidou para participar da pesquisa; quando o convite foi aceito, o questionário eletrônico foi encaminhado por *e-mail* ou entregue pessoalmente dependendo do acesso ou da familiaridade do cliente com o uso da *Internet*. O total de respondentes alcançado pela amostra inicialmente sorteada não foi suficiente para atingir a quantidade desejada de 193¹³ respondentes. Os demais respondentes foram selecionados por conveniência, razão pela qual não se pode afirmar que a amostra é probabilística. A análise dos resultados foi realizada com o uso dos *softwares SPSS Statistics 17.0, Excel, Access e SmartPLS*, utilizando-se de técnicas estatísticas nos contextos uni, bi e multivariado.

3.2.1 Construtos qualidade, imagem, satisfação, lealdade e valores humanos

A versão final do questionário é apresentada no Quadro 14 e é resultante da revisão de literatura e da pesquisa qualitativa executada nos meses de novembro e dezembro de 2013. As assertivas do construto Qualidade foram submetidas à amostra tendo por parâmetro uma escala que varia de “0-baixa satisfação até 10-alta satisfação”; os demais construtos (Satisfação, Imagem corporativa, Lealdade e Valores humanos) foram mensurados considerando uma escala de igual amplitude; porém, tendo por parâmetro “0-discordo fortemente até 10-concordo fortemente”, sendo que todas as frases destes quatro construtos eram de conotação favorável.

¹³ O n° 193 foi obtido no cálculo do tamanho da amostra, o qual será explicitado na seção 3.5

Quadro 14 – Codificação do questionário

Construto Qualidade				
Dimensão	Código	Assertiva	Escala	Amplitude
Confiança	VQ01	Reação e retorno rápido do banco frente a problemas e reclamações.	Razão	0 a 10
	VQ02	Confiança no gerente de sua conta.	Razão	0 a 10
	VQ03	Consistência e veracidade das informações prestadas pelos funcionários da agência.	Razão	0 a 10
	VQ04	Serviços entregues conforme prometido.	Razão	0 a 10
	VQ05	Integridade e transparência em relação às ofertas.	Razão	0 a 10
	VQ06	Comunicação prévia sobre alterações que afetem sua conta.	Razão	0 a 10
Capacidade de Resposta	VQ07	Tempo de espera nos ambientes de atendimento presencial.	Razão	0 a 10
	VQ08	Disponibilidade dos funcionários da agência em auxiliar o cliente.	Razão	0 a 10
	VQ09	Decisões rápidas e eficientes.	Razão	0 a 10
	VQ10	Conselhos úteis que auxiliam na tomada de decisão.	Razão	0 a 10
	VQ11	Informações ao cliente sobre o andamento dos processos.	Razão	0 a 10
	VQ12	Atendimento com pouca burocracia.	Razão	0 a 10
Empatia	VQ13	Capacidade dos funcionários de colocar-se na posição do cliente e compreender as necessidades individuais.	Razão	0 a 10
	VQ14	Funcionários prestativos e consistentemente cordiais.	Razão	0 a 10
	VQ15	Produtos e serviços adaptáveis às necessidades individuais dos clientes.	Razão	0 a 10
	VQ16	Atenção e receptividade dos funcionários aos clientes durante o tempo de espera.	Razão	0 a 10
	VQ17	Capacidade dos funcionários demonstrarem a importância do cliente.	Razão	0 a 10
	VQ18	Facilidade de uso dos canais alternativos (caixa eletrônico, central de atendimento, <i>mobile banking</i> , <i>internet banking</i>).	Razão	0 a 10
Segurança	VQ19	Credibilidade da instituição.	Razão	0 a 10
	VQ20	Confidencialidade das transações.	Razão	0 a 10
	VQ21	Assessoria e orientação financeira.	Razão	0 a 10
	VQ22	Pró-atividade do gerente de sua conta.	Razão	0 a 10
	VQ23	Funcionários preparados aos questionamentos dos clientes.	Razão	0 a 10
	VQ24	Segurança das transações via <i>internet banking</i> .	Razão	0 a 10
Tangíveis	VQ25	Taxas de juros competitivas e produtos com preço acessível.	Razão	0 a 10
	VQ26	Quantidade de funcionários adequada ao número de clientes.	Razão	0 a 10
	VQ27	Caixas eletrônicos: quantidade e localização.	Razão	0 a 10
	VQ28	Estacionamento da agência.	Razão	0 a 10
	VQ29	Equipamentos modernos.	Razão	0 a 10
	VQ30	Localização da agência.	Razão	0 a 10
Importância das dimensões da qualidade				
Dimensões	Código	Assertiva	Escala	Amplitude
Segurança	VQIS	Segurança de que está contratando o produto/serviço bancário mais adequado às suas necessidades.	Ordinal	1ª a 5ª
Capacidade de resposta	VQIR	Capacidade do banco em comunicar-se com clareza e atender às demandas dos clientes com rapidez e eficiência.	Ordinal	1ª a 5ª
Empatia	VQIE	Colaboradores que procuram compreender as demandas individuais dos clientes, prestando um atendimento cordial e respeitoso.	Ordinal	1ª a 5ª
Tangíveis	VQIT	Capacidade do banco de fornecer aos clientes agências bancárias confortáveis e acolhedoras (temperatura do ar, <i>design</i> dos móveis, sinalização, paisagismo, equipamentos de autoatendimento com fácil utilização).	Ordinal	1ª a 5ª

Continuação				
Dimensões	Código	Assertiva	Escala	Amplitude
Confiança	VQIC	Confiança de que o gerente de sua conta mantém sigilo de informações, possui conhecimento sobre os serviços/produtos comercializados e executa suas solicitações corretamente.	Ordinal	1ª a 5ª
Construto Satisfação				
Código	Assertiva		Escala	Amplitude
VS01	Estou muito satisfeito com os serviços/produtos fornecidos pelo Banco do Xbzw.		Razão	0 a 10
VS02	Considero que o Banco Xbzw está muito próximo de um banco ideal.		Razão	0 a 10
VS03	Tenho orgulho em ser cliente do Banco Xbzw.		Razão	0 a 10
VS04	Os produtos/serviços do Banco Xbzw são excelentes.		Razão	0 a 10
VS05	Os produtos/serviços do Banco Xbzw são adequados às minhas necessidades.		Razão	0 a 10
Construto Imagem Corporativa				
Código	Assertiva		Escala	Amplitude
VI01	O Banco Xbzw é um banco muito sólido.		Razão	0 a 10
VI02	O Banco Xbzw fornece aos clientes soluções em produtos/serviços executadas com pouca burocracia.		Razão	0 a 10
VI03	O Banco Xbzw é uma instituição socialmente responsável.		Razão	0 a 10
VI04	O Banco Xbzw é uma instituição avançada tecnologicamente.		Razão	0 a 10
Construto Lealdade				
Código	Assertiva		Escala	Amplitude
VL01	Recomendo o Banco Xbzw a parentes e amigos.		Razão	0 a 10
VL02	Não penso em transferir os proventos do Banco Xbzw para outra instituição nos próximos anos.		Razão	0 a 10
VL03	Pretendo aumentar os negócios com o Banco Xbzw nos próximos anos.		Razão	0 a 10
Construto Valores Humanos				
Código	Assertiva		Escala	Amplitude
VV01	Possuo afinidades com o Banco Xbzw, pois neste banco é valorizado o tratamento igualitário dos clientes, existem políticas e ações efetivas de preservação ao meio ambiente/responsabilidade social e percebo integridade nas relações comerciais com os clientes.		Razão	0 a 10
VV02	Sou atraído ao Banco Xbzw por ser um banco avançado tecnologicamente que disponibiliza aos clientes soluções tecnológicas muito úteis, tais como: <i>mobile banking</i> , caixas eletrônicos modernos e de fácil utilização e <i>internet banking</i> segura e capaz de realizar as mais diversas transações de que necessito. Tais ferramentas possibilitam o direcionamento do meu tempo a outras atividades de maior relevância.		Razão	0 a 10
VV03	Minha maior preocupação não é associar meus valores pessoais à imagem corporativa do Banco Xbzw, prefiro conhecer detalhadamente os produtos/serviços que me são oferecidos e fechar negócio com qualquer banco que me ofereça o melhor custo-benefício.		Razão	0 a 10
VV04	Sou atraído ao Banco Xbzw por fornecer aos clientes atendimento objetivo e com pouca burocracia; além disso, os contratos são redigidos com linguagem acessível ao cliente.		Razão	0 a 10
VV05	Interesso-me pelo Banco Xbzw por transmitir ao mercado uma imagem de seriedade e solidez, pela tradição em comercializar bons produtos, por valorizar comportamentos conservadores e estimular a autodisciplina como forma adequada de obtenção da estabilidade financeira familiar.		Razão	0 a 10
Decepções com os produtos/ serviços				
Código	Assertiva/Produto		Escala	Amplitude
VD01	Seguro de veículo		Nominal	0 a 2
VD02	Seguro residencial		Nominal	0 a 2
VD03	Previdência privada		Nominal	0 a 2

Continuação			
Código	Assertiva/Produto	Escala	Amplitude
VD04	Investimentos (Poupança, CDB, Fundos de renda fixa e Ações)	Nominal	0 a 2
VD05	Empréstimos e Financiamentos	Nominal	0 a 2
VD06	Seguro de Vida	Nominal	0 a 2
VD07	Caso tenha ocorrido alguma decepção em relação aos produtos acima referenciados, o problema foi resolvido de maneira satisfatória?	Nominal	0 a 2
VD08	Caso tenha ocorrido alguma decepção com algum dos produtos acima referenciados, como você avalia a gravidade do fato ocorrido.	Razão	0 a 10
Variáveis de perfil pessoal			
Código	Variável	Escala	Amplitude
VSEX	Sexo	Nominal	1 a 2
VGIN	Grau de Instrução	Ordinal	1 a 4
VFRM	Faixa de renda mensal	Ordinal	1 a 5
VCRP	Canal de relacionamento bancário preferido	Nominal	1 a 3
VIDA	Idade	Razão	-----
VCON	Condição profissional	Nominal	1 a 2
VBOT	Banco onde concentra as operações/transações	Nominal	1 a 7
VTCO	Há quanto tempo você possui conta corrente no Banco Xbzw?	Ordinal	1 a 7

3.3 Modelo conceitual

A partir dos conhecimentos adquiridos na fundamentação teórica, o autor decidiu consolidar em um modelo os construtos qualidade, satisfação, imagem corporativa, lealdade e valores humanos e também buscar uma melhor compreensão sobre o impacto do sentimento de decepção oriundo de possíveis falhas vivenciadas durante a experiência com seis produtos bancários. O autor optou por esta estratégia ao constatar que em nenhum dos estudos consultados na fundamentação teórica, houve o interesse de analisar simultaneamente os construtos citados. Para tanto, o modelo se propõe a unificar, com algumas adaptações, os modelos de Bloemer *et al* (1998) e de Nepomuceno e Porto (2010).

O modelo de Bloemer *et al* (1998) foi desenvolvido no contexto de serviços bancários e desde a sua criação tem sido bastante aceito e testado satisfatoriamente por diversos autores; algumas vezes é aplicado em conjunto com outros modelos e outras vezes é utilizado integralmente e testado em diversos contextos de estudo (BAPTISTA, 2005; MASANO, 2006; ONUSIC, 2009; BAPTISTA *et al*, 2011; MANTOVANI, 2012).

O modelo de Bloemer *et al* (1998) propõe que existem associações entre os construtos qualidade, imagem corporativa, satisfação e lealdade. A teoria dos autores é bastante coerente e pode ser compreendida objetivamente pela noção de que a lealdade do cliente é influenciada

diretamente pela satisfação e pela qualidade e indiretamente pela imagem corporativa, a qual é intermediada pela qualidade.

Na Ilustração 11 o modelo é apresentado com maiores detalhes e pode ser compreendido a partir dos conceitos de diagramas de caminhos. Segundo Hair Jr. *et al* (2005, p. 472), as setas retilíneas descrevem o impacto de variáveis independentes (x) sobre as variáveis dependentes (y) e as linhas descrevem a correlação entre os pares de variáveis independentes (x); os diagramas de caminho são a base para compreender as relações de causalidade.

Ilustração 11 - Modelo conceitual de Bloemer *et al* (1998)

Fonte: Bloemer *et al* (1998)

Nepomuceno e Porto (2010), por sua vez, ao desenvolverem seu modelo partem da premissa de que os consumidores apresentam atitudes de consumo coerentes com seus valores pessoais, e preferirão relacionar-se com empresas que compreendam e associem aos seus produtos/serviços, por meio da imagem corporativa, os valores humanos mais importantes em determinado contexto de serviço. No entanto, os autores compreendem que a ocorrência de incidentes negativos (decepções) com os serviços, pode alterar a atitude de consumo e a partir daí espera-se que o consumidor passe a tomar decisões utilitárias, ou seja, baseadas exclusivamente no conhecimento aprofundado sobre o produto/serviço que se pretende adquirir. O modelo foi testado em uma instituição financeira brasileira e os produtos escolhidos para validação do modelo foram seguro de vida, seguro de automóvel, seguro

residencial e previdência privada. O modelo esquematizado por Nepomuceno e Porto (2010) é apresentado na Ilustração 12.

Ilustração 12 - Modelo testado por Nepomuceno e Porto (2010)
Fonte: Nepomuceno e Porto (2010)

Ao analisar os modelos de Bloemer *et al* (1998) e Nepomuceno e Porto (2010), o pesquisador concluiu que poderia trazer uma contribuição importante à literatura ao consolidar os conceitos complementares identificados nos dois modelos; porém, houve a necessidade de realizar algumas adequações.

As adaptações foram processadas a partir da percepção de que as assertivas incluídas por Nepomuceno e Porto (2010) no construto atitudes de consumo, citadas a seguir, eram aderentes aos conceitos de lealdade e satisfação:

- Eu preciso comprar este produto;
- Eu acredito que é muito importante ter este produto;
- Eu gosto deste produto;
- Todos deveriam ter este produto;
- Tenho satisfação pessoal em ter este produto;

- Este produto é excelente;
- Este produto é útil às minhas atividades diárias
- Eu recomendo este produto aos meus amigos;
- Este produto é adequado às minhas necessidades.

Ao identificar tal cenário, o pesquisador decidiu realocar nos construtos satisfação e lealdade algumas das variáveis originalmente pertencentes ao construto atitudes de consumo. Outra adaptação realizada no modelo consolidado foi a substituição da grafia “incidentes negativos” por “decepções”. A alteração foi necessária, pois ao consultar a literatura, o pesquisador chegou à conclusão de que o sentimento de decepção é bastante frequente em estudos acadêmicos por ser um importante mediador dos construtos satisfação e lealdade, além de ser uma palavra de fácil compreensão para os respondentes.

A última alteração foi realizada nos construtos imagem corporativa e valores humanos objetivando adaptar o conteúdo das variáveis ao contexto específico do estudo. As adaptações foram definidas a partir das conclusões obtidas na fase qualitativa, ocasião em que os entrevistados foram perguntados sobre duas características associadas e duas características não associadas à imagem corporativa do banco objeto de estudo, sendo que as respostas mais frequentes foram utilizadas na construção dos referidos construtos; porém, ao construto valores humanos foi dada uma conotação da imagem associada aos valores pessoais do respondente; além disso, foi criada uma variável no construto valores humanos que denota o comportamento utilitário, ou seja, situação em que o cliente não considera em suas decisões a imagem corporativa associada à empresa. As adaptações, alterações e congruências de Bloemer *et al* (1998) e Nepomuceno e Porto (2010), resultaram no modelo teórico observado na Ilustração 13.

Ilustração 13 - Modelo consolidado
Fonte: Bloemer *et al* (1998) e Nepomuceno e Porto (2010)

O modelo conceitual proposto na Ilustração 13 possibilita ao pesquisador testar as hipóteses de pesquisa relacionadas a seguir:

- H1 – A Qualidade percebida está associada positivamente com a Satisfação.
- H2 – A Satisfação está associada positivamente com a Lealdade.
- H3 – A Qualidade percebida está associada positivamente com a Lealdade.
- H4 – A Imagem corporativa está associada positivamente com a Qualidade percebida.
- H5 – Os Valores humanos estão associados positivamente com a Imagem corporativa.
- H6 – Os Valores humanos estão associados positivamente com a Lealdade.

3.4 População

Verificou-se por meio de dados oficiais do Portal Transparência da Prefeitura de São Paulo que no mês de abril/2013 havia uma população de 145.577 SPSP(s), sendo que deste total 50.055 (34%) são aposentados e 95.522 (66%) estão em atividade profissional. A condição profissional (aposentado ou ativo) pode ser útil ao estudo por possibilitar a investigação do

comportamento de uso dos serviços bancários (*internet banking*, autoatendimento, *mobile banking*, central de atendimento ou atendimento presencial) entre os grupos.

As informações sobre o funcionalismo são disponibilizadas pela Prefeitura de São Paulo em arquivos fragmentados por secretarias, subprefeituras, gabinete do prefeito e controladoria geral do município totalizando 110 arquivos; coube ao pesquisador consolidar os arquivos em um único banco de dados para que as informações pudessem ser analisadas com maior precisão. As variáveis disponibilizadas pela Prefeitura de São Paulo são: nome completo, situação (aposentado ou ativo), cargo, remuneração, unidade, endereço comercial e telefone.

No mês de análise, as remunerações totalizaram R\$ 513.353.450,62, apresentando um salário médio de R\$ 3.526,34; observa-se que 73% dos SPSP(s) apresentaram remuneração de até R\$ 4.000 e apenas 5% dos SPSP(s) são remunerados em mais de R\$ 10.000. As maiores dispersões de salário ocorrem na 1ª e na última faixa de renda, indicando que nestas faixas ocorre maior variedade de atividades/cargos ou então há incoerências na política de remuneração. O acesso público à renda mensal dos SPSP(s) traz diversos benefícios ao estudo, dentre os quais: a possibilidade de calcular o tamanho de amostra adequado, a segmentação por faixa de renda e também a avaliação de como os SPSP(s) da agência bancária escolhida para o estudo se assemelham à população de SPSP(s) no quesito renda. Para uma melhor compreensão, a Tabela 7 detalha a quantidade de SPSP(s), o salário médio e as medidas de dispersão em cada uma das faixas de renda. Outra vantagem vislumbrada pelo pesquisador é que a variável renda obtida nas respostas do questionário poderá ser validada pelo pesquisador por meio de consulta ao Portal Transparência da Prefeitura de São Paulo.

Tabela 7 – Estatísticas de remuneração dos SPSP(s)

Faixa de Renda em R\$	Total em R\$ por Faixa	Qtd. de SPSP(s)	Salário Médio	Desvio Padrão	CV
Até 2.000,00	74.437.690	58.845	1.264,98	390,35	30,86 %
2.000,01 a 4.000,00	129.738.124	47.310	2.742,30	545,32	19,89 %
4.000,01 a 6.000,00	69.499.028	14.074	4.938,11	594,53	12,04 %
6.000,01 a 8.000,00	84.067.307	11.991	7.010,87	602,11	8,59 %
8.000,01 a 10.000,00	55.206.880	6.331	8.715,96	579,77	6,65 %
10.000,01 ou mais	100.404.420	7.023	14.296,51	5.146,13	35,99 %
Total	513.353.451	145.577	3.526,34	3.426,63	97,17 %

Fonte: Portal Transparência da Prefeitura de São Paulo (2013)

A Tabela 8 apresenta em ordem decrescente os cargos onde existe maior concentração de SPSP(s). Os cargos de professor, agente de escola e diretor de escola representam 37,22% do

total de SPSP(s). Os cargos de especialista, assistente e coordenador são atividades genéricas e estão distribuídos entre as 23 Secretarias, 31 Subprefeituras, Ouvidoria e Gabinete do Prefeito.

Tabela 8 – Dez cargos mais representativos em quantidade de SPSP(s)

Cargo	Quantidade	Representatividade
Professor	47.158	32,39%
Agente de Apoio	24.442	16,79%
Auxiliar	17.984	12,35%
Especialista em Diversas Áreas	15.397	10,58%
Assistente em Diversas Áreas	12.583	8,64%
Guarda Civil	5.652	3,88%
Agente de Escola	5.137	3,53%
Coordenador em Diversas Áreas	2.839	1,95%
Diretor de Escola	1.890	1,30%
Oficial em Diversas Áreas	1.372	0,94%
Demais cargos	11.123	7,64%
Total	145.577	100%

Fonte: Portal Transparência da Prefeitura de São Paulo (2013)

A Tabela 9 traz uma fotografia da distribuição dos SPSP(s) por grau de instrução. Observa-se que 36% possuem até o ensino médio e 64% curso superior ou pós-graduação. Em dados oficiais, divulgados pelo IBGE no censo 2010, sobre a população brasileira economicamente ativa, observa-se que 79% dos indivíduos possuem até o ensino médio e 21% curso superior ou pós-graduação. A partir das informações do IBGE, fica evidenciado que os SPSP(s) apresentam escolaridade acima da média nacional e esta categoria é composta, em sua maioria, por professores, os quais possuem dentre suas atribuições, a capacidade de influenciar a formação de opinião da sociedade.

Tabela 9 – Distribuição dos SPSP(s) por grau de instrução

Grau de Instrução	Quantidade	Representatividade
Fundamental	20.989	14%
Ensino Médio	32.655	22%
Superior	89.742	62%
Pós-Graduação	2.191	2%
Total	145.577	100%

Fonte: Atlas de Gestão de Pessoas PMSP (2013)

Em relação à idade, observa-se, conforme Tabela 10, que 70% dos SPSP(s) possuem mais de 40 anos, lembrando que 34% dos 145.377 servidores já se encontram aposentados. Outro aspecto a ser considerado é a estabilidade de emprego que contribui para a baixa rotatividade e consequente idade média elevada dos SPSP(s).

Tabela 10 – Distribuição dos SPSP(s) por faixa etária

Faixa Etária	Quantidade	Representatividade
Até 30 anos	12.906	9%
31 a 40 anos	30.571	21%
41 a 60 anos	90.254	62%
Acima de 60 anos	11.646	8%
Total	145.377	100%

Fonte: Atlas de Gestão de Pessoas PMSP (2013)

Na Tabela 11 verifica-se que 72% dos SPSP(s) são do sexo feminino, algo que não é tão comum no mercado de trabalho. Este perfil é fortemente influenciado pela Secretaria de Educação, onde apenas 16% dos SPSP(s) são homens.

Tabela 11 – Distribuição dos SPSP(s) por sexo

Sexo	Quantidade	Representatividade
Feminino	104.832	72%
Masculino	40.745	28%
Total	145.577	100%

Fonte: Atlas de Gestão de Pessoas PMSP (2013)

3.5 Amostra

Neste estudo, procurando preservar a proporcionalidade populacional por sexo, foi coletada uma amostra estratificada. Foram elegíveis ao sorteio, apenas SPSP(s) que são correntistas da agência bancária escolhida para o estudo de caso.

A população de SPSP(s) elegíveis ao estudo foi obtida por meio de uma relação contendo o nome completo de todos os 2.087 SPSP(s) correntistas da agência bancária objeto de estudo. Posteriormente, o pesquisador cruzou com o auxílio do *software Access Microsoft*, o nome dos SPSP(s) correntistas da agência bancária escolhida para o estudo com o banco de dados da população de SPSP(s) obtida junto ao Portal Transparência da Prefeitura de São Paulo. Ao realizar tal procedimento, foi possível criar um banco de dados específico com os parâmetros populacionais dos SPSP(s) pertencentes à agência bancária escolhida para o estudo e assim calcular um tamanho de amostra representativo. É importante ressaltar que a população a que se refere o pesquisador daqui por diante, é definida como o total de SPSP(s) que possuem conta corrente na agência bancária escolhida para o estudo.

Martins e Theóphilo (2009, p. 119) orientam escolher a variável mais importante para o estudo e definir o tamanho da amostra a partir dos parâmetros populacionais dessa variável; neste estudo a variável renda foi eleita para definição do tamanho amostral.

A Tabela 12 traz as principais estatísticas da população em relação à variável renda. Conforme pode ser observado, o desvio padrão dos salários para o sexo feminino é superior em relação ao sexo masculino. Quando a população apresenta esta característica, Rao (2000) afirma que o método de estratificação mais indicado é o da “Alocação Ótima de *Neyman*”; esta técnica de amostragem preserva ao mesmo tempo a representatividade do desvio-padrão e da quantidade de elementos dentro de cada estrato. Este método foi vantajoso, pois ao compará-lo com o método de “Amostra Aleatória Simples (AAS)”, conseguiu-se preservar a proporcionalidade de gêneros observada na população com a mesma confiabilidade e um tamanho amostral menor.

Tabela 12 – Estatísticas da renda por sexo

Sexo	N	Renda Média	Desvio Padrão	Variância
Feminino	1.536	2.904,35	1.951,22	3.807.259,49
Masculino	551	2.467,95	1.594,79	2.543.355,14
Total	2.087	2.789,14	1.873,11	3.508.541,07

Fonte: Portal Transparência da Prefeitura de São Paulo (2013)

A partir das estatísticas citadas, o tamanho da amostra foi calculado com o apoio da técnica de amostragem estratificada denominada “Alocação Ótima de *Neyman*”, cuja fórmula é transcrita a seguir:

$$n = \frac{(\sum N_h \cdot \sigma_h)^2}{N^2 \cdot D^2 + \sum N_h \cdot \sigma_h^2} = 192,31$$

$$n_h = \frac{N_h \cdot \sigma_h}{\sum (N_h \cdot \sigma_h)} \cdot n$$

onde,

N - População elegível para o estudo.

N_h - Quantidade de elementos no h-ésimo estrato da população.

n_h - Quantidade de elementos no h-ésimo estrato da amostra.

σ_h - Desvio-padrão do h-ésimo estrato da população.

σ_h^2 - Variância do h-ésimo estrato da população.

D - Margem de erro aceitável em unidades da variável (R\$ 250,00).

Z - Valor crítico na distribuição normal padrão que corresponde ao nível de confiança de 95%.

Após aplicar a fórmula descrita utilizando os dados populacionais contidos na Tabela 12 e arredondar o resultado para número inteiro, chegou-se a um tamanho de amostra estratificada por sexo suficiente para a execução da pesquisa quantitativa, conforme distribuição descrita na Tabela 13:

Tabela 13 – Amostra estratificada por sexo

Sexo	n
Feminino	149
Masculino	44
Total	193

Desejou-se testar a estratificação incluindo outras variáveis de interesse, tais como: faixa etária, grau de instrução ou tempo na atividade; no entanto, tais informações não são disponibilizadas individualmente, razão pela qual não foi possível mensurar a variabilidade.

Considerando a possibilidade de que alguns SPSP(s) não aceitassem participar da pesquisa ou que dentre os participantes, alguns não respondessem ao questionário adequadamente, o pesquisador inflacionou o n amostral de cada estrato em 30% perfazendo uma amostra de tamanho igual a 250; foi realizado um sorteio aleatório estratificado na população elegível para o estudo e, posteriormente; a amostra sorteada foi consultada por telefone quanto à possibilidade de contribuir com a pesquisa no período de 20/02/2014 a 30/04/2014. O pesquisador disponibilizou duas versões do questionário quantitativo, uma versão impressa para SPSP(s) com pouca familiaridade ou com dificuldade de acesso à *internet* e uma versão eletrônica para os demais respondentes. A amostra final não pode ser considerada aleatória, pois após contatar os 250 SPSP(s) não foi possível alcançar o tamanho amostral de 193

respondentes e, assim, os respondentes adicionais foram obtidos por conveniência, porém preservando-se a proporcionalidade por sexo.

3.6 Plano de análise dos resultados

No início do trabalho foram assumidos sete objetivos específicos. Para que cada um deles seja atingido, relacionou-se no Quadro 15 o plano de análise dos resultados, contendo os objetivos, as técnicas de investigação, as variáveis de entrada e os resultados esperados.

Tópicos específicos no transcorrer deste capítulo apresentarão com detalhes as técnicas de investigação que serão utilizadas no transcorrer da análise dos resultados; cada uma das técnicas possui premissas e estatísticas de ajuste que devem ser observadas com muita atenção. A intenção é familiarizar os leitores para que posteriormente, no capítulo de análises, os termos técnicos e a interpretação dos achados sejam compreendidos com facilidade.

Cabe enfatizar que cada uma das técnicas de investigação está atrelada a um objetivo específico e, portanto, seu uso de forma adequada e criteriosa contribuirá para o cumprimento do objetivo geral do estudo que é oferecer uma melhor compreensão sobre as expectativas e percepções de clientes em relação à qualidade em serviços e aos construtos satisfação, imagem corporativa e lealdade no contexto bancário.

Quadro 15 – Plano de análise

Objetivos	Técnica de Investigação	Construtos de Entrada	Resultados Esperados
Identificar os diversos motivos que podem influenciar a qualidade no contexto bancário.	<u>Entrevista semi-estruturada</u> Técnica exploratória que auxilia o pesquisador a compreender com profundidade o contexto de estudo. <u>Observação Participante:</u> Técnica exploratória que obtém resultados semelhantes aos obtidos na entrevista, com a vantagem de que com a observação consegue-se analisar o ambiente com maior naturalidade.	<u>Entrevista semi-estruturada</u> Qualidade, Imagem Corporativa, Satisfação e Lealdade. As variáveis contidas em cada construto serão referendadas pela revisão de literatura e posteriormente submetidas aos colaboradores da agência bancária e aos SPSP(s) para seleção e adequação ao contexto de estudo. <u>Observação Participante:</u> Ambientes físicos e virtuais onde ocorre o atendimento bancário: estacionamento, sala de autoatendimento, filas, atendimento pessoal, processos internos e <i>internet banking</i> (relato espontâneo e observações do pesquisador sobre as dificuldades vivenciadas durante o uso da <i>internet banking</i>).	Aprofundar o conhecimento sobre o contexto de estudo e desenvolver um questionário quantitativo adequado.
Averiguar se as dimensões de qualidade em serviço propostas pela literatura são aderentes ao contexto deste estudo.	<u>Análise Fatorial</u> Técnica de interdependência que permite agrupar as variáveis que se relacionem mutuamente, interpretando-as mediante fatores/ dimensões. É interessante, pois possibilita ao pesquisador obter uma visão global sobre o comportamento das variáveis.	Variáveis relacionadas ao construto de qualidade.	Possibilitar a comparação dos fatores criados com resultados de estudos anteriores no contexto bancário.
Verificar se existem grupos de clientes com diferentes percepções sobre a qualidade dos serviços fornecidos pela agência bancária objeto de estudo.	<u>Análise de Conglomerados</u> A técnica permite segmentar elementos de uma amostra em grupos homogêneos internamente e heterogêneos entre si.	Variáveis relacionadas ao construto de qualidade.	Possibilitar a análise das percepções partilhadas dentro dos grupos e compreender as características pessoais dos grupos.
Continuação			

Objetivos do Estudo	Técnica de Investigação	Construtos de Entrada	Resultados Esperados
Identificar as variáveis que auxiliam na identificação de clientes leais e não leais à agência bancária à agência bancária objeto de estudo.	<u>Análise de Regressão Logística</u> Técnica preditiva que auxilia na diferenciação de grupos a partir da dicotomia da variável dependente. A diferenciação entre os grupos é explicada pelas variáveis da equação (independentes).	Variáveis relacionadas aos construtos de Qualidade, Satisfação, Imagem corporativa, Valores humanos e Lealdade e também variáveis de perfil pessoal dos respondentes.	Possibilitar a proposição de um modelo preditivo, onde por meio de uma equação matemática consegue-se diferenciar clientes leais e não leais à agência bancária escolhida para o estudo. A equação é obtida a partir da identificação de variáveis independentes que distanciem os grupos de interesse (leais e não leais).
Testar o impacto do sentimento de decepção sobre a disposição dos clientes em associarem seus Valores humanos à Imagem corporativa do Banco Xbzw.	<u>Correlações de Pearson</u> Técnica estatística bivariada que mede a força das relações entre pares de variáveis.	Variáveis pertencentes aos construtos Imagem corporativa e Valores humanos.	Os construtos Imagem corporativa e Valores humanos são formados pelos conceitos de Solidez, Responsabilidade social, Avanço tecnológico e Pouca burocracia. Espera-se que ao realizar o cruzamento entre pares de variáveis que denotam o mesmo conceito (Imagem/Solidez <i>versus</i> Valores humanos/Solidez), a força das relações será menor para clientes expostos ao sentimento de decepção.
Testar as relações entre os construtos Qualidade, Satisfação, Imagem corporativa Valores humanos e Lealdade.	<u>Modelagem de Equações Estruturais</u> Técnica que possibilita a estimação de múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência entre construtos.	Qualidade, Imagem, Satisfação, Lealdade e Valores humanos.	Possibilitar a análise confirmatória do conhecimento teórico sobre as inter-relações dos construtos de estudo.

Nos tópicos a seguir, achou-se pertinente apresentar somente as técnicas de investigação de caráter quantitativo, haja vista que as técnicas de cunho qualitativo (entrevista e observação participante) já foram apresentadas no início do capítulo de procedimentos metodológicos.

As técnicas de análise quantitativa são classificadas pela literatura em uni, bi e multivariadas dependendo da quantidade de variáveis incluídas na análise, sendo que, a partir de três variáveis analisadas simultaneamente, já se pode considerar um contexto de análise multivariada.

Na análise univariada, avalia-se uma variável isoladamente por intermédio de medidas descritivas tais como: média, mediana, moda, desvio-padrão, variância ou coeficiente de variação. Este tipo de análise é bastante útil, pois possibilita ao pesquisador familiarizar-se e apresentar aos leitores o perfil geral dos respondentes, objetivando detalhar as estatísticas descritivas das variáveis abrangidas no estudo. Nesta fase, o pesquisador pode comparar o perfil da amostra colhida com a população de onde ela foi extraída, pode também realizar testes de normalidade (condição exigida em algumas técnicas multivariadas) e assim definir os tipos de análise mais adequados ao contexto que se apresenta.

Já nos contextos bi e multivariados as análises tornam-se mais sofisticadas e possibilitam, pelo desenvolvimento de modelos, a verificação do impacto da(s) variável(is) independentes em uma ou mais variáveis dependentes ou então realizar apenas o agrupamento de elementos ou variáveis por critérios de similaridade.

Segundo Hair Jr. *et al* (2005, p. 35) as técnicas de análise multivariada baseiam-se em três critérios de julgamento alinhados ao objetivo da pesquisa e à natureza dos dados: (1) As variáveis podem ser divididas em dependentes ou independentes, com base em alguma teoria? (2) Se puderem, quantas variáveis serão tratadas como dependentes em uma única análise? (3) Como são medidas as variáveis, sejam dependentes ou independentes? A escolha da técnica multivariada apropriada depende das respostas a essas três questões.

Atentando-se às questões citadas no parágrafo anterior, percebeu-se que os objetivos desta pesquisa poderão ser alcançados por meio de estatísticas descritivas e pelas técnicas de análise multivariada conhecidas como Análise fatorial, Análise de conglomerados, Análise de

Regressão logística e Modelagem de equações estruturais - MEE. Cada uma das técnicas citadas serão apresentadas a seguir.

3.6.1 Análise fatorial

A análise fatorial classifica-se como uma técnica multivariada de interdependência, ou seja, o propósito é compreender a estrutura das correlações entre um grande número de variáveis sem que haja a intenção de realizar previsões ou a verificação do impacto de uma ou mais variáveis independentes na (s) variável (is) dependente(s).

Hair Jr. *et al* (2005, p. 89) relatam que o uso da análise fatorial ganhou destaque na década de 1990, impulsionado pela capacidade tecnológica nunca antes experimentada. Novas possibilidades de análise tornaram-se viáveis e à medida que o número de variáveis a serem consideradas em técnicas multivariadas aumentou, houve uma necessidade proporcional de maior conhecimento sobre a estrutura e as inter-relações das variáveis.

O principal objetivo em análise fatorial é compreender a estrutura das variáveis de pesquisa e assim obter o agrupamento de variáveis em fatores com a menor perda possível de informações. Os fatores são criados na medida em que se consegue observar correlações significativas entre as variáveis da pesquisa. Os fatores são bastante úteis na interpretação e análise de dados, pois as variáveis condensadas em fatores possibilitam ao pesquisador expressar um conceito mais significativo do que quando a variável é analisada isoladamente. Outro objetivo da análise fatorial é a obtenção de uma variável estatística (expressão matemática das variáveis incluídas no modelo e respectivos pesos) que pode ser utilizada com maior precisão em modelos multivariados afins.

3.6.1.1 Suposições

Antes de iniciar uma análise fatorial algumas condições favoráveis devem ser observadas; negligenciar tais condições pode inviabilizar ou prejudicar a obtenção de uma solução fatorial adequada. As principais premissas da técnica são transcritas a seguir, tendo por referencial os autores Hair Jr. *et al* (2005, p. 97-99) e Gouvêa *et al* (2012):

- Cuidado para não misturar variáveis dependentes e independentes na análise, pois a técnica não detectará tal imperícia e poderá gerar resultados confusos.
- Do ponto de vista estatístico, a técnica é flexível quanto aos desvios da normalidade, da homoscedasticidade e da linearidade das variáveis.
- As variáveis do questionário devem ser construídas tendo em mente a possibilidade de agrupamento posterior em fatores, porém não devem ser criadas indiscriminadamente. Sua elegibilidade deve basear-se em teoria existente ou então deve ser alicerçada em base conceitual construída pelo pesquisador durante a revisão de literatura.
- A análise fatorial torna-se viável com amostras de tamanho pelo menos cinco vezes maior do que o número de variáveis a serem analisadas. Por outro lado, a quantidade de variáveis deve ser controlada mantendo-se a proporcionalidade entre o tamanho da amostra. O número excessivo de variáveis pode contribuir na criação de fatores com pouca capacidade interpretativa.
- É desejável um pouco de multicolinearidade, pois o objetivo é identificar conjuntos de variáveis inter-relacionadas.
- O pesquisador deve garantir que a matriz de dados tenha correlações suficientes para justificar a aplicação da análise fatorial; caso a inspeção visual não revelar um número substancial de correlações maiores que 0,30, então a análise fatorial provavelmente será inadequada.
- A amostra deve ser homogênea em relação à estrutura fatorial latente. Por exemplo, seria inapropriado aplicar análise fatorial a uma amostra de homens e mulheres para um conjunto de itens por diferir devido ao sexo; neste caso, seria interessante aplicar uma análise fatorial para cada gênero.

3.6.1.2 Ajuste e validação

Primando por uma interpretação adequada dos resultados obtidos com a análise fatorial, alguns conceitos e critérios estatísticos são fundamentais na verificação da qualidade da solução fatorial obtida. No Quadro 16 estes conceitos são apresentados e servirão de parâmetro ao pesquisador durante a análise dos resultados.

Quadro 16 – Testes e conceitos de avaliação do modelo fatorial

Teste/Conceito	Descrição	Interpretação
Matriz de correlação anti-imagem	Matriz das correlações parciais entre variáveis após a análise fatorial, representa o grau em que os fatores “explicam” um ao outro nos resultados. A diagonal contém as medidas de adequação da amostra (MSA) para cada variável e os demais valores são as correlações parciais entre as variáveis.	Correlações parciais – a existência de fatores latentes nos dados é confirmada por correlações parciais pequenas entre as variáveis. MSA – Índice que varia de 0 a 1, alcançando 1 quando cada variável é perfeitamente prevista sem erro pelas outras variáveis. São desejáveis valor de MSA superiores a 0,50.
Teste <i>Bartlett</i> de esfericidade	Teste estatístico da significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação; tem o propósito de identificar a existência ou não de variáveis correlacionadas entre si.	O teste compara a matriz de correlação com uma matriz identidade, testando apenas a existência de correlações não nulas e não o padrão dessas correlações. Há consenso de que a análise fatorial torna-se pertinente com correlações superiores a 0,30.
Teste <i>Kaiser Meyer Olkin</i> (KMO)	É obtido pela proporção entre as correlações das variáveis (que devem ser altas) e as correlações parciais (que devem ser pequenas).	O KMO varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo estiver de 1 melhor será a qualidade de ajuste da análise fatorial. É inaceitável um KMO inferior a 0,5.
Comunalidade	Proporção da variância total que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise.	Deseja-se uma comunalidade com valor mínimo de 0,5 para que a variável seja incluída na análise.
Auto-valor ou <i>Eigenvalue</i>	Soma em coluna de cargas fatoriais ao quadrado para um fator; também é conhecido como raiz <i>latente</i> . Representa parte do cálculo da quantia de variância explicada por um fator.	Cada variável contribui com um valor 1 do autovalor total; portanto, apenas os fatores que apresentarem autovalores maiores que 1 são considerados significantes.
Cargas fatoriais	Correlação entre as variáveis originais e os fatores; é fundamental na compreensão da essência de um fator em particular.	As cargas fatoriais ao quadrado indicam qual percentual da variância em uma variável original é preservada (explicada) por um fator.
Escore fatorial	Medida composta atribuível a cada elemento sobre cada fator extraído pela análise fatorial. Os pesos fatoriais são multiplicados pelos valores da variável original para calcular o escore de cada observação.	O escore fatorial pode ser usado para representar o(s) fator(es) em análises subsequentes. Os escores fatoriais são padronizados para que tenham uma média de 0 e um desvio-padrão de 1.

Fonte: Hair Jr. *et al* (2005, p. 90) e Lattin *et al* (2011, p. 111)

3.6.2 Análise de conglomerados

Trata-se de uma técnica de análise multivariada que permite segmentar elementos, de forma que se consiga formar grupos homogêneos internamente e heterogêneos entre si em relação a diversas variáveis de interesse (definidas *a priori* pelo pesquisador). A exemplo da Análise Fatorial, trata-se de uma técnica de interdependência, ou seja, o objetivo é identificar a

estrutura em um conjunto definido de observações ou objetos sem que haja a pretensão de realizar previsões ou então buscar a compreensão das relações causais entre variáveis.

Guardadas as devidas particularidades, é possível traçar uma comparação entre Análise Fatorial e Análise de Conglomerados apenas com a noção de que no primeiro caso busca-se a redução de informações a partir do agrupamento de variáveis em fatores; e na segunda situação a ideia é agrupar indivíduos ou objetos a partir da noção de que é possível formar grupos por similaridade de respostas a um determinado estímulo.

É bastante interessante a ideia de agrupamento apresentada por Hair Jr. *et al* (2005, p. 379); os autores relatam que uma das habilidades mais básicas dos seres humanos é classificar e categorizar objetos e informações em esquemas mais simples, de maneira que se possa categorizar os objetos dentro de grupos ao invés de lidar com cada objeto individualmente.

A partir desta perspectiva, as empresas têm explorado os benefícios resultantes da aplicação da técnica de Análise de Agrupamento para direcionamento de estratégias e desenvolvimento de produtos e serviços que possam ir ao encontro dos anseios de grupos uniformes de clientes. A Análise de Conglomerados não é aplicável apenas em ambiente de relações comerciais; na economia, por exemplo, é extremamente útil ao possibilitar o agrupamento de países por similaridade em tamanho de mercado, taxa de juros, nível de emprego, índice de crescimento econômico ou índice de desenvolvimento humano.

De forma geral, a análise de conglomerados envolve a categorização, ou seja, a divisão de um grande grupo em grupos menores, cuja semelhança dentro de cada um deles seja relativamente grande (LATTIN *et al*, 2011, p. 215). Neste contexto, o conceito da variável estatística é uma questão central, pois é por meio dela que se consegue identificar grupos menores similares entre si. Segundo Hair Jr. *et al* (2005, p. 384) variável estatística refere-se ao conjunto de variáveis que representam as características usadas para comparar objetos durante o processo de refinamento da Análise de Conglomerado.

No próximo tópico são apresentadas as suposições consideradas pela técnica, com as quais é possível desenvolver uma análise consistente e alinhada com a literatura.

3.6.2.1 Suposições

Na análise de conglomerados buscam-se dados de pesquisa que apresentem, simultaneamente: baixa multicolinearidade, ausência de observações atípicas, padronização de variáveis e tamanho de amostra adequado. Os motivos pelos quais tais condições são desejáveis são apresentados na sequência:

- Baixa multicolinearidade: a multicolinearidade das variáveis afeta negativamente a análise de conglomerados, pois as variáveis que apresentarem tais características são ponderadas, implicitamente, com maior peso. Como é desejável que os respondentes sejam agrupados, tendo por parâmetro variáveis com pesos iguais, as variáveis com multicolinearidade serão privilegiadas pela técnica, tornando o resultado bastante enganoso.
- Ausência de observações atípicas: Hair Jr. *et al* (2005, p. 391) orientam que as observações atípicas devem ser evitadas na análise de conglomerados, por pelo menos dois motivos, (1) tratam-se de observações verdadeiramente “absurdas” que não são representativas da população geral ou (2) uma subamostra de grupos reais na população que provoca uma sub-representação dos grupos na amostra. Os autores relatam que em ambos os casos, as observações atípicas distorcem a verdadeira estrutura e tornam os agrupamentos obtidos não representativos da verdadeira estrutura da população.
- Padronização de variáveis: a padronização de variáveis se justifica na medida em que a maioria das técnicas de mensuração de distância são sensíveis a diferentes escalas ou amplitudes entre variáveis. Além da padronização, a técnica exige que as variáveis de aglomeração pertençam à escala “razão”.
- Tamanho de amostra: O tamanho e a aleatoriedade da amostra na população é que permitirão ao pesquisador obter agrupamentos consistentes e generalizáveis ao conjunto da população. Corre-se o risco de que uma amostra obtida de maneira não-probabilística resulte em grupos de objetos totalmente divergentes em relação às características populacionais.

3.6.2.2 Ajuste e validação

A validação e ajuste da solução de agrupamento obtida devem ser vistos com cautela pelo pesquisador, tendo em vista o caráter exploratório e, na maioria dos casos, sem a devida

fundamentação teórica dos grupos obtidos. Hair Jr. *et al* (2005, p. 414) orientam que a solução de agrupamento seja validada a partir da comparação de métodos de agrupamentos alternativos e a respectiva comparação das soluções.

De acordo com Gouvêa (2012), existem basicamente duas modalidades de técnicas de conglomerados, que são apresentadas com maiores detalhes no Quadro 17:

Quadro 17 – Modalidades de análise de conglomerados

Modalidade	Método de agrupamento
Análise de conglomerados hierárquica	Inicialmente cada elemento é isolado em um conglomerado (<i>cluster</i>); em seguida, ocorrem sucessivas agregações de <i>clusters</i> , chegando ao final, a um <i>cluster</i> apenas, contendo todos os elementos.
Análise de conglomerados <i>K-means</i>	Usada geralmente para volume grande de dados amostrais, nesta modalidade o número de conglomerados é definido <i>a priori</i> pelo pesquisador. O critério de agrupamento é a distância média de todos os elementos em um agrupamento em relação aos demais em outro. Pelo método <i>K-means</i> cada observação é alocada no conglomerado com a menor distância entre a observação e o centróide do conglomerado.

Fonte: Gouvêa (2012, p. 72)

Além das modalidades de conglomerados, algumas estatísticas e critérios de avaliação são fundamentais na compreensão e validação da solução de conglomerados obtida; estes requisitos são apresentados a seguir:

- Tabela da Análise de Variância (ANOVA): para cada variável deve-se obter a estatística F-fischer que reflete a razão entre a variância entre grupos e a variância dentro dos grupos; quanto maior for a razão obtida, melhor, pois indicará que existe variância pequena dentro dos grupos e variância grande entre grupos.
- *Final cluster centers*: representam as medidas para cada variável em cada grupo final, auxiliando na interpretação dos atributos peculiares a cada grupo.

3.6.3 Regressão logística

A técnica multivariada de regressão logística é extremamente útil ao possibilitar que o pesquisador viabilize a formação de grupos antagônicos por meio da dicotomia da variável

dependente (grupo), a qual pode ser explicada a partir das variáveis independentes que melhor expressem tais amplitudes. O resultado da equação de regressão logística é uma probabilidade (com amplitude entre 0 e 1) obtida a partir de uma relação assumida entre as variáveis independentes e dependentes que se assemelham a uma curva em forma de S (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 232).

No mercado financeiro é bastante útil ao permitir que determinada instituição possa desenvolver um modelo preditivo de inadimplência a partir do histórico de relacionamento com seus clientes. As variáveis eleitas pela técnica como mais relevantes na diferenciação entre clientes adimplentes e inadimplentes são elencadas como variáveis independentes e a variável dependente (grupo) será a condição de adimplência ou inadimplência. Após o desenvolvimento e validação do modelo, a instituição terá condições de identificar *a priori* a probabilidade de um cliente tornar-se inadimplente e a partir dessa importante informação decidir proativamente quanto à concessão de crédito.

Outra possibilidade de aplicação é na área da saúde; um exemplo seria a situação em que uma seguradora de saúde queira identificar as características comportamentais dos segurados que antecedem a realização de cirurgia de obesidade mórbida. A partir do histórico antecedente de segurados submetidos ou não à referida cirurgia, o pesquisador terá condições de eleger variáveis independentes que contribuem na diferenciação dos grupos e a partir do modelo preditivo propor um programa de auxílio e acompanhamento aos segurados com alta probabilidade em realizar cirurgia de obesidade mórbida.

Com vistas ao objetivo específico deste estudo, a regressão logística possibilitará o desenvolvimento de um modelo preditivo que permita a identificação das variáveis que diferenciam clientes bancários por meio do construto lealdade.

3.6.3.1 Suposições

Tendo aplicabilidades semelhantes, a Análise de Regressão Logística apresenta vantagens expressivas em relação à Análise Discriminante, pois permite a acomodação de variáveis métricas e não métricas no modelo e é menos exigente quanto à suposição de normalidade. A exemplo de outras técnicas deseja-se que os dados apresentem baixa multicolinearidade, ocorra a ausência de observações atípicas e a amostra seja representativa. Estas características

de aplicabilidade tornaram a Análise de Regressão Logística bastante difundida nos mais diversos contextos.

3.6.3.2 Ajuste e validação

O ajuste do modelo logístico permite ao pesquisador obter segurança em relação à consistência do modelo proposto. A técnica exige um ajuste coerente, por meio dos testes e conceitos apresentados na sequência:

- *Likelihood*: a função de verossimilhança (*Likelihood* = L) é definida como a probabilidade de se obterem os resultados da amostra, dadas as estimativas dos parâmetros do modelo logístico. Como essa probabilidade é um valor menor do que um, convencionou-se usar a expressão -2LL (-2 multiplicado pelo logaritmo decimal da probabilidade). O resultado -2LL é uma medida da qualidade de ajuste do modelo estimado aos dados. Quanto menor o valor de -2LL, maior a qualidade do ajuste.
- *Hosmer and Lemeshow Goodness-of-fit test*: este teste realiza simulações no banco de dados de onde o modelo se originou e mensura se as diferenças entre as classificações propostas pelo modelo comparadas com as classificações observadas possuem significância estatística.
- Tabela de classificação: tabela que traz o percentual de classificações corretas comparando os dados reais da pesquisa com a alocação prevista pelo modelo logístico. Deseja-se que o modelo apresente percentual de classificações corretas superiores a 70%.
- Amostra de teste: antes do desenvolvimento do modelo, é desejável separar parte da amostra para testar a confiabilidade do modelo logístico proposto.
- Estatística de *Wald*: fornece, por variável, a significância estatística para cada coeficiente estimado, segundo a hipótese de que o coeficiente é igual a zero (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 235).
- Coeficientes: os coeficientes fornecem uma ideia da importância de cada variável independente no modelo logístico.

3.6.4 Modelagem de equações estruturais

A modelagem de equações estruturais (MEE) é o nome dado a uma família de modelos conhecidos por diversos nomes; dentre os quais, se destacam a análise de estrutura de covariância, análise de variável latente, análise fatorial confirmatória, ou simplesmente análise LISREL (nome de um dos mais populares pacotes computacionais). A grande amplitude de funcionalidades atribuídas à MEE proporciona incerteza aos pesquisadores quanto à sua real essência e respectivas funcionalidades. Uma forma didática de compreender suas especificidades é por meio da noção de que todas as técnicas pertencentes a esta família se prestam exclusivamente a dois objetivos: (1) estimar múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência e (2) representar conceitos não observados nas relações de dependência e explicar o erro de mensuração no processo de estimação (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 470). Consolidado este entendimento, Godoy *et al* (2009, p. 270) afirmam que trata-se de um método multivariado de segunda geração que compreende dois procedimentos básicos: (1) avaliação de um modelo de medidas, isto é, busca da compreensão de como as variáveis ou indicadores se compõem em um modelo de análise fatorial confirmatória; (2) auxílio na avaliação de um modelo de caminhos, ou seja, compreensão das relações entre construtos.

No que se refere à compreensão das relações causais entre construtos, forma mais comumente adotada por pesquisadores em aplicações de MEE, as relações entre variáveis são representadas por parâmetros que indicam a magnitude do efeito que as variáveis, ditas independentes, apresentam sobre outras variáveis, ditas dependentes, dentro de um conjunto de hipóteses estabelecidas pelo pesquisador e fundamentadas em teoria pertinente.

Especificamente neste estudo, a MEE será útil na averiguação de como se relacionam os construtos Qualidade, Satisfação, Imagem, Lealdade, Valores Humanos e Atitudes de Consumo no contexto bancário. Este tipo de abordagem foi adotada por Bloemer (1998), abordando somente os construtos Qualidade, Satisfação, Imagem corporativa e Lealdade e por Nepomuceno e Porto (2010), investigando os construtos Valores humanos, Imagem corporativa e Atitudes de consumo; portanto, caberá ao pesquisador consolidar os dois modelos em um único modelo, proporcionando uma compreensão mais aprofundada sobre o tema.

3.6.4.1 Suposições

Na sequência são apresentadas as condições desejáveis para que haja aderência da modelagem de equações estruturais aos dados coletados, contribuindo, assim, com o rigor teórico que a técnica requer. Acerca destes pré-requisitos Gouvêa *et al* (2012) orientam que devem ocorrer simultaneamente as seguintes condições favoráveis:

- Baixa multicolinearidade: é caracterizada pela baixa correlação entre as variáveis independentes, maximizando a contribuição individual de cada variável explicativa ao modelo proposto, ou seja, há pouca sobreposição entre as variáveis independentes no que diz respeito à capacidade preditiva.
- Ausência de observações atípicas: observações atípicas ou extremas (*outliers*) são aquelas substancialmente diferentes das outras. *Outliers* multivariados são casos com valores extremos no conjunto das variáveis operacionalmente definidas.
- Linearidade: de forma geral os modelos lineares prevêm valores que se ajustam a uma linha reta, que tem mudança com unidade constante da variável dependente em relação a uma mudança constante na variável independente.
- Normalidade multivariada: nas técnicas estatísticas de análise multivariada que utilizam variáveis métricas e testes estatísticos para análise dos resultados, a normalidade multivariada é a condição mais fundamental de aplicação.
- Tamanho da amostra: Aliado a um correto procedimento de amostragem, o tamanho da amostra (número de casos, indivíduos, observações, entrevistas) deve ser adequado para permitir a generalização dos resultados, os quais podem ser verificados quanto à significância estatística dos testes.

3.6.4.2 Ajuste e validação

De acordo com orientações fornecidas por Bido *et al* (2010, p. 81), o ajuste da qualidade do modelo de mensuração deve preceder quaisquer análises de relações entre construtos, haja vista que ao negligenciar esta etapa, corre-se um sério risco de realizar interpretações equivocadas. Os autores relatam que os itens indispensáveis durante o ajuste do modelo de mensuração, são: validade convergente, confiabilidade composta e validade discriminante.

Os itens de ajuste bem como os respectivos critérios de julgamento são apresentados no Quadro 18.

Quadro 18 – Testes e conceitos de avaliação do modelo de equações estruturais

Teste/Conceito	Descrição	Interpretação
Validade convergente	Capacidade dos indicadores de um construto em medir com precisão o conceito em estudo.	Recomenda-se variância média extraída (AVE) maior que 50% para indicação de validade convergente.
Confiabilidade composta	Grau em que um conjunto de indicadores pertencentes a um construto latente são consistentes em suas mensurações. Indicadores de construto altamente confiável são altamente inter-correlacionados, indicando que todos estão medindo o mesmo construto latente.	A confiabilidade pode ser computada como 1 menos o erro de mensuração. É recomendada confiabilidade composta com valor superior a 0,70.
Validade discriminante	É a capacidade que uma variável latente possui de se diferenciar de outra variável latente.	A existência de cargas mais altas dos indicadores em suas Variáveis Latentes do que com qualquer outra Variável Latente é um indicativo de que há validade discriminante. Outro critério é a verificação se as correlações entre as variáveis latentes são menores que a raiz quadrada da AVE (indicadores têm mais forte relação com seu construto do que com os outros construtos, confirmando a validade discriminante).

Fonte: Bido *et al* (2010, p. 81-85) e Martins (2006, p. 6)

3.7 Síntese da metodologia

Iniciou-se o capítulo de metodologia abordando a natureza do estudo, o qual foi categorizado como um Estudo de Caso único. Mencionou-se que o estudo foi conduzido em duas etapas, sendo uma qualitativa (entrevistas e observação participante) e outra quantitativa (pesquisa de campo com amostra de SPSP(s)).

Foi apresentada a planta física da agência bancária onde a etapa qualitativa foi conduzida, bem como os instrumentos de coleta de dados e o público-alvo do estudo qualitativo. Na sequência, o pesquisador trouxe as principais características da população de SPSP(s), descrevendo detalhadamente as estatísticas de remuneração, os cargos mais representativos e a distribuição da população por grau de instrução, faixa etária e sexo.

Tendo por parâmetro a variabilidade da variável renda e a proporcionalidade da distribuição por sexo, optou-se por calcular o tamanho amostral por meio da técnica de estratificação

denominada “Alocação Ótima de *Neyman*”; este método preserva ao mesmo tempo a representatividade populacional em cada estrato, do desvio-padrão e da quantidade de elementos. A opção por “Alocação Ótima de *Neyman*” foi vantajosa, pois ao compará-la com a técnica de “Amostra Aleatória Simples (AAS)”, conseguiu-se preservar a proporcionalidade de gêneros observada na população com a mesma confiabilidade e um tamanho amostral menor.

Visando familiarizar os leitores com as técnicas de análise que foram utilizadas no estudo, coube ao pesquisador compilar no Quadro 15 o plano de análise. Neste quadro foram apresentados os objetivos de estudo, as técnicas de investigação, os construtos de entrada e os resultados esperados atrelados a cada um dos objetivos.

Foi definido o modelo conceitual do estudo por meio da Ilustração 13, tendo por referencial teórico os estudos aplicados ao contexto bancário e desenvolvidos por Bloemer *et al* (1998) e Nepomuceno e Porto (2010). O modelo propõe que existem relações entre os construtos, Qualidade em Serviços, Satisfação, Imagem corporativa Lealdade e Valores humanos e o sentimento de decepção possivelmente vivenciado por clientes em falhas dos produtos/serviços pode impactar o construto lealdade.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo se destina a relatar, detalhadamente, as análises executadas durante as pesquisas de campo, realizadas na agência bancária objeto de estudo no período de novembro/2013 a abril/2014, com clientes e funcionários. As pesquisas subdividem-se em: (i) observação participante, alinhada com os objetivos do estudo e executadas durante o expediente bancário, (ii) entrevistas com cinco SPSP(s) e dezesseis funcionários com vistas ao desenvolvimento de um questionário quantitativo e também para obtenção de uma melhor compreensão sobre o contexto específico de estudo e (iii) pesquisa quantitativa.

A pesquisa quantitativa foi respondida por 202 SPSP(s), porém apenas 190 questionários puderam ser aproveitados após exclusão das observações atípicas. Para uma melhor compreensão das etapas percorridas até a obtenção da amostra final, a Tabela 14 retrata os filtros executados pelo pesquisador:

Tabela 14 - Etapas percorridas para obtenção da amostra oficial

Parâmetro	Sexo			Proporção por Sexo	
	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino
População de SPSP(s)	40.745	104.832	145.577	0,28	0,72
População de SPSP(s) correntistas da agência objeto de estudo	551	1.536	2.087	0,26	0,74
Amostra planejada	44	149	193	0,23	0,77
Amostra sorteada (Amostra planejada inflacionada em 30%)	57	193	250	0,23	0,77
Amostra obtida (Amostra sorteada + Amostra complementar não-probabilística)	44	158	202	0,22	0,78
Amostra final (após tratamento das observações atípicas)	40	150	190	0,21	0,79

4.1 Estudo qualitativo

As análises da fase qualitativa (observação participante e entrevistas) foram desenvolvidas em formato de texto, procurando consolidar conceitos, mencionando-se exemplos de situações reais vivenciadas durante a coleta de dados. Houve a preocupação de garantir o anonimato dos participantes; porém, todos os fatos relevantes observados ou relatados durante o estudo qualitativo foram preservados. Já em relação ao estudo quantitativo, buscou-se testar as

hipóteses apresentadas no Tópico 3.3 “Modelo Conceitual”, por meio das técnicas estatísticas citadas no Quadro 15 – Plano de análise.

4.1.1 Observação participante

As observações foram extraídas de situações vivenciadas durante o expediente bancário; cada observação relevante e alinhada com os objetivos do estudo foi rascunhada e reescrita ao final de cada expediente. Previamente foi desenvolvido um instrumento de coleta (vide Apêndice A4) e definidos os ambientes que seriam observados, a saber: o estacionamento, a sala de autoatendimento, as filas, o atendimento pessoal, a *internet banking* e os processos internos.

As situações mais frequentes foram consolidadas e reescritas em formato de texto; ao final de cada parágrafo buscou-se alinhar a experiência transcrita com o tema do estudo. Assim procedendo, chegou-se ao resultado relatado nos próximos tópicos.

4.1.1.1 Estacionamento

A agência objeto de estudo disponibiliza aos clientes dois estacionamentos, um gratuito localizado na calçada do prédio e outro pago, situado no subsolo da agência. O estacionamento gratuito possui um total de quatro vagas. Uma das vagas é para uso exclusivo dos clientes com sessenta anos ou mais, outra é destinada aos deficientes físicos e as demais são reservadas aos clientes que não possuem condições especiais.

Considerando o fluxo diário de aproximadamente trezentos e vinte clientes, fica evidenciado que a quantidade de vagas oferecidas é insuficiente, principalmente em dias de pagamento em que o fluxo aumenta significativamente. Aliada à insuficiência de vagas, a concentração de clientes idosos, pertencentes ao quadro de SPSP(s) e aposentados e pensionistas do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) torna ainda mais complexa a destinação adequada das vagas.

As resoluções 303/2008 e 304/2008 do CONTRAN (Conselho Nacional de Trânsito), que regulam o uso de vagas especiais, determinam que 5% das vagas devem ser destinadas aos idosos e 2% aos deficientes físicos. Além disso, é obrigatório que os indivíduos elegíveis ao

uso das vagas sejam portadores de credenciais, conforme Ilustração 14, emitidas por órgão competente e disponibilizadas na parte interna do vidro dianteiro do veículo.

Ilustração 14- Modelo de credenciais para uso de vagas especiais
Fonte: Resoluções 303/2008 e 304/2008 do CONTRAN

A dificuldade em fornecer um serviço de estacionamento com qualidade consiste na ausência de agentes fiscalizadores, na falta de credenciamento dos próprios idosos e deficientes, na pouca civilidade dos demais clientes ao utilizarem inadequadamente as vagas especiais e também no fato de que embora a agência cumpra as resoluções vigentes, o número de vagas disponibilizadas é insuficiente para suprir a demanda dos clientes.

Diante deste estado de coisas o pesquisador observou a ocorrência de fatos inusitados, tais como: discussões grosseiras entre clientes, uso indevido de vagas especiais, bloqueio da saída do estacionamento por outros veículos e reclamações sobre a ausência de convênio da agência com o estacionamento particular.

4.1.1.2 Sala de autoatendimento

Durante o tempo em que o pesquisador interagiu com clientes no ambiente da sala de autoatendimento ficou bastante evidente a dificuldade, principalmente dos idosos, em utilizar os terminais de autoatendimento e retirar senhas para atendimento no ambiente interno da agência. As situações mais comuns são: digitação incorreta da data de pagamento de títulos/tributos, pouca compreensão sobre o extrato da conta corrente, pedidos constantes de auxílio para execução de saque, pouca paciência dos clientes mais esclarecidos com os clientes que executam as transações morosamente, alocação de dinheiro em envelope

destinado ao depósito de cheque e vice-versa, guarda de cartão junto com a senha pessoal e bloqueio das senhas por esquecimento. Os clientes ficam muito ansiosos para obter ajuda dos funcionários ou até mesmo de outros clientes mais esclarecidos. Esta situação pode colocar em risco a segurança, tendo em vista que pessoas mal intencionadas tiram proveito deste tipo de fragilidade. A presença de funcionários e vigilantes inibe as investidas maliciosas durante o expediente bancário; porém, aos finais de semana e em horários alternativos os estelionatários atuam com maior liberdade. Na maioria dos casos, o cliente percebe que foi lesado somente após o incidente ter sido consumado.

No dia 25/11/2013, ao chegar pela manhã, o pesquisador percebeu um idoso com muitas dificuldades em concretizar o pagamento do IPVA. Ao ser abordado pelo cliente, o pesquisador auxiliou-o na transação desejada; porém, em nenhum momento o cliente perguntou se o auxílio era fornecido por um funcionário do banco.

No dia 10/12/2013, antes das 08h00min da manhã, o pesquisador percebeu que a fila para atendimento na agência já estava se formando; neste dia havia sido creditado o pagamento do mês. Um grupo de aposentados estava conversando e trocando experiências pessoais sobre o atendimento bancário; um dos participantes da conversa mencionou que não realiza saques em terminais de autoatendimento em hipótese alguma, uma vez que tem bastante dificuldade e receio de ser abordado por estranhos. O bate papo deu a entender que o grupo era formado por antigos amigos de trabalho e que aquele momento era utilizado para lembrar, nostalgicamente, dos tempos de trabalho.

No dia 11/12/2013 o pesquisador notou que os envelopes de depósito, alocados em uma mesa localizada próximo ao terminal de depósitos, eram subtraídos em quantidade excessiva por supostos clientes. Esta situação obrigou os funcionários a reabastecer a mesa de depósitos por diversas vezes. No ínterim entre os abastecimentos, os clientes que procuravam por envelopes ficavam bastante insatisfeitos com tal situação. Tomando por exemplo outros bancos, se os envelopes ficassem armazenados dentro das máquinas de depósito, haveria uma economia significativa de envelopes e a satisfação dos clientes seria maior.

Outra situação corriqueira, principalmente em dias de grande movimento, é o procedimento automático de recontagem de cédulas. Este processo é executado diversas vezes durante o dia e provoca insegurança ao cliente, quando a recontagem é executada concomitante a uma

solicitação de saque. O saque, aparentemente, é finalizado com sucesso; porém, o valor não é disponibilizado ao cliente. Quando isso ocorre, o cliente vem desesperado ao encontro dos funcionários, ao que é orientado a utilizar outro terminal para tirar um extrato de sua conta para constatar que o valor solicitado, inicialmente, não foi retirado de sua conta corrente e posteriormente poderá reiniciar o procedimento de saque.

No dia 18/12/2013 ocorreu uma situação bastante inusitada: por volta das 09h45min, um cliente jovem estava realizando um depósito em sua conta e aceitou ajuda de um terceiro mal intencionado. Ao ajudá-lo, o estelionatário trocou o envelope por outro envelope vazio. Algum tempo depois, o cliente percebeu que havia sido enganado e chamou um dos funcionários para explicar o ocorrido. Outro cliente, que havia presenciado a cena, acusou o cliente de estar envolvido com o fraudador. Diante deste cenário a confusão se instalou e ambos iniciaram um bate boca veemente que resultou na solicitação de policiamento para intervir na discussão. O cliente acusado se sentiu ofendido moralmente e o cliente acusador ficou com receio de ser agredido. Situações como esta contaminam o ambiente da agência e estimulam o boca a boca negativo, resultando em uma exposição nociva à imagem corporativa do banco.

A qualidade da comunicação entre funcionários e clientes durante as constantes ajudas na sala de autoatendimento pode gerar diversos conflitos. No dia 19/12/13, um cliente compareceu à agência alegando que dias atrás havia sido auxiliado pelo estagiário no pagamento da sua fatura de cartão de crédito e o pagamento foi executado incorretamente. Após um bate papo esclarecedor, o cliente acabou concordando que o estagiário havia feito exatamente o que ele pediu.

Na véspera de Natal, a sala de autoatendimento ficou bastante cheia. Mais uma vez ficou evidente a falta de paciência de clientes mais esclarecidos com idosos e com aqueles que não possuem familiaridade com os terminais de autoatendimento. Outro aspecto observado neste dia é a insatisfação dos clientes quando há necessidade de reabastecimento de dinheiro e da bobina de papel para emissão de comprovantes. Embora o cliente tenha o direito de reclamar, este procedimento nem sempre pode ser realizado concomitante com a necessidade de uso, pois, de acordo com as normas de segurança, a entrada de funcionários nos corredores de abastecimento deve ser precedida de autorização e desligamento dos alarmes.

Finalizando as observações no ambiente da sala de autoatendimento, merece destaque o papel dos funcionários/terceirizados na condução de situações conflituosas, tais como: clientes insatisfeitos com o bloqueio da porta giratória, permissão criteriosa ao acesso de clientes em porta lateral que não identifica objetos de metal (deficientes com cadeira de rodas, portadores de próteses, portadores de marca passo, mães com carrinho de bebê, etc.), cuidados especiais com terceiros que comparecem à agência portando cartão de clientes e solicitando auxílio dos funcionários, perigos oriundos de clientes que solicitam aos funcionários a digitação de sua senha pessoal e argumentação contrária de alguns clientes às orientações prestadas pelos funcionários. A condução adequada das situações citadas exige dos funcionários/terceirizados um preparo técnico e de relacionamento interpessoal bastante grande, considerando que palavras mal colocadas, falta de sensibilidade, contradições, flexibilização de regras e orientações inadequadas podem comprometer a segurança de clientes e funcionários e a qualidade do atendimento.

4.1.1.3 Filas

Clientes com renda superior a um determinado valor são agrupados em uma carteira denominada personalizada; nesta carteira privilegia-se um nível mais profundo de relacionamento considerando a potencialidade de novos negócios e o assédio da concorrência. Quando estes clientes comparecem à agência, ao inserirem o cartão no terminal dispensador de senhas é gerada uma senha com numeração específica que direciona o atendimento aos respectivos gerentes personalizados. Este tipo de estratégia tem sido executada com sucesso; no entanto, algumas contradições durante o tempo de espera por atendimento foram observadas. No dia 18/11/2013, por exemplo, uma cliente pertencente à carteira personalizada ficou bastante irritada ao perceber que clientes com senha comum eram atendidos mais rapidamente. Quando sua senha foi chamada, levantou esbravejando e dizendo que em outra oportunidade usaria senha comum. Outra incongruência foi observada nas situações onde clientes com renda inferior ao limite considerado desejam serem atendidos pelos gerentes personalizados; quando isso ocorreu, os funcionários demonstraram bastante habilidade ao explicar os motivos das senhas diferenciadas, e em casos pontuais exceções foram concedidas para evitar constrangimentos desnecessários.

Nos dias de maior movimento, as filas começam a se formar por volta das 07h30min e quando ocorre a abertura da agência, às 10h00min, os clientes já estão bastante irritados e com a expectativa de que serão atendidos imediatamente. Além disso, nos primeiros minutos após o início do atendimento, muitos clientes retiram senha em um curto espaço de tempo, provocando uma concentração excessiva de clientes no ambiente da agência. Este cenário é bastante propício aos mais diversos tipos de reclamações.

Percebeu-se claramente, durante vários dias de observação, que as reclamações são iniciadas e lideradas por um cliente, o qual além de expressar sua indignação acaba influenciando outros a reclamarem também. No dia 27/11/2013, por exemplo, observou-se uma cliente bastante impaciente com o tempo de espera por atendimento; sua insatisfação era externada aos outros clientes e funcionários. Segundo ela, já havia comparecido outras vezes para tratar do mesmo assunto e sempre acabou desistindo, pois, além da demora em chamar sua senha, precisa retornar ao trabalho.

No dia 22/11/2013 uma cliente compareceu à agência em horário próximo ao fechamento, solicitando a abertura de conta corrente para realizar o investimento de um valor expressivo. Após aguardar sua senha ser chamada foi informada que, em virtude do horário, seria necessário retornar no dia seguinte para finalizar o atendimento. Ao perceber que a cliente ficou desapontada com a resposta e prestes a desistir, o funcionário decidiu prorrogar seu horário de trabalho e finalizar a demanda no mesmo dia. Fatos como este exemplificam a importância da capacidade de resposta como ferramenta de qualidade.

Outro exemplo relacionado com a capacidade de resposta foi observado no dia 04/12/2013, quando um cliente compareceu à agência solicitando a inclusão da esposa como segunda titular em sua conta corrente. Quando a funcionária informou que a documentação seria acolhida, porém, o procedimento não seria executado no mesmo dia, o cliente ficou bastante irritado e ameaçou encerrar sua conta corrente e sacar todos os valores aplicados. Após conversar com o administrador da agência, decidiu-se atender à demanda no mesmo dia. Ainda que a solução imediata tenha sido fornecida, houve um desgaste que provavelmente tenha deixado impressões negativas ao cliente.

A retirada de senhas tornou-se um procedimento padrão adotado por todos os bancos e sua função é inquestionável na organização e gerenciamento do atendimento; tal procedimento,

no entanto, torna o relacionamento bancário bastante formal e algumas situações indesejáveis foram observadas quando clientes e funcionários tentaram executar o atendimento sem a emissão da senha. No dia 20/12/2013, uma cliente ao observar que um dos atendentes estava sem clientes naquele momento, mesmo sem ter retirado a senha iniciou um diálogo com o funcionário, alegando que seu problema poderia ser resolvido rapidamente. O funcionário explicou que, embora seu problema fosse facilmente resolvido, outros clientes iriam sentir-se prejudicados caso ela fosse atendida na frente. Dito e feito, outros clientes que estavam aguardando com senha, ao observarem tal situação ficaram bastante irritados e começaram a chamar a atenção da cliente e do funcionário por estar atendendo sem senha.

A agência bancária objeto de estudo está localizada há aproximadamente duzentos metros de outra agência pertencente à mesma instituição financeira. Nos meses de dezembro/13 e janeiro/14, em virtude de uma reforma, a agência vizinha ficou fechada e seus clientes passaram a serem atendidos na agência objeto de estudo. Com isso, o fluxo de clientes e o tempo de espera por atendimento aumentou significativamente e a estrutura disponibilizada aos clientes foi insuficiente para fornecer um atendimento adequado. A solução encontrada foi direcionar alguns funcionários para a sala de autoatendimento e assim atender as demandas menos complexas com maior agilidade e sem a necessidade de emissão de senhas. A estratégia foi eficiente; porém, o desgaste dos funcionários e dos clientes foi bastante grande e provavelmente algumas oportunidades negociais foram perdidas.

4.1.1.4 Atendimento pessoal

Nas interações com clientes durante o atendimento pessoal, mais do que em outros ambientes, o papel do funcionário ganha especial relevância. É neste ambiente que se consegue contornar situações de reclamação, expressar a importância do cliente, demonstrar a capacidade de colocar-se na posição dos clientes e concretizar as negociações que resultarão em lucros ou prejuízos à instituição. No dia 18/11/2013 um cliente compareceu à agência solicitando uma cotação de seguro de automóvel e, após ser informado do valor, comentou que não consegue compreender como é que um seguro de veículo é tão caro, principalmente no seu caso que deixa o carro a maior parte do tempo na garagem. A atendente explicou que infelizmente o cálculo do seguro baseia-se na carteira de clientes da seguradora e que particularidades como as deste cliente são desconsideradas no cálculo. Este é um exemplo em que as necessidades

individuais dos clientes são ignoradas em favor do coletivo. Talvez um modelo de precificação que considerasse mais variáveis de risco auxiliasse na apresentação de uma proposta mais adequada ao perfil individual de cada cliente.

Ainda no dia 18/11/2013, outro cliente compareceu à agência solicitando um empréstimo de valor expressivo. Infelizmente o cliente já havia contratado outros empréstimos anteriormente e não foi possível fornecer o empréstimo desejado. Ao receber a negativa do funcionário, o cliente informou que o valor já estava aprovado na concorrência com taxa de juros maior e acabaria contratando por lá. O banco objeto de estudo possui uma política de crédito bastante conservadora e alguns clientes não conseguem entender que empréstimos em demasia podem prejudicar seu orçamento. Por não compreenderem, criam, erroneamente, uma imagem negativa do banco. Neste exemplo, percebeu-se o papel relevante da qualidade funcional, pois o funcionário explicou detalhadamente os motivos para não concessão do crédito naquele momento.

Percebeu-se no dia 19/11/2013 um fluxo grande de clientes solicitando esclarecimentos quanto à fatura do cartão de crédito e o extrato da conta corrente. O pesquisador teve uma forte convicção de que as dúvidas são esclarecidas pela leitura conjunta com o funcionário, fato que expressa a pouca paciência dos clientes em ler detalhadamente os documentos antes de comparecerem à agência.

No caso específico do extrato da conta corrente existem dois atenuantes: acúmulo de informações e o tamanho das letras; estes fatores dificultam uma compreensão adequada, principalmente para idosos e clientes com menor grau de instrução. Situações como estas favorecem aos funcionários expressarem uma postura de cortesia em empatia ao cliente, pois é necessário um esforço para colocar-se na posição do cliente e não ignorar suas dúvidas, por mais óbvias que possam parecer.

O Senhor R, cliente tradicional da agência objeto de estudo, no dia 31/10/2013 teve seu veículo furtado e possuía seguro de automóvel no Banco Xbzw. O veículo havia sido comprado recentemente e ainda estava no nome do antigo proprietário. A seguradora parceira do Banco Xbzw divulga ao mercado que o ressarcimento ao segurado ocorre em até cinco dias úteis; porém, a análise do referido sinistro foi concluída somente no dia 22/11/2013. Com a análise concluída, a seguradora solicitou os documentos do veículo, as chaves e o

preenchimento de alguns formulários para executar o pagamento. Acontece que a seguradora informou ao Senhor R que a indenização, obrigatoriamente, seria paga ao proprietário legal do veículo, ou seja, o antigo proprietário. O Senhor R ficou bastante chateado com a situação, pois não gostaria de envolver o antigo proprietário no problema, além do constrangimento de pedir a terceiros o valor disponibilizado pela seguradora. Quando o Senhor R estava prestes a recorrer à justiça, na véspera do Natal de 2013, a solução apresentada pela seguradora foi efetivar o pagamento da indenização por meio de uma ordem de pagamento, ou seja, sem transitar em conta corrente. O antigo proprietário e o Senhor R compareceram à agência para resgatar a indenização e depositar na conta corrente do Senhor R. Este caso ilustra muito bem como dois fatores relacionados à qualidade devem ser mais bem gerenciados pelo Banco Xbzw, a saber, o cumprimento dos prazos divulgados ao mercado e flexibilidade da seguradora ao tratar situações atípicas.

No dia 25/11/2013 um servidor do serviço funerário compareceu à agência solicitando um empréstimo e fez questão de incluir a cobertura de seguro de vida para quitação dos empréstimos em caso de falecimento. Segundo ele, não quer deixar dívida alguma para seus familiares em caso de falecimento; a maturidade do cliente com o assunto “morte” chamou bastante atenção e provavelmente está relacionada com sua atividade profissional. Este novo empréstimo auxiliaria o servidor a colocar alguns compromissos em dia. Os empréstimos anteriores haviam sido contratados para ajudar seus amigos; no entanto, estes amigos não estavam honrando com as parcelas mensais, fato que estava desequilibrando sua vida financeira. Este cliente é uma exceção no que diz respeito à consciência em relação à importância dos produtos de seguridade para minimizar riscos; porém, no que diz respeito à consciência dos efeitos negativos provocados por empréstimos mal aplicados, o cliente ainda precisa ser mais criterioso. Este caso ilustra o papel das instituições financeiras para além da obtenção do lucro, ou seja, a função de consultoria financeira e orientação sobre a aplicação mais eficiente possível dos recursos obtidos em operações de crédito.

No dia 26/11/2013 um cliente deficiente visual foi contatado por telefone, pois havia a possibilidade de renovar seu empréstimo com a diminuição da taxa de juros, redução do prazo contratado originalmente e liberação de algum valor adicional. No mesmo dia o cliente compareceu à agência, acompanhado de sua mãe e aceitou a proposta oferecida via telefone. Ao final do atendimento o cliente questionou sobre o valor cobrado mensalmente para manutenção de sua conta corrente; o atendente constatou que em virtude da renda mensal (um

salário mínimo) e também pelo histórico de serviços utilizados, seria possível isentar a cobrança. Ao ser informado sobre a isenção, o cliente demonstrou bastante satisfação e elogiou o atendimento fornecido. A situação relatada demonstra como é possível conciliar interesses e fornecer um atendimento com foco no cliente, sem perder de vista a rentabilidade e a sustentabilidade dos negócios.

No dia 02/12/2013, durante o atendimento de um casal, verificou-se que os clientes possuíam uma operação de crédito com taxa de juros bastante alta comparada aos patamares de juros vigentes à época. Após analisar o caso, chegou-se à conclusão de que seria possível, concomitantemente: reduzir o prazo, reduzir o valor da parcela e ainda liberar um valor adicional. Os clientes, inicialmente, não compreenderam a proposta e disseram que não tinham o interesse de contratar um novo empréstimo; porém, após explicar a proposta com maiores detalhes a sugestão foi aceita. Aparentemente parece desvantajoso para o banco oferecer tal proposta; no entanto, esta estratégia reforça a lealdade do cliente e protege contra o assédio da concorrência em operações de compra de dívidas.

Situações delicadas de cunho pessoal também são vivenciadas no dia-a-dia do relacionamento bancário. Em 04/12/2013, uma servidora compareceu à agência solicitando renegociação do cartão de crédito em atraso e também um novo empréstimo; no entanto, o atraso já era antigo e outras linhas de crédito haviam sido bloqueadas. Ainda que a renegociação do cartão fosse concretizada, o desbloqueio para novos empréstimos dependeria da quitação integral do contrato renegociado. A cliente disse que havia se desequilibrado financeiramente após ter tido gastos não esperados oriundos de um parto prematuro. Infelizmente não houve possibilidade de atender ao pleito da cliente, a qual foi embora chateada e provavelmente mantenha por algum tempo a imagem de que o Banco Xbzw é pouco flexível com seus clientes.

Outra situação parecida com o caso relatado no parágrafo anterior foi vivenciada quando no dia 11/12/2013 uma cliente ligou na agência solicitando um empréstimo para realização de um tratamento dentário. A cliente havia sofrido um acidente pessoal que resultou na queda dos dois dentes incisivos centrais. Neste caso também não foi possível atender à demanda da cliente, pois a quantidade de empréstimos já contratados não permitia uma nova contratação. Foi bastante constrangedor não atender a solicitação da cliente, ainda que os motivos da negativa tenham sido explicados detalhadamente pelo atendente.

Em relação à oferta de produtos e serviços, observou-se que alguns clientes acham incompreensível a postura dos funcionários em ressaltar as vantagens de um produto em relação a outro similar e dias depois inverter a argumentação em favor do produto outrora deixado de lado. Este fenômeno ocorre, basicamente por dois motivos: as oscilações que ocorrem na política econômica e que interferem, por exemplo, na remuneração das aplicações financeiras tornando produtos pouco atrativos em um período em vantajosos em outro momento; o segundo motivo relaciona-se com as metas que induzem os funcionários a destacarem os benefícios oferecidos pelo produto que se pretende comercializar à época. Esta realidade pode ser ilustrada pela observação executada no dia 05/12/2013 quando um cliente, após ser prospectado pelo funcionário para contratação de uma previdência privada, mencionou que não acreditava nos argumentos utilizados, pois dias atrás outro funcionário havia oferecido a aplicação em fundos de renda fixa alegando que o produto era mais vantajoso do que a previdência privada.

Em alguns atendimentos ficou evidenciada a importância do Gerente e a confiança depositada pelos clientes neste profissional. No dia 16/12/2013 o pesquisador observou que uma cliente comentou com o atendente que preferia ser atendida por seu gerente, pois ele sempre consegue resolver seus problemas. Ao final do atendimento, embora a demanda da cliente tenha sido atendida, a cliente percebeu que seu Gerente estava se aproximando e carinhosamente comentou que havia sido abandonada naquele dia. No dia 26/12/2013 outra cliente demonstrou afeto à figura do Gerente ao relatar que, embora estivesse sendo assediada pela concorrência, é fiel ao Gerente do Banco Xbzw em virtude do estreito relacionamento profissional desenvolvido ao longo dos anos. A cliente mencionou que sua fidelidade foi aprofundada num período em que passou por diversas dificuldades financeiras e neste período obteve apoio, atenção e esforços incomensuráveis do Gerente do Banco Xbzw, muito diferente do atendimento da concorrência. Interessante observar que a fidelidade relatada não está diretamente relacionada ao Banco Xbzw, mas ao Gerente da conta. A relevância do Gerente também foi observada em situações onde os clientes perguntam ao atendente se ele é Gerente ou então antes de iniciarem uma reclamação verbal enfatizam que querem falar somente com o Gerente.

Percebeu-se que os clientes, enquanto aguardam por atendimento, ficam observando e comentando a postura dos funcionários enquanto atendem outros clientes. Pelo que se pôde

perceber, os clientes elogiavam a forma respeitosa com que um dos funcionários estava atendendo uma cliente idosa. Este exemplo ilustra a importância do profissional bancário e seu papel decisivo na formação da imagem corporativa das instituições financeiras.

Por fim, observou-se no dia 31/01/2014 um cliente que buscava um financiamento de veículo e após o atendimento ficou bastante satisfeito. Segundo ele, estava aguardando a aprovação do financiamento em outro banco há mais de uma semana e ao procurar o Banco Xbzw conseguiu a aprovação em poucos minutos. O cliente relatou que havia percebido que a Gerente da concorrência não estava conseguindo aprovar seu financiamento; porém, não fornecia uma resposta conclusiva. Comentou, ainda, que ficou bastante tempo esperando por atendimento na agência objeto do estudo; porém, valeu a pena, tendo em vista que tudo se resolveu em menos de uma hora. Parece que a insatisfação com o tempo de espera pode ser minimizada quando o problema é efetivamente resolvido durante o atendimento.

4.1.1.5 Internet banking

Em relação à *internet banking*, as observações se restringiram em compreender os principais motivos que impedem os clientes de explorar com total autonomia e abrangência as mais diversas funcionalidades disponibilizadas por esta ferramenta eletrônica. Cabe uma melhor compreensão sobre este fenômeno, tendo em vista que apesar de a *internet banking* apresentar as mais diversas condições favoráveis de uso, tais como: facilitar as rotinas diárias, proporcionar acesso em horários alternativos, possibilitar a realização das principais transações bancárias fora do ambiente da agência e oferecer maior segurança do que a verificada em uma agência bancária, onde há maior exposição a pessoas mal intencionadas, ainda existe bastante resistência dos clientes em tornar habitual o uso desta ferramenta eletrônica.

Observou-se, com razoável frequência, o comparecimento de clientes à agência solicitando o cadastramento, desbloqueio ou alteração da senha de *internet banking*. O pesquisador perguntou a diversos clientes qual é o principal motivador do bloqueio ou alteração da senha, ao que obteve como resposta que a baixa frequência de uso dificulta a memorização da senha. Outras razões alegadas por uma cliente no dia 27/11/2013 foram a insegurança oriunda da possibilidade de quebra de sigilo das informações, além da pouca familiaridade com a

ferramenta; neste dia, a cliente foi incentivada pelo funcionário a utilizar com maior frequência somente para consultas e, na medida em que fosse se acostumando, teria mais tranquilidade para realizar outras transações. A cliente aparentemente aceitou a sugestão e mencionou que seria forçada a intensificar o uso da *internet banking*, pois, naquele dia, havia perdido seu cartão.

No dia 18/12/2013 o pesquisador teve bastante convicção de que a dificuldade de uso da *internet banking* não tem uma relação direta com classe social ou escolaridade. Esta afirmativa é embasada no relato de uma jovem cliente que ocupa o cargo de médica geriatra em um hospital público municipal. A cliente mencionou que possui bastante dificuldade em navegar pela *internet banking* do Banco Xbzw e, por isso, acaba utilizando a *internet banking* de outros bancos onde também é correntista. O funcionário que prestou atendimento acessou a *internet banking* junto com a cliente e explicou algumas funcionalidades que a cliente ainda não conhecia; ao final do atendimento ficou a lição de que é preciso um esforço maior dos bancos em certificar-se de que as informações e funcionalidades disponibilizadas na *internet banking* são compreendidas com clareza pelos clientes.

Percebeu-se que grande parte dos clientes desconhece as funcionalidades e os módulos de segurança da *internet banking*; talvez uma maior divulgação e orientação dos funcionários no dia-a-dia possam estimular o uso. No dia 02/01/2014 o pesquisador perguntou a uma senhora idosa qual era sua forma preferida de atendimento; a cliente prontamente respondeu que prefere realizar as transações diretamente na boca do caixa. Apesar disso, a cliente demonstrou a necessidade de aprender a usar a *internet banking*, pois, segundo ela, teria maior comodidade se não precisasse sair de casa. Durante este contato, o pesquisador percebeu dois fatores que impediam o uso da *internet banking*: falta de familiaridade com a ferramenta e receio de expor informações confidenciais a terceiros durante as transações pela *internet banking*. A exemplo do caso relatado no parágrafo anterior, o pesquisador incentivou a cliente a iniciar o uso da ferramenta apenas para consulta de saldos e extratos e na medida em que fosse adquirindo confiança, estendesse o uso a outras transações mais complexas.

A insegurança dos clientes com o uso da *internet banking* foi mencionada por diversas vezes e vários exemplos de situações adversas vivenciadas por amigos e parentes foram relatados pelos clientes.

4.1.1.6 Processos internos

No contexto deste estudo, os processos internos abrangem as interações entre funcionários, as instruções corporativas que norteiam o atendimento, as metas de venda e a estratégia corporativa do Banco Xbzw para fornecer aos clientes produtos/serviços com qualidade. Em cada um dos aspectos citados, o pesquisador esforçou-se no sentido de filtrar as observações que não violassem o sigilo corporativo. Assim procedendo, foram selecionadas as situações transcritas nos próximos parágrafos.

Na manhã do dia 18/11/2013, antes da abertura da agência, o primeiro gestor convocou uma reunião onde foi solicitado aos funcionários direcionarem esforços para a comercialização de seguro de vida, títulos de capitalização e crédito pessoal. Além de ofertar os produtos durante o atendimento presencial, foram disponibilizadas listas com potenciais clientes para contato telefônico nos intervalos de tempo entre os atendimentos. Esta estratégia tem sido executada com sucesso e razoável frequência. A comercialização de produtos ocorre com maior frequência no ambiente presencial, pois, na maioria das vezes, é o próprio cliente quem manifesta a intenção de compra. Já os contatos telefônicos, embora não resultem em vendas imediatas, contribui para despertar a necessidade do cliente e também estreitar o relacionamento com o banco. Neste contexto, ficou evidente o papel relevante dos construtos qualidade, satisfação e imagem corporativa para uma oferta bem sucedida de produtos/serviços, ou seja, clientes que não atribuem boa avaliação nos construtos citados, muito provavelmente estão menos propensos a contratar novos itens bancários.

No dia 19/11/2013 foi apresentada aos funcionários uma carta de intenções para melhoria do atendimento fornecido aos clientes. A estratégia consiste, basicamente, na proposição de metas para diminuição do número de reclamações. Na ocasião foram apresentados os principais motivos de reclamação no Banco Xbzw, segundo estatísticas do BACEN, os quais são: contratação de produtos/serviços sem a autorização do cliente, tarifas indevidas, alterações no contrato da conta corrente sem a assinatura do cliente, encerramento da conta corrente sem o cancelamento dos produtos/serviços atrelados, débito de dívidas em percentual superior a 30% do salário e os transtornos provocados por cédulas retidas no terminal de autoatendimento. Foi solicitado aos funcionários adotarem uma postura preventiva esgotando todas as possibilidades de solução das reclamações apresentadas pelos clientes no ambiente da agência; a ideia é que sempre que possível deve-se resolver na própria agência as demandas

apresentadas, evitando as instâncias superiores e o desgaste do cliente. Esta carta de intenções evidencia o posicionamento do Banco Xbzw em mensurar a qualidade dos serviços fornecidos, principalmente, pelo controle do número de reclamações. A referida estratégia, de acordo com a literatura consultada na fundamentação teórica, é perigosa, pois impede o banco de descobrir muitos aspectos não reclamados que podem impactar na qualidade, na satisfação e na lealdade dos clientes.

No período de novembro a dezembro de 2013 uma agência bancária vizinha foi assaltada mais de uma vez; com isso, os funcionários da agência objeto de estudo ficaram bastante atentos a quaisquer sinais de insegurança. Este cenário tornou o relacionamento com os clientes um tanto quanto tenso, pois, além da preocupação em fornecer um bom atendimento, houve uma atenção redobrada a possíveis vulnerabilidades.

No dia 02/12/2013, a agência objeto de estudo recebeu uma mensagem corporativa sobre atendimento com o seguinte teor:

Desde o seu lançamento, em agosto desse ano, o Projeto Atendimento Banco Xbzw vem disseminando a importância de manter a atenção de todos os funcionários voltada à melhoria do atendimento em nossas agências, tendo como pilares a cortesia, a atitude e a ambiência. Esses cuidados são essenciais para reter e fidelizar o cliente, além de evitar reclamações junto ao PROCON, BACEN, SAC e órgãos de imprensa. Algumas agências têm recebido inclusive a visita de cliente oculto e vistoria da FEBRABAN, que avaliam todos os pontos destacados no projeto. Assim, a atenção à ambiência interna, à postura do atendente, ao conhecimento dos produtos e serviços oferecidos, à ética no relacionamento, entre outros, deve ser incluída na rotina de cada funcionário, buscando sempre a excelência do atendimento. Além de se alinhar às estratégias definidas, ao seguir os procedimentos recomendados pelo Banco Xbzw e pelos órgãos reguladores, sua agência evita exposição negativa da imagem do banco e contribui para o aumento de negócios sustentáveis, reforçando nosso papel perante a sociedade.

No dia 04/12/2013, durante uma reunião na superintendência regional, um dos participantes recebeu a notícia de que sua agência havia sido assaltada naquele momento. O funcionário demonstrou bastante preocupação com os outros funcionários que estavam na agência; porém, após contato telefônico, percebeu-se que ninguém havia sofrido dano algum. O clima da reunião ficou propício a um bate papo de funcionários sobre o tema “assalto em agências bancárias”. Uma funcionária com 20 anos de banco disse que foi bastante fria nas situações desse tipo que vivenciou; a reação, segundo ela, aflora no período imediatamente posterior,

quando se fica por um longo período de tempo em um estado emocional de extrema atenção e desconfiança de quaisquer situações de inseguranças. Outro funcionário mencionou que ainda não havia passado por assaltos; porém, é bastante medroso e caso isso ocorra, pede demissão ou transferência para outra unidade bem longe no dia seguinte. O estado de constante alerta relatado pelos funcionários pode tornar o relacionamento bancário tenso e bastante formal e passar uma impressão de impessoalidade aos clientes durante o atendimento.

Outro aspecto observado pelo pesquisador é o fato de muitos clientes virem à agência estimulados pelas comunicações de *marketing*; no entanto, apenas uma pequena parcela enquadram-se nas condições de aceitação dos produtos/serviços divulgados. Fica evidenciada a frustração de expectativas provocada pela comunicação ao cliente de que ele não poderá, naquele momento, contratar o produto/serviço pretendido. Diante deste cenário seria interessante que as campanhas de *marketing* especificassem com maiores detalhes as condições de contratação dos produtos/serviços divulgados ao mercado.

O produto bancário em que ocorrem com maior frequência as situações relatadas no parágrafo anterior é o financiamento imobiliário. A aprovação de um financiamento imobiliário é um procedimento bastante complexo no que se refere às variáveis de aceitação (renda familiar comprovada, idade, endividamento e histórico de restrições no sistema financeiro, percentual de entrada, gastos familiares, documentação do imóvel, histórico de restrições do vendedor, etc.) e grande parte dos clientes desconhece tais exigências.

No dia 07/01/2014, pela manhã, ocorreu uma reunião, onde o principal assunto foi apresentar aos funcionários a estratégia do banco para aumentar nível de relacionamento com os clientes. A ideia é intensificar os contatos telefônicos, solucionar com rapidez as reclamações e inverter a lógica de contatar os clientes somente para comercialização de produtos/serviços. Com este novo posicionamento, o Banco Xbzw pretende afastar a má impressão de que o banco contata o cliente somente quando é de seu interesse, ou seja, para comercializar produtos/serviços. O objetivo do Banco Xbzw é transmitir o interesse genuíno em compreender as necessidades individuais dos clientes e, em consequência, obter resultado financeiro baseado no relacionamento.

Por último, observou-se que o Banco Xbzw não possui uniformidade de acesso aos clientes em qualquer agência bancária. Entende-se por uniformidade de acesso o desimpedimento da

agência em fornecer atendimento, com a mesma capacidade de solução de demandas, aos clientes de outras agências. O Banco Xbzw adota este posicionamento, pois entende que agindo assim impede o assédio de outras agências aos clientes com maior potencial de negócios. Embora seja um argumento válido, esta estratégia torna o relacionamento confuso e não contribui para direcionar o foco nas demandas do cliente. Outro fator negativo é desestimular os funcionários a ofertarem produtos/serviços quando o cliente é de outra agência, prejudicando, em última instância o resultado financeiro da instituição, além de impedir uma concorrência saudável entre as agências acerca da qualidade do atendimento fornecido.

Um exemplo real do contexto citado no parágrafo anterior foi observado no dia 08/01/2014, quando uma cliente de outra agência compareceu à agência objeto de estudo solicitando um financiamento de veículo e a cotação de um seguro de automóvel. O atendente, embora solícito, verificou que seria necessário a atualização da renda para possível aprovação do financiamento e este procedimento só pode ser executado pela agência detentora do cadastro. A cliente ficou chateada, pois gostaria de financiar o veículo no Banco Xbzw, mas não teria tempo de comparecer à sua agência de relacionamento para entregar o comprovante de renda atualizado. Como a decisão seria tomada nas próximas horas, a cliente acabou contratando o financiamento direto com a concessionária. Cabe ressaltar, que de acordo com a política atual, ainda que a negociação tivesse sido concluída com sucesso pela agência objeto de estudo, a produção seria atribuída à agência onde a cliente é correntista, desestimulando todo o trabalho decorrente da negociação.

No Quadro 19 são apresentados, resumidamente, os ambientes analisados e as respectivas observações relevantes.

Quadro 19 – Resumo das observações

Ambiente	Observações relevantes
Estacionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiência de vagas gratuitas; - As vagas especiais são utilizadas indiscriminadamente; - Os próprios idosos/ deficientes físicos não respeitam a legislação.
Sala de autoatendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes idosos ou clientes menos esclarecidos possuem pouca familiaridade com as tecnologias bancárias, tornando-se vulneráveis à ações de pessoas mal intencionadas; - Clientes mais esclarecidos possuem pouca paciência com os demais; - A paralisação dos equipamentos para manutenção é fator de irritabilidade; - O papel relevante dos funcionários na condução de situações de conflito.
Filas	<ul style="list-style-type: none"> - A emissão de senhas para atendimento torna o relacionamento bastante formal; - Existe um acúmulo de senhas no início do expediente; - A reclamação de um cliente contamina os demais; - Tempo de espera excessivamente alto.

Continuação	
Ambiente	Observações relevantes
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> - A importância do relacionamento interpessoal; - A importância de a instituição simplificar processos; - Baixa capacidade dos clientes em gerenciarem as finanças pessoais; - A importância da figura do Gerente de contas; - A importância de fornecer respostas conclusivas ao cliente no menor tempo possível.
Internet banking	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa utilização da Internet Banking, evidenciada pelas constantes solicitações de desbloqueio de senha por esquecimento; - Razões da baixa utilização: receio de fraudes e pouca familiaridade com a ferramenta; - Clientes com alto grau de instrução também apresentam dificuldades de uso; - Grande parte dos clientes desconhece o alto grau de segurança e a amplitude de funcionalidades do ambiente virtual; - O Banco Xbzw pode ser mais eficiente em capacitar os clientes ao uso da <i>Internet Banking</i>.
Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> - O equívoco da mensuração da qualidade por número de reclamações; - As dimensões de qualidade abordadas pelo Banco Xbzw são cortesia, atitude e ambiência; - A intenção de inverter a lógica de contatar o cliente somente para comercialização de produtos/serviços é incoerente com as metas de vendas; - Atendimento é bastante impessoal em virtude da quantidade expressiva de clientes; - As Instruções Normativas poderiam ser menos complexas; - As comunicações de marketing podem ser mais específicas; - O cliente não possui atendimento padronizado e uniforme em agência diferente de onde tem conta.

4.1.2 Entrevistas

As entrevistas ocorreram no mês de janeiro/2014 e auxiliaram em uma melhor compreensão sobre o contexto específico do estudo, e servindo para selecionar, dentre todos os conceitos consultados na fundamentação teórica, quais seriam mais relevantes para inclusão no questionário quantitativo. Para cumprir com este objetivo, foram entrevistados cinco SPSP(s) e dezesseis funcionários da agência escolhida para o estudo.

O instrumento de coleta pode ser visto no “Apêndice A3 – Instrumento de apoio à entrevista” e foi estruturado em oito tópicos. A entrevista foi precedida de algumas perguntas de perfil pessoal e posteriormente foram realizadas arguições sobre os construtos Qualidade (cinco dimensões: confiança, capacidade de resposta, segurança, empatia e tangíveis), Satisfação, Imagem corporativa e Lealdade.

Os entrevistados estão distribuídos proporcionalmente por sexo em 52% de mulheres e 48% de homens. Apresentam em média 8,10 anos de relacionamento funcional ou comercial com o Banco Xbzw. O canal de atendimento preferido pelos funcionários é a *internet banking* (56%), já os clientes preferem serem atendidos na agência de relacionamento (60%).

Ainda que a *internet banking* seja preferida pelos funcionários, alguns comentários contrários ao uso desta ferramenta foram citados no transcorrer das entrevistas. Um dos gerentes, por exemplo, comentou que usa a *internet* para diversas finalidades, exceto em transações bancárias ou compras em lojas virtuais, pois tem medo de ser vítima de fraude. Além do receio demonstrado com a *internet banking*, este gerente mencionou que evita realizar transações com cartão em postos de gasolina com bandeiras desconhecidas.

Outro funcionário relatou que, embora realize as mais diversas transações via *internet banking* do Banco Xbzw, prefere o serviço da concorrência, pois é mais bem atendido pelo suporte técnico.

Em relação aos SPSP(s) consultados, percebeu-se que a *internet banking* ainda é pouco explorada; porém, o principal motivo indicado é a falta de familiaridade com a ferramenta e a necessidade de contato pessoal com funcionários da agência.

Por fim, três funcionários de nível gerencial relataram que utilizam a *internet banking* somente para consultas de saldos e extratos; um deles ainda destacou que quando realiza compras em lojas virtuais, prefere executar o pagamento por meio de boleto bancário em detrimento ao uso do cartão de crédito.

Os cinco primeiros blocos de questões abarcaram cinquenta e oito itens relacionados com as dimensões da qualidade, obtidos por meio dos estudos consultados na fundamentação teórica. Aos entrevistados coube identificar e ordenar, por importância, cinco assertivas dentro de cada dimensão da qualidade (confiança, capacidade de resposta, segurança, empatia e tangíveis). Além de indicar as assertivas mais importantes, os entrevistados foram estimulados a identificarem itens que, por omissão, não foram considerados pelo pesquisador.

Após contabilização das respostas foram ranqueadas as seis assertivas mais bem avaliadas dentro de cada dimensão, chegando ao resultado contido na Tabela 15. Cabe ressaltar, que além de identificar as seis assertivas mais relevantes, os entrevistados ordenaram, por importância, indo da 1ª até a 5ª característica mais importante.

Tabela 15 – *Ranking* das assertivas mais relevantes do construto qualidade

Segurança		
Assertiva	Total de indicações entre as cinco assertivas mais importantes	Moda (ordem da importância)
Credibilidade da instituição	19	1ª
Confidencialidade das transações	17	2ª, 3ª, 4ª, 5ª
Assessoria e orientação financeira	15	3ª
Pró-atividade do gerente de sua conta	11	2ª, 3ª, 4ª
Funcionários preparados aos questionamentos dos clientes	11	2ª, 4ª, 5ª
Segurança das transações via <i>internet banking</i>	10	1ª
Total	83	---
Soma das Demais assertivas	22	---
Total Geral	105	---
Tangíveis		
Assertiva	Total de indicações entre as cinco assertivas mais importantes	Moda (ordem da importância)
Taxas de juros competitivas e produtos com preço acessível	18	1ª
Quantidade de funcionários adequada ao número de clientes	17	2ª
Caixas eletrônicos: quantidade e localização	14	1ª
Estacionamento da agência	10	3ª
Equipamentos modernos	10	2ª, 4ª
Localização da agência	10	5ª
Total	79	---
Soma das Demais assertivas	26	---
Total Geral	105	---
Empatia		
Assertiva	Total de indicações entre as cinco assertivas mais importantes	Moda (ordem da importância)
Capacidade dos funcionários de colocar-se na posição do cliente e compreender as necessidades individuais	18	1ª
Funcionários prestativos e consistentemente cordiais	14	2ª
Produtos e serviços adaptáveis às necessidades individuais dos clientes	13	3ª
Assertiva	Total de indicações entre as cinco assertivas mais importantes	Moda (ordem da importância)
Atenção e receptividade dos funcionários aos clientes durante o tempo de espera	12	4ª
Capacidade dos funcionários demonstrarem a importância do cliente.	12	5ª
Facilidade de uso dos canais alternativos (caixa eletrônico, central de atendimento, <i>mobile banking</i> , <i>internet banking</i>)	9	3ª, 4ª
Total	78	---
Soma das Demais assertivas	27	---
Total Geral	105	---
Continuação		

Confiança		
Assertiva	Total de indicações entre as cinco assertivas mais importantes	Moda (ordem da importância)
Reação e retorno rápido do banco frente a problemas e reclamações	15	3 ^a
Confiança no gerente de sua conta	14	1 ^a
Consistência e veracidade das informações prestadas pelos funcionários da agência	14	1 ^a
Serviços entregues conforme prometido	12	5 ^a
Integridade e transparência em relação às ofertas	11	2 ^a , 3 ^a , 5 ^a
Comunicação prévia sobre alterações que afetem sua conta	10	2 ^a
Total	76	---
Soma das Demais assertivas	29	---
Total Geral	105	---
Capacidade de resposta		
Assertiva	Total de indicações entre as cinco assertivas mais importantes	Moda (ordem da importância)
Tempo de espera nos ambientes de atendimento presencial	16	1 ^a
Disponibilidade dos funcionários da agência em auxiliar o cliente	16	3 ^a , 4 ^a
Decisões rápidas e eficientes	14	2 ^a
Conselhos úteis que auxiliam na tomada de decisão	10	2 ^a
Informações ao cliente sobre o andamento dos processos	10	5 ^a
Atendimento com pouca burocracia	8	3 ^a
Total	74	---
Soma das Demais assertivas	31	---
Total Geral	105	---

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir das entrevistas qualitativas

A partir dos resultados apresentados na Tabela 15 foram eleitas as trinta variáveis do construto qualidade. Tomou-se o cuidado de verificar em estudos anteriores, se houve equilíbrio em relação ao número de variáveis alocadas dentro de cada dimensão da qualidade. Embora seja importante manter distribuição uniforme de variáveis dentro das dimensões da Qualidade, o pesquisador concluiu que os autores não se preocuparam com este aspecto, ou seja, nos vários estudos consultados não houve consenso em relação ao número de variáveis nem tampouco em relação à quantidade de itens alocados dentro de cada dimensão. Por entender que a falta de equilíbrio pode interferir na identificação das dimensões mais importantes e por consequência alterar as conclusões do estudo, o pesquisador decidiu alocar igualmente 6 variáveis em cada dimensão. A Tabela 16 consolida os estudos consultados e evidencia o desequilíbrio na alocação de variáveis dentro das dimensões de qualidade.

Tabela 16 – Quantidade de variáveis alocadas nas dimensões da qualidade

Autor	Segurança	Tangíveis	Empatia	Confiança	Capacidade de Resposta	Variáveis em outras dimensões	Total de variáveis
Bloemer <i>et al</i> (1998)	0	0	4	6	2	0	12
Parasuraman <i>et al</i> (1998)	4	4	5	5	4	0	22
Zhu <i>et al</i> (2002)	2	4	5	5	3	0	19
Parasuraman <i>et al</i> (2005)	3	0	0	7	4	8	22
Salomi <i>et al</i> (2005)	4	4	5	5	4	0	22
Masano (2006)	3	6	3	2	3	0	17
Neves de Paiva <i>et al</i> (2009)	0	0	11	9	0	12	32
Sangeetha e Mahalingam, (2011)	11	7	8	8	10	0	44
Castro e Gouvêa, (2011)	5	8	4	4	4	0	25
Udo <i>et al</i> , (2011)	4	8	4	3	3	0	22

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir dos estudos consultados

Na sequência os entrevistados foram estimulados a indicarem e ordenarem por importância, duas dentre quatro abordagens sobre satisfação extraídas de diferentes correntes teóricas. A primeira abordagem mais importante, de acordo com os entrevistados, é aquela em que a instituição busca fornecer um bom atendimento nas mais diversas demandas do cliente. Esta estratégia é conhecida na literatura como “satisfação geral” e foi utilizada como parâmetro mensurador de satisfação nos estudos desenvolvidos por Rossi e Slongo (1998), Bloemer *et al* (1998) e Masano (2006).

A segunda abordagem mais bem avaliada pelos entrevistados consiste na comparação entre as expectativas iniciais e as percepções após a experiência com o produto/serviço. Esta abordagem é defendida pelos autores Oliver (1980), Oliver (1993), Levesque e McDougall (1996) e Ribeiro *et al* (2010) e criticada pelos autores Zeelenberg *et al* (1998), Zeelenberg e Pieters (2004), Chua *et al* (2009), Ferguson e Johnston (2011), Sánchez-García e Curráz-Pérez (2011). Os autores contrários à abordagem da confirmação de expectativas, alegam que a desvantagem consiste em ignorar os elementos específicos que estão presentes nas diferentes emoções dos clientes e que têm um impacto direto sobre o comportamento do

consumidor, para além dos efeitos da satisfação. Na Tabela 17 são apresentadas as abordagens propostas pelo pesquisador e a ordem de importância de cada uma delas atribuídas pelos entrevistados.

Tabela 17 – Avaliação sobre a relevância de quatro abordagens sobre satisfação

Abordagens apresentadas	Ordem de importância atribuída à abordagem		
	1ª	2ª	Total
A satisfação do cliente é alcançada quando a instituição fornece bom atendimento nas mais diversas demandas do cliente	12	7	19
A satisfação do cliente é alcançada quando suas expectativas iniciais são confirmadas após a experiência real com o serviço fornecido	4	8	12
A satisfação do cliente é aumentada na medida em que a instituição aproxima os serviços fornecidos daqueles idealizados por seus clientes	4	5	9
A satisfação do cliente é alcançada através de um relacionamento duradouro que cria laços afetivos com a instituição.	1	1	2
Total	21	21	42

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir das entrevistas qualitativas

No tópico 7, do instrumento de coleta, foram apresentados nove atributos relacionados com Imagem corporativa e os entrevistados foram desafiados a indicarem dois conceitos associados e dois não associados ao Banco Xbzw. As duas características de imagem corporativa mais associadas com o Banco Xbzw, de acordo com as percepções dos entrevistados, são: solidez e responsabilidade social. As características não associadas ao Banco Xbzw, por sua vez, foram atribuídas ao atendimento com pouca burocracia e à capacidade de disponibilizar aos clientes soluções avançadas tecnologicamente. Dentre os atributos citados, merece destaque a solidez, que além de ser a característica mais citada pelos entrevistados, é referendada pelos autores Ramuski (2007, p. 53) e Pérez e Del Bosque (2012, p.152) como sendo o atributo mais importante no contexto bancário. A contabilização das respostas é apresentada na Tabela 18 e serviu de subsídio para o desenvolvimento do questionário quantitativo.

Tabela 18 – Atributos associados e não associados à imagem do Banco Xbzw

Atributo	Quantidade de associações ao atributo	Quantidade de não associações ao atributo
Sólido	15	0
Socialmente responsável	6	3
Com pouca burocracia	1	16
Avançado tecnologicamente	1	12
Inovador	3	7
Comportamento ético	5	0
Líder de mercado	5	1
Comprometido com a sociedade	5	3
Coerente	1	0
Total	42	42

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir das entrevistas qualitativas

A última etapa da entrevista se destinou a estimular os respondentes a identificarem as principais vantagens competitivas da lealdade e quais atitudes o Banco Xbzw deve adotar para que os clientes queiram manter compromisso duradouro com os produtos/serviços fornecidos.

Em relação às principais vantagens resultantes da lealdade, os entrevistados destacaram: a perenidade da rentabilidade, a visibilidade positiva no mercado, a lucratividade consistente, a liderança em alguns produtos, a atração de novos clientes, o aumento da credibilidade, a renovação da base de clientes, a descentralização dos riscos financeiros e o aumento da amplitude de negócios. Uma das clientes ainda ressaltou que clientes leais falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia a boa reputação da instituição financeira.

No que diz respeito às estratégias e atitudes que necessitam serem implantadas pelo Banco Xbzw para alcançar as vantagens oriundas da lealdade, os entrevistados destacaram os seguintes aspectos:

- Simplificação dos processos internos e redução da burocracia nos negócios, facilitando a compreensão dos serviços/produtos pelo cliente e proporcionando respostas rápidas às demandas.
- Buscar um equilíbrio maior entre os investimentos em soluções tecnológicas e a capacitação dos funcionários, considerando o papel relevante das relações profissionais e interpessoais dos funcionários com os clientes.

- Desenvolver um programa efetivo de capacitação dos funcionários, onde se disponibilize tempo adequado para os estudos.
- Dispor de quantidade de funcionários adequada ao número de clientes.
- Aumentar a capacidade de transformar dados brutos em inteligência comercial.
- Reconhecer a competitividade do setor bancário nacional e manter uma postura de constante melhoria, aprimorando os recursos tecnológicos e os canais alternativos de atendimento, resultando em maior celeridade em responder às demandas dos clientes.
- Aumentar a rentabilidade por meio de produtos/serviços que agreguem valor ao cliente.
- Propor uma estratégia que priorize as reais necessidades do cliente com total integridade e transparência, além de disponibilizar um atendimento pós-venda surpreendente.
- Demonstrar ao cliente, com atitudes de valorização, que vale a pena ser leal ao Banco Xbzw.
- Certificar-se de que os clientes possuem acesso à informação e compreendem a linguagem empregada nas campanhas de *marketing* e nos contatos com os funcionários.
- Revisão e adequação dos contratos com empresas parceiras, priorizando o comprometimento dos contratados em respeitar prazos, simplificar processos e diminuir os entraves burocráticos.
- Simplificar as instruções normativas desnecessariamente complexas.
- Dispor de uma estrutura administrativa que possibilite aos funcionários envolvidos no atendimento direcionarem 100% do tempo em atender às necessidades dos clientes.
- Modernização dos equipamentos nas agências.
- Promover ações de disseminação das funcionalidades dos canais alternativos juntamente com a qualificação dos funcionários que orientam os clientes.
- Padronizar as configurações dos terminais de autoatendimento.
- Divulgar as campanhas de *marketing*, ações estratégicas e alterações na política de juros antecipadamente aos funcionários responsáveis pelo atendimento.
- Inculcar aos vigilantes a importância de uma postura adequada que inspire segurança e confiança aos clientes e funcionários.
- Desenvolver sistemas de identificação e alerta aos clientes, caso ocorram transações fora da normalidade.
- Ser sensível e flexível no trato com clientes que rejeitam o uso dos terminais de autoatendimento e a *internet banking*.
- Disponibilizar bebedouros e banheiro de uso público na agência.
- Aumentar o número de caixas individualizados aos idosos.

Finalizando a análise do estudo qualitativo, cabe ressaltar que os achados refletem os comentários relevantes e alinhados com os objetivos do estudo os quais foram muito úteis ao possibilitar uma melhor compreensão sobre o contexto específico do estudo e favorecer o desenvolvimento do questionário quantitativo adequadamente. A partir do instrumento quantitativo desenvolvido, foram obtidas respostas junto a 202 dentre os 2087 SPSP(s) pertencentes à carteira de clientes pertencentes à agência objeto de estudo. As estatísticas descritivas da amostra e a análise do estudo quantitativo são apresentadas no próximo capítulo e estão alinhadas com as hipóteses de pesquisa assumidas no tópico “3.3. Modelo Conceitual”.

4.2 Estudo quantitativo

A coleta de dados foi realizada no período de 20/02/2014 a 30/04/2014 e as respostas foram obtidas de três formas: presencialmente no ambiente da agência (47 respondentes), via telefone (1 deficiente visual) e por questionário eletrônico encaminhado ao *e-mail* pessoal do cliente após prévio consentimento (154 respondentes). A adesão dos respondentes ao questionário eletrônico, embora tenha tido o maior número de questionários válidos, foi a estratégia que demandou maior esforço do pesquisador, pois foram necessários em torno de 600 contatos para obtenção dos 154 retornos.

Não houve ocorrência de dados omissos, ou seja, todos os questionários foram respondidos integralmente. Este resultado foi possível, pois a versão eletrônica do instrumento de coleta foi configurada de modo que a conclusão com sucesso seria possível somente após todas as assertivas terem, obrigatoriamente, sido respondidas. Em relação à versão impressa, o controle de dados omissos foi realizado pelo próprio pesquisador, revisando o questionário e orientando o participante a concluir as respostas, quando necessário.

A amostra, antes da extração das observações atípicas, é composta de 202 respondentes e pode ser considerada não probabilística; no entanto, houve a preocupação de se aproximar ao máximo das características que serviram de parâmetro para o cálculo do tamanho amostral demonstrado no tópico 3.5.

A análise da amostra propriamente dita foi precedida de alguns critérios estatísticos para controle e adequação do banco de dados, nos quesitos a seguir:

- Análise das observações atípicas (*outliers*);
- Teste para verificar se as variáveis de pesquisa possuem distribuição normal;
- Confiabilidade e validade do instrumento de coleta;
- Mensuração e definição das escalas de medida dos construtos Qualidade, Satisfação, Imagem corporativa, Lealdade e Valores humanos.

4.2.1 Observações atípicas

De acordo com Gouvêa *et al* (2012, p. 343), observações atípicas ou extremas são aquelas substancialmente diferentes das demais. As observações atípicas fazem com que medidas resumo como a média e o desvio padrão tornem-se inadequadas para representar um conjunto de dados, pois aumentam substancialmente a variabilidade de determinada variável (BUSSAB e MORETTIN, 2004, p. 41).

A identificação de observações atípicas é operacionalizada por meio de técnicas estatísticas apropriadas aos contextos univariado, bivariado e multivariado. O tratamento de observações atípicas deve ser subdividido em duas etapas: i) identificá-las e ii) decidir quanto à sua permanência ou não na amostra.

Tendo em vista que os objetivos deste estudo serão atingidos por meio de técnicas estatísticas multivariadas, deve-se ter em mente que observações atípicas, neste contexto, é definida como elementos com valores extremos no conjunto das múltiplas variáveis de interesse. De acordo com Hair Jr. *et al* (2006, p. 73), um método multivariado de diagnóstico de *outliers* bastante utilizado em análise multivariada é a medida D^2 de *Mahalanobis*. Esta técnica mede a distância, em um espaço multidimensional, de cada observação em relação ao centro médio das observações, fornecendo uma medida comum de centralidade multidimensional. A medida D^2 de *Mahalanobis* exige um nível de significância bastante severo (0,001), ou seja, observações que apresentarem valores de significância inferiores a 0,001 são consideradas atípicas.

Depois de identificadas, deve-se decidir com bastante maturidade quanto à permanência ou não das observações atípicas na amostra. Hair Jr. *et al* (2005, p. 73) orientam que o pesquisador deve analisar individualmente cada observação atípica e eliminar somente aquelas onde houver prova demonstrável de que estão verdadeiramente fora do normal e que não são representativas de quaisquer observações na população. A eliminação de elementos pautada somente no critério de D^2 de *Mahalanobis* expõe o pesquisador ao risco de melhorar a análise multivariada, mas limitar a generalização dos resultados.

Adotando as orientações citadas, o pesquisador identificou 17 observações atípicas dentre os 202 respondentes; contudo, ao analisar individualmente cada elemento, chegou-se a conclusão de que apenas 12 observações seriam efetivamente eliminadas por apresentarem significância menor que 0,001 e também as condições desfavoráveis citadas a seguir:

- visualmente discrepantes em relação às demais observações;
- concentração excessiva de atribuição de notas iguais a itens diferentes;
- as 12 observações atípicas foram obtidas por meio do questionário eletrônico, condição que diminui o comprometimento em responder com seriedade em virtude do anonimato.

Na Tabela 19 são apresentadas as 5 observações atípicas preservadas e as respectivas justificativas.

Tabela 19 – Observações atípicas preservadas na amostra

Elemento	Significância	Justificativa
59	0,00001	O questionário foi respondido presencialmente com o auxílio do pesquisador e visualmente não é possível identificar um padrão de respostas que demonstre displicência do respondente.
100	0,00008	Idem ao elemento 59.
167	0,00009	Trata-se de cliente tradicional da agência e aceitou prontamente responder a pesquisa. Visualmente não é possível identificar um padrão de respostas que demonstre displicência. Ao final do questionário, deixou seu e-mail pessoal para receber um exemplar da pesquisa e o comprovante de sua doação, o que demonstra interesse no estudo.
171	0,00002	Idem ao elemento 167
201	0,00034	Idem ao elemento 59.

Fonte: Desenvolvido pelo autor após análise das observações atípicas

Partindo da população dos SPSP(s) até a exclusão das observações atípicas chegou-se ao total de 190 questionários válidos.

4.2.2 Normalidade

A normalidade univariada das variáveis coletadas foi diagnosticada pelo teste não paramétrico “*Kolmogorov-Smirnov*”. Considerando um nível de significância de 0,05, conclui-se que apenas a variável VQ28 apresenta distribuição normal. O resultado completo pode ser visto na Tabela 20.

Tabela 20 – Teste de normalidade (*Kolmogorov-Smirnov*) para as variáveis de pesquisa

Variável	Média	DP	K-S	Sig	Variável	Média	DP	K-S	Sig
VQ01	7,49	2,27	2,17	0,000	VQ25	7,14	2,02	2,14	0,000
VQ02	8,64	2,07	3,85	0,000	VQ26	5,35	2,71	1,77	0,004
VQ03	8,16	2,16	2,88	0,000	VQ27	6,54	2,49	2,25	0,000
VQ04	8,26	2,02	3,14	0,000	VQ28	4,46	2,79	1,35	0,053
VQ05	7,82	2,16	2,50	0,000	VQ29	7,49	2,11	2,40	0,000
VQ06	6,97	2,67	1,99	0,001	VQ30	8,37	1,95	2,78	0,000
VQ07	5,47	2,52	1,95	0,001	VS01	7,51	2,30	2,32	0,000
VQ08	7,26	2,37	2,42	0,000	VS02	7,00	2,28	2,25	0,000
VQ09	7,33	2,21	2,31	0,000	VS03	7,34	2,29	2,24	0,000
VQ10	7,83	2,29	2,76	0,000	VS04	7,29	2,05	1,91	0,001
VQ11	7,29	2,35	2,21	0,000	VS05	7,57	2,17	2,24	0,000
VQ12	7,11	2,61	2,35	0,000	VI01	8,53	1,87	3,41	0,000
VQ13	7,47	2,53	2,66	0,000	VI02	7,11	2,32	2,36	0,000
VQ14	8,11	2,03	2,41	0,000	VI03	8,11	2,06	2,88	0,000
VQ15	7,55	2,21	2,21	0,000	VI04	7,73	2,15	2,73	0,000
VQ16	7,10	2,48	1,95	0,001	VL01	7,62	2,51	2,64	0,000
VQ17	7,60	2,35	2,75	0,000	VL02	7,55	2,92	2,91	0,000
VQ18	7,28	2,51	3,00	0,000	VL03	6,99	2,73	1,99	0,001
VQ19	8,50	2,00	3,17	0,000	VV01	7,31	2,21	2,63	0,000
VQ20	8,59	1,90	3,16	0,000	VV02	6,93	2,48	2,31	0,000
VQ21	7,42	2,30	2,60	0,000	VV03	6,10	2,94	1,44	0,031
VQ22	8,18	2,23	3,06	0,000	VV04	7,12	2,32	1,89	0,002
VQ23	7,98	2,06	2,44	0,000	VV05	7,74	2,27	2,59	0,000
VQ24	7,33	2,86	2,75	0,000					

DP: desvio padrão, K-S: Kolmogorov-Smirnov Z, Sig: Asymp. Sig. (2-tailed)

As técnicas multivariadas que serão utilizadas neste estudo (Análise fatorial, Análise de regressão logística, Análise de conglomerados e Modelagem de equações estruturais) não são restritivas quanto à normalidade univariada das variáveis, portanto, poderão ser executadas sem prejuízo à confiabilidade dos resultados obtidos. Em relação à normalidade multivariada, condição fundamental em todas as técnicas que serão empregadas, o pesquisador optou por avaliá-la, concomitante a execução de cada uma das técnicas, utilizando o critério citado por Hair Jr. *et al* (2009, p.83), o qual afirma que se a variação em relação à distribuição normal for suficientemente grande, todos os testes estatísticos resultantes serão inválidos, considerando que a normalidade é exigida no emprego das estatísticas *F-Fischer* e *T-student*.

4.2.3 Validade

Diz-se que um instrumento de medida é válido na medida em que o conteúdo científico com o qual foi desenvolvido é consistente e adequado ao contexto do estudo. Martins e Theóphilo (2009, p. 15) afirmam que a validade de um instrumento é alcançada quando as variáveis de pesquisa realmente medem aquilo que se pretende medir.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 16-17) existem basicamente três técnicas para avaliação da validade de um instrumento de medida: validade de conteúdo, validade de critério e validade de construto.

A validade de conteúdo é constatada quando o instrumento de medida é composto por variáveis que cercam todos os aspectos pertinentes ao tema de pesquisa, ou seja, é quando o pesquisador não se esquece de medir variáveis relevantes que podem trazer contribuições ao trabalho. Entende-se que neste estudo atentou-se à validade de conteúdo, uma vez que, houve o instrumento foi submetido ao filtro de profissionais bancários e clientes, além de estar alicerçado em literatura sobre o tema pesquisado.

A validade de critério, por sua vez, estabelece uma comparação dos achados com algum critério externo. Tendo em vista que foram consultados diversos estudos na fundamentação teórica e há consenso de que os construtos Qualidade, Satisfação, Imagem corporativa, Lealdade e Valores humanos são fortemente correlacionados, decidiu-se verificar a validade de critério por meio da matriz de correlação entre os construtos citados, conforme detalhamento na Tabela 21.

Tabela 21 – Correlação entre as variáveis latentes objeto de estudo

Correlações de Pearson	Qualidade SERVPERF Média	Qualidade SERVPERF Ponderada	Qualidade SERVPERF Fatorial	Satisfação	Imagem corporativa	Lealdade	Valores humanos
Qualidade SERVPERF Média	1						
Qualidade SERVPERF Ponderada	0,997	1					
Qualidade SERVPERF Fatorial	0,998	0,995	1				
Satisfação Fatorial	0,881	0,877	0,885	1			
Imagem corporativa Fatorial	0,848	0,845	0,851	0,887	1		
Lealdade Fatorial	0,764	0,763	0,771	0,807	0,736	1	
Valores humanos Fatorial	0,870	0,870	0,869	0,891	0,886	0,811	1

A correlação de *Pearson* é uma medida que varia entre 0 e 1 e, quanto mais próxima de 1, maior é a força das relações dos conceitos avaliados. Com base na Tabela 21 percebe-se a existência de forte correlação positiva entre os construtos de estudo, ou seja, em todos os casos observaram-se correlações superiores a 0,73. Os critérios adotados para desenvolvimento de cada uma das escalas contidas na Tabela 21 são apresentados detalhadamente no tópico “4.2.5. Mensuração dos construtos”.

Especificamente a escala de qualidade foi mensurada por meio de três métodos: Qualidade SERVPERF Média, Qualidade SERVPERF ponderada e Qualidade SERVPERF Fatorial. Se o critério de adequação basear-se exclusivamente nas correlações, a escala “Qualidade SERVPERF Fatorial” está mais ajustada às demais escalas, exceto em relação a “Valores humanos Fatorial”, onde a maior correlação é alcançada pelo pareamento com “Qualidade SERVPERF Média” e “Qualidade SERVPERF Ponderada”.

Por fim, validade de construto, segundo Martins e Teóphilo (2009, p. 17) é construída ao longo do tempo, na medida em que vários estudos constatarem a coerência prática de determinado construto, favorecendo um cenário de segurança e validade. Em relação à validade de construto, entende-se que o instrumento de medida atende aos requisitos citados,

uma vez que foram desenvolvidos a partir de base teórica construída em função de estudos desenvolvidos no período que abrange as décadas de 1980 até 2010.

4.2.4 Confiabilidade

A confiabilidade de um instrumento de coleta de dados é definida por sua coerência, determinada através da constância dos resultados (MARTINS, p. 2, 2006).

Nas pesquisas sobre fenômenos sociais a confiabilidade do instrumento de medida é mais difícil de ser alcançada, haja vista que neste contexto os fenômenos, os fatos e os ambientes interferem significativamente na estabilidade das respostas, dificultando a obtenção de um elevado grau de confiabilidade. Apesar das dificuldades citadas, foram desenvolvidas algumas técnicas estatísticas que possibilitam, com certo grau de precisão, mensurar a confiabilidade do instrumento de medida. Neste estudo, foram aplicadas três técnicas bastante utilizadas em estudos acadêmicos: *Alpha de Cronbach*, *Split Half* (técnica das metades partidas) e o KR-20. As duas primeiras técnicas são adequadas para variáveis intervalares; já o KR-20 é indicado quando a variável é dicotômica, ou seja, permite apenas duas possibilidades de resposta (MARTINS e THEÓPHILO, p. 13, 2009).

Para que se possa inferir confiabilidade ao instrumento de medida, espera-se obter valores de *Alpha de Cronbach* ou KR-20, dependendo do contexto, superiores a 0,70, em uma escala que varia de 0 a 1. Alternativamente, a técnica *Split Half* propõe alocação das variáveis em dois grupos: um deles formado pela primeira metade do conjunto de variáveis e o outro pelas demais variáveis; a comparação é feita por meio do cálculo do coeficiente de correlação linear de *Pearson* entre o escore total de cada indivíduo na primeira metade do teste e o escore total na segunda metade do teste; a técnica é indicada nos casos em que existe uma quantidade razoável de variáveis. Espera-se que um instrumento confiável apresente as pontuações das duas metades fortemente correlacionadas.

Considerando o contexto do estudo e em virtude da quantidade de variáveis, decidiu-se aplicar a técnica *Split Half* somente no construto qualidade. Assim procedendo, obteve-se uma correlação linear entre os dois conjuntos de variáveis de 0,968, ou seja, confirmou-se um alto grau de confiabilidade das questões relacionadas ao construto Qualidade.

Percebeu-se que a técnica KR-20 seria pertinente à escala de “Decepções com produtos/serviços bancários”, a qual foi composta por seis variáveis (VD01, VD02, VD03, VD04, VD05 e VD06). Esta escala propunha aos respondentes indicarem a ocorrência (sim ou não) de decepção com seis produtos/serviços bancários. Neste caso, o KR-20 apresentou valor igual a 0,57, indicando que a referida escala não apresenta confiabilidade adequada. Este cenário pode ser explicado pela baixa correlação entre as variáveis pertencentes à escala; contudo, é razoável imaginar que o sentimento de decepção é um evento raro e dificilmente seria vivenciado, simultaneamente, nas seis variáveis (seguro de veículo, seguro residencial, previdência privada, investimento, empréstimo/financiamento e seguro de vida) de interesse. Considerando este aspecto, decidiu-se criar uma variável compilando o sentimento de decepção sem especificar o produto/serviço.

Por fim, o *Alpha de Cronbach*, além de confirmar a confiabilidade do construto Qualidade, foi aplicado nos construtos Satisfação, Imagem corporativa, Lealdade e Valores humanos. Os coeficientes são apresentados na Tabela 22.

Tabela 22 – *Alpha de Cronbach* das variáveis de pesquisa

Escala	Dimensão	Variáveis	Alpha se item deletado	Escala	Variáveis	Alpha se item deletado
Qualidade em serviços bancários	Confiança	VQ01	0,933	Satisfação	VS01	0,951
		VQ02	0,927		VS02	0,955
		VQ03	0,919		VS03	0,953
		VQ04	0,919		VS04	0,949
		VQ05	0,924		VS05	0,953
		VQ06	0,936		Alpha –	0,961
	Capacidade de resposta	Alpha –	0,938	Imagem corporativa	VI01	0,900
		VQ07	0,908		VI02	0,877
		VQ08	0,888		VI03	0,871
		VQ09	0,883		VI04	0,886
		VQ10	0,901		Alpha –	0,910
		VQ11	0,889	Lealdade	VL01	0,904
	Empatia	VQ12	0,899		VL02	0,838
		Alpha –	0,911		VL03	0,797
		VQ13	0,863		Alpha –	0,894
		VQ14	0,862	Valores humanos	VV01	0,680
		VQ15	0,867		VV02	0,667
		VQ16	0,869		VV03	0,926
		VQ17	0,856		VV04	0,665
		VQ18	0,906		VV05	0,692
		Alpha –	0,890		Alpha –	0,782
	Segurança	VQ19	0,845			
		VQ20	0,848			
		VQ21	0,845			
		VQ22	0,852			
		VQ23	0,855			
		VQ24	0,922			
		Alpha –	0,882			
	Tangíveis	VQ25	0,810			
		VQ26	0,773			
		VQ27	0,775			
		VQ28	0,810			
		VQ29	0,776			
		VQ30	0,802			
		Alpha –	0,820			

Como se pode observar, todos os construtos apresentaram coeficiente “*Alpha de Cronbach*” com valores superiores a 0,70. Apenas a variável VV03, se deletada, aumentaria significativamente o coeficiente do construto Valores humanos de 0,782 para 0,926; contudo, esta variável é necessária, pois evidencia o comportamento utilitário dos clientes, ou seja, situação em que não há associação de Valores humanos com a Imagem corporativa. Além disso, a referida variável tem o papel moderador, uma vez que possibilita ao respondente enfatizar a associação de seus valores pessoais ao Banco Xbzw, atribuindo baixa avaliação ao comportamento utilitário. Portanto, decidiu-se pela manutenção da variável VV03 no modelo estudado.

4.2.5 Mensuração dos construtos

O instrumento de medida fornece aos participantes da pesquisa uma visão abrangente sobre o construto que se pretende mensurar; contudo, após a coleta dos dados é desejável consolidar as assertivas em uma Variável latente (VL), ou seja, uma medida representativa do conceito amplo. As VL(s) são muito úteis, pois viabilizam a compreensão das relações entre os diversos conceitos de forma consistente e confiável. Neste estudo as VL(s) Qualidade, Satisfação, Imagem Corporativa, Lealdade e Valores humanos foram obtidas a partir de alguns critérios estatísticos especificados nos próximos parágrafos.

Antes, no entanto, cabe lembrar que o construto qualidade foi operacionalizado por meio do modelo SERVPERF, onde se considera as cinco dimensões do modelo SERVQUAL, porém de maneira unidimensional e sem considerar os *gaps*, ou seja, medem-se apenas as percepções acerca dos serviços fornecidos. O questionário contemplou, também, um bloco de assertivas que propunham a indicação da importância de cada dimensão; com as informações obtidas foi possível criar três escalas de qualidade: SERVPERF média, SERVPERF ponderada pela importância das dimensões e SERVPERF fatorial. Ao criar as três escalas o pesquisador teve a possibilidade de identificar qual apresenta maior adequação estatística ao contexto de estudo. As escalas citadas são apresentadas com maiores detalhes a seguir:

- **Escore Qualidade via SERVPERF média – (QUAL_MEDIA):** adotando a metodologia descrita por Cronin Jr. e Taylor (1992), ou seja, obtenção apenas das percepções dos clientes em relação aos serviços fornecidos; a escala foi mensurada por meio da média simples das variáveis compreendidas no intervalo (VQ01 a VQ30).
- **Escore Qualidade via SERVPERF ponderada – (QUAL_PONDE):** considerando as cinco dimensões de qualidade (Confiança, Capacidade de resposta, Empatia, Segurança e Tangíveis), o escore foi obtido seguindo três etapas:
 - Para cada respondente, aferição da média simples em cada dimensão;
 - Atribuição de peso para cada dimensão, com base na declaração de importância atribuída pelo respondente;
 - Multiplicação do peso pela média em cada dimensão e posterior obtenção da média ponderada por respondente ao longo das cinco dimensões.

- **Escore Qualidade via SERVPERF análise fatorial – (QUAL_FATOR):** desenvolvida por meio de análise fatorial exploratória reduzida a um fator. Foram obtidos os escores fatoriais resultantes de uma operacionalização pela técnica de componentes principais.

Os demais construtos foram obtidos, também, por meio da técnica de análise fatorial, conforme detalhamento a seguir:

- **Escore Satisfação via análise fatorial (SATISF):** desenvolvido a partir de uma análise fatorial exploratória para um fator. Foram obtidos os escores fatoriais resultantes de uma operacionalização pela técnica de componentes principais.
- **Escore Imagem corporativa via análise fatorial (IMAGEM):** desenvolvido a partir de uma análise fatorial exploratória para um fator. Foram obtidos os escores fatoriais resultantes de uma operacionalização pela técnica de componentes principais.
- **Escore Lealdade via análise fatorial (LEALD):** desenvolvido a partir de uma análise fatorial exploratória para um fator. Foram obtidos os escores fatores resultantes de uma operacionalização pela técnica de componentes principais.
- **Escore Valores humanos via análise fatorial (VALOR):** desenvolvido a partir de uma análise fatorial exploratória para um fator. Foram obtidos os escores fatoriais resultantes de uma operacionalização pela técnica de componentes principais.

Na Tabela 23 são apresentadas as estatísticas pertinentes à análise fatorial aplicada aos construtos de pesquisa. Antes, no entanto, é importante esclarecer, sucintamente, o objetivo da análise fatorial e a interpretação das estatísticas de ajuste.

A análise fatorial com um fator tem a capacidade de condensar as informações obtidas na pesquisa, de forma que o conceito mensurado possa ser representado, neste caso, por uma única variável (fator), denominada VL. Ao reduzir as informações em um único fator, é esperado que um percentual da variância total das variáveis originais seja perdido, não entanto, é desejável que a perda não seja expressiva, caso contrário, a viabilidade da VL fica comprometida.

Além disso, as estatísticas “*Kaiser Meyer Olkin (KMO)*” e o “*Teste de Esfericidade de Bartlett*”, demonstrados na Tabela 23, indicam se as correlações observadas entre as variáveis contidas em cada construto são suficientes para formação de fatores.

Com base nos fatores criados e na interpretação do KMO, segundo o Quadro 16, verifica-se um ajuste adequado dos dados o maior coeficiente KMO foi observado no fator QUAL_FATOR (0,959) e o menor é visto no fator LEALD (0,720).

O teste de esfericidade de Bartlett's, por sua vez, avalia a significância global de todas as correlações comparadas a uma matriz identidade¹⁴. Na hipótese de a análise fatorial ser inviabilizada pela inexistência de correlação entre as variáveis, o teste apresentará nível de significância com valores superiores a 0,05. Neste caso percebe-se, visualmente, que em todos os fatores a análise fatorial apresentou viabilidade estatística.

O percentual de variância explicada preservada após a criação dos fatores, também é um indicador bastante importante em relação ao ajuste da análise fatorial. Neste quesito, observou-se perda de variância explicada aceitável em todos os fatores criados. Cabe apenas analisar mais detalhadamente os fatores QUAL_FATOR e VALOR, onde as perdas foram mais expressivas.

A perda de variância explicada no fator QUAL_FATOR é compreensível, pois se deve ter em mente que, neste caso específico, buscou-se a redução em um único fator de informações obtidas a partir de 30 variáveis, ao contrário do que ocorre com as demais VL(s), onde o número de variáveis originais é significativamente menor. Contudo, considerando a perda de 40,66% de variância explicada com a criação da VL QUAL_FATOR e o fato de que a operacionalização da escala SERVPERF, proposta por Cronin e Taylor (1992), adotou a média simples das respostas como variável representativa do construto Qualidade, decidiu-se, conservadoramente, adotar a mesma metodologia da escala SERVPERF; portanto, neste estudo o construto Qualidade é representado pela variável latente QUAL_MS, obtida por meio da média simples das respostas por respondente.

¹⁴ A matriz identidade é uma matriz quadrada na qual todos os elementos pertencentes à diagonal principal apresentam valor igual a 1 e os demais elementos apresentam valor igual a 0. Ao compará-la a uma matriz de correlação testa-se, estatisticamente, a possibilidade de inexistência de correlação.

No que se refere ao fator VALOR, a variância preservada de apenas 65,71% é explicada pela variável “VV03 - Minha maior preocupação não é associar meus valores pessoais à imagem corporativa do Banco Xbzw, prefiro conhecer detalhadamente os produtos/serviços que me são oferecidos e fechar negócio com qualquer banco que me ofereça o melhor custo-benefício”. Esta variável propunha aos respondentes expressarem um comportamento contrário à associação de valores humanos durante o relacionamento bancário. Se a referida variável for excluída e, posteriormente, for gerada uma nova solução fatorial, a variância preservada aumenta significativamente de 65,71% para 82,12%. Apesar da melhora, não é prudente excluir esta variável, pois a mesma foi criada objetivando moderar e reforçar junto aos participantes a possibilidade de não associar valores pessoais aos produtos/serviços bancários do Banco Xbzw.

Tabela 23 – Estatísticas da Análise Fatorial das escalas

Escala	Qtd. Variáveis originais	Variável latente (Fator)	KMO	Teste de Bartlett's	Sig.	Variância total preservada
Qualidade SERVPERF	30	QUAL_FATOR	0,959	5.624,60	0,000	59,34%
Satisfação	5	SATISF	0,900	1.106,057	0,000	86,82%
Imagem corporativa	4	IMAGEM	0,829	519,741	0,000	79,08%
Lealdade	3	LEALD	0,720	359,811	0,000	82,72%
Valores humanos	5	VALOR	0,831	611,039	0,000	65,71%

No Quadro 20 são apresentadas as variáveis criadas para representarem os construtos Qualidade, Satisfação, Imagem corporativa, Lealdade e Valores humanos; cabe ressaltar que nos casos em que o construto foi submetido à análise fatorial, posteriormente, a VL foi padronizada em uma escala de 0,00 a 10,00, visando adequação ao padrão originalmente adotado.

Quadro 20 – Variáveis criadas para representar as VL(s)

Construto	Variável criada	Metodologia
Qualidade	QUAL_MS	Modelo SERVPERF, mensurado a partir da média simples dos 30 atributos de qualidade (VQ01 a VQ30).
Satisfação	SATISF	Análise fatorial exploratória, solução de fator único.
Imagem corporativa	IMAGEM	Análise fatorial exploratória, solução de fator único.
Lealdade	LEALD	Análise fatorial exploratória, solução de fator único.
Valor humano	VALOR	Análise fatorial exploratória, solução de fator único.

4.2.6 Características da amostra

De acordo com a Tabela 24, a amostra obtida é composta por 78,95% SPSP(s) do sexo feminino. Este percentual é superior ao observado na população (73,60%); porém, esta discrepância é coerente com o método de estratificação por sexo adotado (“Alocação ótima de *Neyman*”), pois a variabilidade da variável renda é maior para as mulheres, indicando que na amostra deve-se obter uma proporção de respondentes superior ao observado na população (vide tópico 3.5). Embora a amostra obtida seja não-probabilística, o tamanho da amostra está muito próximo do cálculo amostral proposto, apresentando uma diferença de apenas três respondentes a menos.

Em relação à renda mensal, percebe-se uma concentração nas três primeiras faixas, ou seja, 144 (75,79%) dos respondentes apresentam renda mensal de até R\$ 6.000,00. Realizou-se teste Qui-quadrado na amostra para verificar se existe diferença de renda por sexo; de acordo com os resultados obtidos, ao nível de significância de 0,05, a faixa de renda independe do sexo.

Ao relacionar faixa de renda com grau de instrução, algumas distorções importantes são observadas. Na faixa de “até 2.000,00”, por exemplo, tem-se que 4 (10,52%) dos

respondentes possuem nível superior ou pós-graduação, ao passo que na faixa de “10.000,01 ou mais” existe 1 (8,33%) respondente com ensino fundamental. Este comportamento é explicado, principalmente, pelo tempo de serviço, que no setor público ainda é uma variável importante na diferenciação salarial.

Na Tabela 24 também é possível observar que grande parte dos SPSP(s), pertencentes à amostra, está em atividade profissional e apenas 32 (16,84%) do total já estão aposentados. Ao mesmo tempo, percebe-se que apenas 37 (19,47%) possuem até 40 anos. A idade média da amostra é de 49,36 anos com desvio padrão amostral de 11,16 anos e coeficiente de variação de 22,61%; o respondente mais jovem possui 25 anos e o mais velho 77. Estas estatísticas evidenciam que se trata de um grupo de pessoas com idade média superior ao mercado de trabalho em geral.

No quesito grau de instrução, é possível inferir que os SPSP(s) pertencentes à amostra apresentam formação acadêmica acima da média da população brasileira. De acordo com dados do IBGE no censo 2010 apenas 21% da população brasileira economicamente ativa possui nível superior ou pós-graduação, ao passo que na amostra obtida 124 (65,26%) possuem a referida formação acadêmica. Embora não tenham sido mensurados os cargos ocupados, por experiência do pesquisador, a amostra é composta, em sua maioria, por professores e diretores de escola; esta característica auxilia na compreensão da formação acadêmica.

Tabela 24 – Perfil sócio-demográfico da amostra

Sexo	Amostra		População		
	Frequência	%	Frequência	%	
Feminino	150	78,95%	1.536	73,60%	
Masculino	40	21,05%	551	26,40%	
Total	190	100,00%	2.087	100%	
Faixa de renda	Grau de instrução				
	Fundamental	Médio	Superior	Pós-graduação	Total
até 2.000,00	8 (50%)	26 (52%)	3 (4%)	1 (2%)	38 (20%)
2.000,01 a 4.000,00	6 (38%)	19 (38%)	35 (43%)	9 (21%)	69 (36%)
4.000,01 a 6.000,00	1 (6%)	4 (8%)	21 (26%)	11 (25%)	37 (19%)
6.000,01 a 8.000,00	0 (0%)	1 (2%)	11 (14%)	11 (25%)	23 (12%)
8.000,01 a 10.000,00	0 (0%)	0 (0%)	4 (5%)	7 (16%)	11 (6%)
10.000,01 ou mais	1 (6%)	0 (0%)	6 (8%)	5 (11%)	12 (7%)
Total	16 (100%)	50 (100%)	80 (100%)	44 (100%)	190 (100%)
Faixa de idade	Frequência		%	% Acumulado	
	Ativo	Aposentado			
Até 30 anos	9	0	4,74%	4,74%	
31 a 40 anos	28	0	14,74%	19,47%	
41 a 50 anos	65	2	35,26%	54,74%	
51 a 60 anos	45	11	29,47%	84,21%	
Acima de 60 anos	11	19	15,79%	100,00%	
Total	158	32	100,00%		

Na Tabela 25 são apresentados alguns indicadores do relacionamento bancário. Apesar dos esforços e investimentos em atendimento virtual (*internet banking* e sala de autoatendimento), pelo menos na amostra obtida, a preferência ainda é pelo atendimento presencial na agência de relacionamento.

Em teste qui-quadrado executado ao nível de significância de 0,05, constatou-se que a preferência depende da faixa de renda e do grau de instrução. A agência de relacionamento foi indicada como canal de relacionamento preferido em todas as faixas de renda, exceto para os respondentes com renda mensal superior a R\$ 10.000,00, os quais preferem em primeiro lugar a *internet banking*. Nenhum dos respondentes com renda mensal superior a R\$ 8.000,00 atribuiu a sala de autoatendimento como canal de relacionamento preferido e respondentes com renda de até 2.000,00 apresentaram o maior percentual (65,79% do total) de aderência ao atendimento na agência de relacionamento.

Ao realizar o cruzamento da variável grau de instrução com o canal de relacionamento preferido, percebeu-se que a preferência pela “agência de relacionamento” foi indicada por 65,15% do total para respondentes com nível fundamental ou médio contra 48,39% para respondentes com nível superior e pós-graduação. Outra constatação importante é que o segundo canal preferido para quem possui ensino fundamental ou médio é a “sala de autoatendimento”, ao passo que para quem possui ensino superior ou pós-graduação é a “*internet banking*”. Os resultados evidenciam o papel relevante da agência bancária e das interações humanas que ocorrem neste ambiente. Mostram, também, que a *internet banking* tem alcançado com maior eficiência os clientes de maior grau de instrução e poder aquisitivo; porém, a impessoalidade do atendimento virtual pode tornar ainda mais complexa a obtenção da fidelidade.

Em relação ao banco onde os SPSP(s) concentram suas transações/operações, o Banco Xbzw foi indicado por 161 (84,74%) respondentes, o que permite inferir que há uma forte interação dos respondentes com a instituição escolhida para o estudo. Esta conclusão é reforçada pelo tempo de relacionamento, onde se verificou que 152 (80,00%) respondentes já se relacionam com o referido banco há mais de cinco anos.

Tabela 25 – Relacionamento bancário

Faixa de renda	Canal de atendimento preferido					
	Agência de relacionamento		Internet banking		Sala de autoatendimento	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Até 2.000,00	25	24%	4	8%	9	27%
2.000,01 a 4.000,00	31	30%	25	46%	13	40%
4.000,01 a 6.000,00	22	21%	6	11%	9	27%
6.000,01 a 8.000,00	14	14%	7	13%	2	6%
8.000,01 a 10.000,00	6	6%	5	9%	0	0%
10.000,01 ou mais	5	5%	7	13%	0	0%
Total	103	100%	54	100%	33	100%
Grau de instrução	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Fundamental	12	12%	1	2%	3	9%
Médio	31	30%	6	11%	13	40%
Superior	34	33%	34	63%	12	36%
Pós-graduação	26	25%	13	24%	5	15%
Total	103	100%	54	100%	33	100%
Banco onde concentra operações/transações		Frequência		%	% Acumulado	
Banco Xbzw		161		84,74%	84,74%	
Banco Kgte		16		8,41%	93,15%	
Banco Tmqe		6		3,16%	96,31%	
Banco Xbzf		3		1,58%	97,89%	
Banco Htyz		3		1,58%	99,47%	
Outros		1		0,53%	100,00%	
Total		190		100,00%		
Tempo de relacionamento com o Banco Xbzw		Frequência		%	% Acumulado	
Mais de 1 ano até 3 anos		6		3,15%	3,15%	
Mais de 3 anos até 5 anos		32		16,84%	19,99%	
Mais de 5 anos até 7 anos		25		13,16%	33,15%	
Mais de 7 anos até 9 anos		14		7,37%	40,52%	
Mais de 9 anos até 11 anos		14		7,37%	47,89%	
Há mais de 11 anos		99		52,11%	100,00%	
Total		190		100,00%		

Na Tabela 26 é possível verificar as respostas obtidas em relação ao sentimento de decepção com os produtos adquiridos junto ao Banco Xbzw. A coluna referente ao percentual de decepção contabilizou somente os casos em que o cliente já se relacionou com o respectivo produto. A mensuração da decepção tem por objetivo identificar se esta variável na lealdade dos clientes ao Banco Xbzw; a referida relação foi testada no “**Tópico 4.2.10.3 – Regressão logística para o construto Lealdade**”. A *priori*, percebe-se que o seguro de veículo apresentou o maior percentual de decepção, ou seja, do total de respondentes que já

contrataram o referido produto, 18 (27,69%) decepcionaram-se. As possíveis causas de decepção com “Seguro de veículo”, embora não tenham sido pesquisadas, são: problemas com assistência 24 horas (chaveiro, troca de pneu, serviço de guincho), dificuldades com prazos e autorizações em caso de sinistro, procedimentos burocráticos para indenização por roubo ou perda total do bem e a ocorrência de custo-benefício mais atraente na concorrência. Outro produto com grande percentual de decepção é representado pelo bloco “Empréstimo e financiamento”; neste caso, pode-se inferir que a decepção decorre do arrependimento pós-consumo, quando se percebe que a contratação na concorrência poderia ter sido mais vantajosa ou quando o valor monetário obtido não é bem investido pelo cliente.

O produto com menor percentual de decepção foi “Previdência privada”; este produto possui características peculiares (prazo de carência, taxa de administração, tributação, objetivos do investidor e perfil do investidor) que exigem um profundo conhecimento por parte do cliente e do profissional bancário envolvido na negociação. Estes fatores minimizam a decepção, pois dificilmente contrata-se este tipo de produto sem um mínimo de segurança de parte a parte.

Tabela 26 – Decepção com produtos fornecidos pelo Banco Xbzw

Produto	Ocorrência de decepção				
	Sim	Não	*Sem experiência	Total	% de Decepção
Seguro de veículo	18	47	125	190	27,69%
Empréstimo e financiamento	37	125	28	190	22,84%
Seguro residencial	9	40	141	190	18,37%
Poupança, CDB, Renda fixa e Ações	21	101	68	190	17,21%
Seguro de vida	10	75	105	190	11,76%
Previdência privada	4	42	144	190	8,70%
¹⁵ Consolidado	63	114	13	190	35,59%

* Sem experiência: quando o cliente ainda não contratou o produto no Banco Xbzw

4.2.7 Qualidade em serviços

No tópico 4.2.5 ficou definido que o construto Qualidade é representado pela variável latente QUAL_MS, a qual foi criada a partir da média simples das percepções atribuídas por cada um

dos 190 respondentes para os 30 atributos de qualidade. A média geral da variável QUAL_MS foi de 7,40, com desvio padrão de 1,75 e coeficiente de variação de 23,57 %, o qual indica dispersão moderada nas percepções dos respondentes. Para melhor compreensão dos fatores que compõem este indicador, na sequência são apresentadas as estatísticas descritivas.

4.2.7.1 Estatísticas descritivas

Os resultados demonstrados no Gráfico 1 refletem a importância atribuída pelos participantes da pesquisa às dimensões de qualidade. O gráfico evidencia que a primeira dimensão mais importante é “Segurança” com 65 indicações. Com apenas três votos de diferença, a segunda dimensão mais importante é a “Confiança”. A dimensão “Segurança” foi representada pelo intervalo de variáveis (VQ19 a VQ24), contidas na Tabela 27. É possível observar que as variáveis “VQ19 – Credibilidade da instituição” e “VQ20 – Confidencialidade das transações” estão ranqueadas entre as cinco variáveis mais bem avaliadas. Ainda avaliando, especificamente, as variáveis da dimensão “Segurança”, percebe-se que a variável com pior avaliação é a “VQ24 – Segurança das transações via *internet banking*”, sugerindo que ainda existe espaço para melhoria da qualidade neste quesito; talvez o problema não seja a qualidade da ferramenta disponibilizada, mas a habilidade do banco em divulgar e capacitar os clientes ao uso mais frequente, reforçando, assim, a ideia de que a *internet banking* é um ambiente seguro.

No que se refere à dimensão “Confiança”, fica demonstrado pelo Gráfico 1 que se trata de um quesito bastante importante aos olhos dos SPSP(s). Cabe esclarecer, que as variáveis representantes do conceito de confiança estão contidas no intervalo (VQ01 a VQ06) e a exemplo da dimensão segurança, existem duas variáveis elencadas entre as cinco mais bem avaliadas, a saber: “VQ02 – Confiança no gerente de sua conta” e “VQ04 - Serviços entregues conforme prometido”. Estas variáveis relacionam-se fortemente com o profissional bancário, corroborando para destacar o papel relevante do capital humano na condução do relacionamento pautado na confiança.

¹⁵ Consolidado: contabilizado quando o cliente se decepcionou com pelo menos um dos produtos considerados.

Com menor relevância, aos olhos dos respondentes, aparece a dimensão “Tangíveis” com 113 indicações para quinta característica mais importante. As variáveis que representam os aspectos tangíveis dos serviços bancários pertencem ao intervalo das variáveis (VQ25 a VQ30); coincidentemente neste intervalo de variáveis aparece a maior concentração de itens com baixa avaliação, ou seja, as variáveis “VQ26 – Quantidade de funcionários adequada ao número de clientes”, “VQ27 - Caixas eletrônicos: quantidade e localização” e “VQ28 – Estacionamento da agência”.

Gráfico 1 – Importância das dimensões de qualidade em serviços bancários

Na Tabela 27, são apresentadas as trinta variáveis utilizadas na pesquisa e as respectivas medidas de dispersão (mediana, moda, média, desvio-padrão e coeficiente de variação). Os cinco atributos mais bem avaliados foram destacados na cor cinza claro, já os cinco atributos com pior avaliação, foram destacados em cinza escuro. Interessante observar que todos os itens destacados em cinza claro apresentaram coeficiente de variação moderado, demonstrando concordância e consistência nas respostas. Em sentido oposto, os itens com baixa avaliação apresentaram coeficiente de variação alto, indicando que as opiniões dos respondentes não são homogêneas.

Tabela 27 – Avaliação da percepção por variável do construto Qualidade

Variável	Mediana	Moda	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação em %	
VQ01 - Reação e retorno rápido do banco frente a problemas e reclamações.	8,00	10,00	7,49	2,27	30,27	Alto
VQ02 - Confiança no gerente de sua conta.	10,00	10,00	8,64	2,07	24,01	Médio
VQ03 - Consistência e veracidade das informações prestadas pelos funcionários da agência.	9,00	10,00	8,16	2,16	26,40	Médio
VQ04 - Serviços entregues conforme prometido.	9,00	10,00	8,26	2,02	24,45	Médio
VQ05 - Integridade e transparência em relação às ofertas.	8,00	10,00	7,82	2,16	27,65	Médio
VQ06 - Comunicação prévia sobre alterações que afetem sua conta.	7,00	10,00	6,92	2,67	38,25	Alto
VQ07 - Tempo de espera nos ambientes de atendimento presencial.	6,00	5,00	5,47	2,52	46,06	Alto
VQ08 - Disponibilidade dos funcionários da agência em auxiliar o cliente.	8,00	8,00	7,26	2,37	32,60	Alto
VQ09 - Decisões rápidas e eficientes.	8,00	8,00	7,33	2,21	30,11	Alto
VQ10 - Conselhos úteis que auxiliam na tomada de decisão.	9,00	10,00	7,83	2,29	29,26	Médio
VQ11 - Informações ao cliente sobre o andamento dos processos.	8,00	9,00	7,29	2,35	32,15	Alto
VQ12 - Atendimento com pouca burocracia.	8,00	10,00	7,11	2,61	36,67	Alto
VQ13 - Capacidade dos funcionários de colocar-se na posição do cliente e compreender as necessidades individuais.	8,00	10,00	7,47	2,53	33,82	Alto
VQ14 - Funcionários prestativos e consistentemente cordiais.	8,00	10,00	8,11	2,03	25,03	Médio
VQ15 - Produtos e serviços adaptáveis às necessidades individuais dos clientes.	8,00	10,00	7,55	2,21	29,25	Médio
VQ16 - Atenção e receptividade dos funcionários aos clientes durante o tempo de espera.	7,00	10,00	7,10	2,48	34,97	Alto
VQ17 - Capacidade dos funcionários demonstrarem a importância do cliente.	8,00	10,00	7,60	2,35	30,92	Alto
VQ18 - Facilidade de uso dos canais alternativos (caixa eletrônico, central de atendimento, <i>mobile banking</i> , <i>internet banking</i>).	8,00	9,00	7,28	2,51	34,49	Alto
VQ19 - Credibilidade da instituição.	9,00	10,00	8,50	2,00	23,58	Médio
VQ20 - Confidencialidade das transações.	9,00	10,00	8,59	1,90	22,15	Médio
VQ21 - Assessoria e orientação financeira.	8,00	8,00	7,42	2,30	31,00	Alto
VQ22 - Pró-atividade do gerente de sua conta.	9,00	10,00	8,18	2,23	27,26	Médio
VQ23 - Funcionários preparados aos questionamentos dos clientes.	8,00	10,00	7,98	2,06	25,85	Médio
VQ24 - Segurança das transações via <i>internet banking</i> .	8,00	10,00	7,33	2,86	39,06	Alto
VQ25 - Taxas de juros competitivas e produtos com preço acessível.	7,00	8,00	7,14	2,02	28,29	Médio
VQ26 - Quantidade de funcionários adequada ao número de clientes.	6,00	8,00	5,35	2,71	50,62	Alto
VQ27 - Caixas eletrônicos: quantidade e localização.	7,00	8,00	6,54	2,49	37,99	Alto
VQ28 - Estacionamento da agência.	5,00	5,00	4,46	2,79	62,54	Alto
VQ29 - Equipamentos modernos.	8,00	8,00	7,49	2,11	28,21	Médio
VQ30 - Localização da agência.	9,00	10,00	8,37	1,95	23,33	Médio

Observação: as cinco variáveis mais bem avaliadas estão destacadas em cinza claro e as cinco variáveis com pior avaliação estão destacadas em cinza escuro.

4.2.7.2 Teste de igualdade das médias

A identificação de diferenças entre médias é extremamente importante, pois a partir de diferenças expressivas entre grupos de pessoas é possível compreender mais detalhadamente os fenômenos que interagem com o objeto de estudo. Neste estudo, o teste de igualdade de médias foi aplicado nas variáveis sócio-demográficas, adotando dois métodos distintos:

- **Teste de *t-student*:** Indicado para comparar médias de uma variável que possui apenas dois níveis. Adotando um nível de significância de 0,05, rejeita-se a hipótese de igualdade de média para um valor de significância inferior a 0,05. Outro critério confirmatório é o teste “*Levene*” de igualdade de variância; neste teste rejeita-se a hipótese de igualdade de variância quando o valor de significância for menor do que 0,05. Os referidos testes foram aplicados nas variáveis Sexo e Condição profissional.

- **Análise de variância para um fator (ANOVA):** Indicado para comparar médias de uma variável que possui três ou mais níveis. Na solução gerada pelo software *SPSS*, rejeita-se a hipótese de igualdade de média em todos os níveis quando o valor de significância for menor do que 0,05, a hipótese alternativa, neste caso, é que pelo menos duas médias diferem entre si. Quando o teste identifica que pelo menos duas médias diferem entre si, é necessário realizar um teste não paramétrico para verificação de quais níveis diferem entre si e se as diferenças são estatisticamente significantes; neste estudo utilizou-se o teste não paramétrico *Turkey* ao nível de 0,05. A análise de igualdade de médias foi aplicada nas variáveis: Faixa de idade, Grau de instrução, Faixa de renda mensal, Canal de relacionamento preferido, Banco onde concentra as transações/operações, Tempo de conta e Decepção.

Os resultados são apresentados detalhadamente na Tabela 28 e interpretados nos próximos parágrafos.

Tabela 28 – Testes de igualdade de médias: QUAL_MÉDIA

Variável	Níveis	Sig. crítico	Teste utilizado	Nível de significância dos testes		
				t-student	Teste Levene	Teste F entre grupos
Sexo	2	0,05	T-student	0,434	0,513	
Condição profissional	2	0,05	T-student	0,066	0,012	
Faixa de idade	5	0,05	Anova			0,352
Grau de instrução	4	0,05	Anova			0,286
Faixa de renda mensal	6	0,05	Anova			0,286
Canal de relacionamento preferido	3	0,05	Anova			0,339
Banco onde concentra as transações/operações	7	0,05	Anova			0,000
Tempo de conta	7	0,05	Anova			0,225
Decepção	3	0,05	Anova			0,000

Após realizar os testes nas variáveis citadas, a Anova identificou diferenças estatisticamente significantes, ao nível de 0,05, na avaliação da qualidade nas variáveis “Banco onde concentra suas operações” e “Decepção”. Na variável “Banco onde concentra suas operações”, este resultado já era esperado, tendo em vista que é razoável inferir que o cliente tende a concentrar suas transações/operações no banco em que, de acordo com sua percepção, é fornecida maior qualidade nos serviços/produtos. É necessário ter em mente que todos os respondentes avaliaram apenas a qualidade dos produtos/serviços fornecidos pelo Banco Xbzw; porém, concentram suas operações em diversos bancos. Ao realizar o teste não paramétrico de “*Tukey*”, foi identificado que a diferença entre médias é significativa somente comparando o Banco Xbzw (7,66) com o Banco Kgte (5,75), ou seja, os SPSP(s) que concentram suas operações no Banco Kgte percebem que o Banco Xbzw fornece menor qualidade de serviços/produtos.

Em relação à diferença observada na variável “Decepção”, é possível perceber que as emoções realmente interferem no relacionamento bancário; portanto, deve ser tratada com total atenção pelos bancos. Foi possível rejeitar a hipótese de igualdade de médias dos três grupos; logo, pelo menos duas médias diferem entre si. De acordo com o teste de “*Tukey*”, ao nível de 0,05 de significância, as diferenças possuem comprovação estatística nos grupos “não” e “sim” para a ocorrência de decepção, sendo que a resposta “sim” apresentou média de 6,79, ao passo que os clientes que “não” se decepcionaram ao contratarem os produtos do Banco Xbzw atribuíram média de 7,84 para o conjunto de variáveis de qualidade. Outra diferença significativa apontada pelo teste de *Tukey* é entre “sim” e “sem experiência”. Como a média “sem experiência” foi menor (6,52) do que a média “sim” (6,79), é possível inferir

que a percepção mais baixa de qualidade pelos que ainda não utilizaram determinado produto/serviço do Banco Xbzw pode ser explicada pela propaganda boca a boca negativa.

4.2.7.3 Análise fatorial para o construto qualidade

A técnica de análise fatorial foi executada objetivando testar a seguinte hipótese de pesquisa:

H1 - As dimensões de qualidade em serviço propostas pela literatura são aderentes ao contexto deste estudo.

Buscando avaliar a pertinência da análise fatorial no contexto deste estudo, foram observadas todas as orientações contidas no tópico **“3.6.1 Análise fatorial”**. Assim procedendo, verificou-se que seria necessário excluir, inicialmente, a variável “VQ25 - Taxas de juros competitivas e produtos com preço acessível”, por ter apresentado comunalidade de apenas 0,40. Posteriormente, optou-se por excluir também a variável “VQ28 – Estacionamento da agência”, pois a comunalidade apresentada de 0,51 estava muito próxima do limite inferior aceitável de 0,50. Após as adequações citadas, foi executada uma terceira análise fatorial exploratória, contemplando as 28 variáveis preservadas. Utilizou-se o método de componentes principais, com rotação *Varimax* e *Eigenvalues* superiores a 1. A solução fatorial gerada é composta por quatro fatores e apresentou as seguintes estatísticas de qualidade:

- KMO = 0,961
- Bartlett's test = 5.419,94
- Sig. Bartlett's test = 0,000
- Variância preservada = 74,73%
- Menor MSA = 0,915

Na Tabela 29 são apresentadas as variáveis pertencentes a cada um dos fatores resultantes da matriz rotacionada.

Tabela 29 – Análise fatorial exploratória para percepções de Qualidade

Variáveis	Fatores			
	1	2	3	4
VQ01 Reação e retorno rápido do banco frente a problemas e reclamações.	0,55	0,53	0,19	0,29
VQ02 - Confiança no gerente de sua conta.	0,82	0,28	0,14	0,15
VQ03 - Consistência e veracidade das informações prestadas pelos funcionários da agência.	0,80	0,29	0,24	0,23
VQ04 - Serviços entregues conforme prometido.	0,80	0,28	0,24	0,22
VQ05 - Integridade e transparência em relação às ofertas.	0,74	0,29	0,35	0,17
VQ06 - Comunicação prévia sobre alterações que afetem sua conta.	0,62	0,35	0,31	0,25
VQ07 - Tempo de espera nos ambientes de atendimento presencial.	0,17	0,69	0,40	0,20
VQ08 - Disponibilidade dos funcionários da agência em auxiliar o cliente.	0,50	0,65	0,22	0,10
VQ09 - Decisões rápidas e eficientes.	0,66	0,46	0,35	0,20
VQ10 - Conselhos úteis que auxiliam na tomada de decisão.	0,76	0,32	0,17	0,05
VQ11 - Informações ao cliente sobre o andamento dos processos.	0,72	0,35	0,27	0,26
VQ12 - Atendimento com pouca burocracia.	0,37	0,66	0,19	0,33
VQ13 - Capacidade dos funcionários de colocar-se na posição do cliente e compreender as necessidades individuais.	0,54	0,62	0,13	0,03
VQ14 - Funcionários prestativos e consistentemente cordiais.	0,57	0,66	0,09	0,02
VQ15 - Produtos e serviços adaptáveis às necessidades individuais dos clientes.	0,76	0,27	0,29	0,22
VQ16 - Atenção e receptividade dos funcionários aos clientes durante o tempo de espera.	0,44	0,69	0,18	0,12
VQ17 - Capacidade dos funcionários demonstrarem a importância do cliente.	0,63	0,57	0,12	0,02
VQ18 - Facilidade de uso dos canais alternativos (caixa eletrônico, central de atendimento, <i>mobile banking</i> , <i>internet banking</i>).	0,32	0,12	0,44	0,63
VQ19 - Credibilidade da instituição.	0,79	0,24	0,19	0,24
VQ20 - Confidencialidade das transações.	0,74	0,28	0,14	0,26
VQ21 - Assessoria e orientação financeira.	0,83	0,34	0,13	0,03
VQ22 - Pró-atividade do gerente de sua conta.	0,79	0,25	0,15	0,19
VQ23 - Funcionários preparados aos questionamentos dos clientes.	0,68	0,50	0,19	0,01
VQ24 - Segurança das transações via <i>internet banking</i> .	0,23	0,23	-,04	0,82
VQ26 - Quantidade de funcionários adequada ao número de clientes.	0,18	0,68	0,47	0,26
VQ27 - Caixas eletrônicos: quantidade e localização.	0,18	0,25	0,76	0,28
VQ29 - Equipamentos modernos.	0,59	0,33	0,46	0,08
VQ30 - Localização da agência.	0,30	0,18	0,72	-,14

Com base nos resultados obtidos na Tabela 29 fica evidenciada a existência de quatro fatores, os quais são especificados e nomeados a seguir:

- **Fator 1 “Capital humano”:** este fator responde por 61,56% da variação preservada e é composto por 17 variáveis que representam, em sua maioria, atitudes funcionais no trato com os clientes; este resultado reforça a importância do fator humano no contexto de serviços bancários, bem como, o papel relevante do gerente de contas em fornecer um relacionamento pautado na eficiência, ética, transparência, confiança e conhecimento aprofundado sobre os produtos/serviços bancários. As características do Fator 1 se assemelham com a dimensão da “Qualidade funcional” proposta por Grönroos (1984).

- **Fator 2 “Resolutividade”:** responde por 5,50% da variação preservada; é composto por 7 variáveis e relaciona-se com a capacidade do Banco Xbzw em simplificar e agilizar procedimentos. Este fator também fornece a percepção de que os clientes valorizam a atenção individualizada, baixo tempo de espera por atendimento e quantidade de funcionários adequada ao número de clientes. As dimensões de “capacidade de resposta” e “empatia” se misturam neste fator.
- **Fator 3 “Facilidade de acesso”:** este fator é composto por apenas 2 variáveis e representa 4,03% da variação preservada; reflete a importância da localização das unidades de atendimento (agência e sala de autoatendimento), bem como a quantidade de caixas eletrônicos disponibilizados. Ambas as características foram alocadas, originalmente, na dimensão “Tangíveis”; contudo, na fatorial, o fator é composto apenas por duas variáveis. Analisando a ideia transmitida pelo fator, achou-se mais conveniente nomeá-lo como “Facilidade de acesso”.
- **Fator 4 “Comunicação virtual”:** neste fator percebe-se a ideia de capacidade de comunicação virtual, envolvendo a facilidade de uso e a convicção de que as transações são executadas com segurança. Pertencem ao fator “Comunicação virtual” 2 variáveis, as quais são responsáveis por 3,64% da variação preservada.

Diante do exposto, pode-se aceitar a hipótese de que as dimensões de qualidade em serviço propostas pela literatura são aderentes ao contexto deste estudo, pois cada um dos quatro fatores propostos possuem associação com os estudos consultados na revisão de literatura.

4.2.7.4 Análise de conglomerados para o construto qualidade

Ao contrário do que ocorre na análise fatorial, onde se agrupam variáveis em fatores, na análise de conglomerados objetiva-se agrupar respondentes por similaridades de respostas. Com isso, consegue-se identificar grupos de pessoas com percepção semelhante sobre determinado tema.

Neste estudo, a técnica de conglomerados tem por objetivo testar a seguinte hipótese de pesquisa:

H2 – Existem grupos de SPSP(s) com diferentes percepções sobre a qualidade dos serviços fornecidos pela agência bancária objeto de estudo.

Para verificar a hipótese de pesquisa foi processada, uma “**Análise de conglomerados hierárquicos**” com todas as variáveis pertencentes ao construto qualidade. A solução foi gerada pelo método *Wards*, no qual se consegue um maior equilíbrio na distribuição dos elementos em cada conglomerado. Com base no critério de aglomeração adotado percebeu-se pelo coeficiente de variabilidade interna a existência três conglomerados. Não houve a necessidade de padronização das variáveis de análise, tendo em vista que as respostas obtidas no questionário já consideraram a mesma unidade de grandeza, ou seja, notas que variam de 0 a 10. No Gráfico 2 é possível observar os grupos de respondentes gerados pela análise de conglomerados, bem como o rótulo atribuído a cada um deles.

Gráfico 2 – Grupos resultantes da análise de agrupamento

Embora todas as trinta variáveis pertencentes ao construto Qualidade tenham contribuído para maximizar as diferenças entre os conglomerados, na Tabela 30 são apresentadas somente as cinco variáveis com maior e menor relevância. A relevância é demonstrada pelo valor da estatística F que mede a razão entre a variância externa e interna entre os conglomerados, quanto maior o valor da estatística F maior é a relevância da variável.

A variável com maior relevância é a “VQ02 – Confiança no gerente de sua conta”, ao passo que a variável menos importante foi a “VQ24 – Segurança das transações via *internet banking*”.

Tabela 30 – Variáveis com alta e baixa relevância para discriminar os conglomerados

Relevância da variável	Variável	Nota por conglomerado			F	Sig.
		1	2	3		
Alta	VQ02 - Confiança no gerente de sua conta.	5,00	9,20	9,70	204,97	0,000
	VQ03 - Consistência e veracidade das informações prestadas pelos funcionários da agência.	4,59	8,47	9,48	172,04	0,000
	VQ09 - Decisões rápidas e eficientes.	4,12	7,13	9,04	150,85	0,000
	VQ04 - Serviços entregues conforme prometido.	5,00	8,54	9,45	147,65	0,000
	VQ22 - Pró-atividade do gerente de sua conta.	4,56	8,57	9,44	146,29	0,000
Baixa	VQ25 - Taxas de juros competitivas e produtos com preço acessível.	5,18	6,94	8,27	39,37	0,000
	VQ30 - Localização da agência.	6,53	8,33	9,27	30,01	0,000
	VQ18 - Facilidade de uso dos canais alternativos (caixa eletrônico, central de atendimento, <i>mobile banking</i> , <i>internet banking</i>).	4,91	7,27	8,41	29,23	0,000
	VQ28 - Estacionamento da agência.	2,29	4,02	5,96	28,08	0,000
	VQ24 - Segurança das transações via <i>internet banking</i> .	5,35	7,71	7,81	10,90	0,000

Na sequência são apresentadas as principais características de perfil pessoal identificadas nos três conglomerados:

- **Conglomerado 1 – Avaliação “Qualidade baixa”:** O grupo foi composto por trinta e quatro respondentes, possui maior proporção de mulheres do que observado na amostra; neste conglomerado predominam respondentes na faixa de 31 a 50 anos, com predomínio de ensino superior; são SPSP(s) em atividade profissional e renda concentrada nas faixas de R\$ 2.000,01 a R\$ 4.000,00 e R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00. Os canais de atendimento preferidos são a sala de autoatendimento e a *internet banking*. Embora a maioria desses SPSP(s) concentre as operações/transações no Banco Xbzw, observa-se uma concorrência ativa com os bancos Xbzf, Tmqe e Kgte. Dezenove dentre os trinta e quatro integrantes deste conglomerado já se decepcionaram com algum produto comercializado pelo Banco Xbzw. Há uma concentração expressiva de respondentes com tempo de conta na faixa de 0 a 3 anos.
- **Conglomerado 2 – Avaliação “Qualidade aceitável”:** este conglomerado é composto por oitenta e três respondentes, sem predominância entre faixas de idade e sexo e com uma discreta concentração de SPSP(s) com pós-graduação. As faixas de renda concentram-se em R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00 e acima de R\$ 10.000,00. As variáveis “Preferência por canal de atendimento”, “Condição profissional”, “Banco onde concentram as operações/transações” e “Decepção” apresentam proporção interna de

respostas similar ao observado na amostra. Grande parte dos respondentes possuem conta ativa na faixa de tempo que vai de 5 até 9 anos.

- **Conglomerado 3 – Avaliação “Qualidade alta”:** este conglomerado possui setenta e três respondentes, proporção de homens superior ao observado na amostra, quantidade expressiva de SPSP(s) aposentados, faixa de idade concentrada entre 30 anos ou menos e 50 anos ou mais e predominância de clientes com ensino fundamental e médio. O canal de relacionamento com maior destaque é a agência de relacionamento. Apresenta proporção expressiva de SPSP(s) que concentram as operações/transações no Banco Xbzw. Grande parte dos respondentes possuem conta corrente no Banco Xbzw há mais 9 anos. Predominam neste conglomerado clientes que já adquiriram produtos do Banco Xbzw e não se decepcionaram.

É possível realizar uma reflexão associando o “Conglomerado 1” com a teoria do paradoxo da recuperação de serviço. Esta teoria defende que o cliente ao ser exposto a uma falha do serviço, pode aumentar seu compromisso e sua satisfação com a empresa quando há uma postura pró-ativa em solucionar rapidamente o problema. No referido conglomerado há uma grande concentração de clientes decepcionados que avaliaram negativamente a qualidade do Banco Xbzw. Assim sendo, pode-se inferir que a recuperação do serviço não tem sido bem sucedida ou então a teoria citada não é aderente ao contexto deste estudo.

4.2.8 Satisfação

O construto Satisfação foi mensurado a partir de cinco variáveis, obtidas, criteriosamente, junto à literatura pertinente. Conforme apresentado anteriormente, as variáveis mensuradas foram submetidas à análise fatorial exploratória em um fator e, posteriormente, padronizadas para a mesma base de comparação dos demais itens do questionário. Assim procedendo, chegou-se à VL SATISF, a qual apresentou média geral de 7,34 com desvio padrão de 2,06 e coeficiente de variação 28,07 % (dispersão moderada) e será usada como variável representativa do construto Satisfação. Nos próximos tópicos, são apresentadas as estatísticas descritivas que auxiliaram na compreensão dos resultados obtidos.

4.2.8.1 Estatísticas descritivas

Na Tabela 31 é possível observar que as variáveis VS05 e VS01 receberam as melhores avaliações dos respondentes. Em ambos os casos, o Gráfico 2 demonstra que 58% dos entrevistados concordaram com a assertiva e apenas 5% discordaram. No conjunto das medidas de posição, as variáveis citadas também apresentaram os melhores desempenhos. O coeficiente de variação da VS05, por exemplo, foi o segundo menor dentre as variáveis, demonstrando homogeneidade nas respostas; além disso, a média obtida foi superior às das demais variáveis.

A pior avaliação ficou por conta da VS02; contudo, deve-se considerar que o conceito de Banco ideal é muito amplo e depende do julgamento pessoal de cada um; portanto, trata-se de uma variável bastante subjetiva e sujeita a uma maior dispersão nas respostas. Fato comprovado por meio do coeficiente de variação (32,60 %), maior dentre todas as variáveis. Este resultado demonstra, também, que os SPSP(s) apesar de estarem satisfeitos com os produtos/serviços fornecidos, entendem que ainda há melhorias necessárias para que o Banco Xbzw se aproxime de um banco ideal.

Tabela 31 – Avaliação da percepção do construto Satisfação

Variável	Mediana	Moda	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação em %	
VS01 - Estou muito satisfeito com os serviços/produtos fornecidos pelo Banco do Xbzw.	8,00	10,00	7,51	2,30	30,56	Alto
VS02 - Considero que o Banco Xbzw está muito próximo de um banco ideal.	7,00	7,00	7,00	2,28	32,60	Alto
VS03 - Tenho orgulho em ser cliente do Banco Xbzw.	8,00	8,00	7,34	2,29	31,26	Alto
VS04 - Os produtos/serviços do Banco Xbzw são excelentes.	7,00	7,00	7,29	2,05	28,10	Médio
VS05 - Os produtos/serviços do Banco Xbzw são adequados às minhas necessidades.	8,00	10,00	7,57	2,17	28,63	Médio

Gráfico 3 - Avaliação de concordância: Satisfação

4.2.8.2 Teste de igualdade das médias

Analogamente às análises realizadas com a VL QUAL-MS, foram adotados os mesmos critérios na avaliação da igualdade de médias da VL SATISF, métodos que também serviram de parâmetro para avaliação de igualdade de médias nas VL(s) IMAGEM, LEALD e VALOR. A Tabela 32 traz as principais estatísticas dos testes de igualdade de média executados.

Tabela 32 – Testes de igualdade de médias: SATISF

Variável	Níveis	Sig. crítico	Teste utilizado	Nível de significância dos testes		
				t-student	Teste Levene	Teste F entre grupos
Sexo	2	0,05	<i>T-student</i>	0,215	0,186	
Condição profissional	2	0,05	<i>T-student</i>	0,011	0,018	
Faixa de idade	5	0,05	Anova			0,043
Grau de instrução	4	0,05	Anova			0,007
Faixa de renda mensal	6	0,05	Anova			0,758
Canal de relacionamento preferido	3	0,05	Anova			0,617
Banco onde concentra as transações/operações	7	0,05	Anova			0,000
Tempo de conta	7	0,05	Anova			0,109
Decepção	3	0,05	Anova			0,000

O teste de hipótese *T-student* apontou, com significância de 0,05, que os SPSP(s) “Aposentados” estão mais satisfeitos com o Banco Xbzw, apresentando média de 8,41 contra a média de 7,13 para SPSP(s) “Ativos”. Contudo, o Teste *Levene* rejeita a hipótese de igualdade de variância, ou seja, o grupo de ativos além de apresentar média inferior aos

aposentados forneceu respostas menos consistentes, evidenciada pelo desvio-padrão de 1,22 (aposentados) *versus* 1,82 (ativos).

A análise univariada da variância (Anova), por sua vez, identificou que a satisfação apresenta diferenças significativas ao nível de 0,05 nas variáveis “Grau de instrução”, “Banco onde concentra as transações/operações” e “Decepção”. O teste complementar de *Tukey* indicou, ao nível de 0,05, que a satisfação dos SPSP(s) com ensino Fundamental (média de 8,67) é superior à satisfação observada em SPSP(s) com nível Superior (média de 7,21) e Pós-graduação (média de 6,74). Já em relação à variável “Banco onde concentra suas transações/operações”, o teste de *Tukey* apontou que os SPSP(s) que se relacionam mais frequentemente com os bancos Kgte e Tmqe estão menos satisfeitos com o Banco Xbzw. Por fim, o teste *Tukey* para a variável “Decepção” constatou que a satisfação de quem se decepcionou com os produtos do Banco Xbzw é inferior à satisfação dos SPSP(s) que não se decepcionaram ao adquirirem os mesmos produtos (média de “6,65 decepcionados” *versus* “7,86 não decepcionados”). Contudo, SPSP(s) que ainda não adquiriram os produtos do Banco Xbzw apresentam a menor avaliação de satisfação (média de 6,17) entre os níveis considerados.

4.2.9 Imagem corporativa

O construto Imagem corporativa foi desenvolvido a partir das entrevistas qualitativas com SPSP(s) e funcionários da agência objeto de estudo. De acordo com os entrevistados (estudo qualitativo), as “VI01 e VI03” estão mais associadas à imagem do Banco Xbzw enquanto as “VI02 e VI04” estão menos associadas ao referido banco. Portanto, é de se esperar que as respostas obtidas no estudo quantitativo sejam coerentes com esta avaliação preliminar.

A variável latente IMAGEM, representante do construto Imagem corporativa, recebeu avaliação média de 7,90 com desvio padrão de 1,86 e coeficiente de variação 23,52 % (dispersão moderada) e as estatísticas descritivas são apresentadas a seguir.

4.2.9.1 Estatísticas descritivas

Na Tabela 33 fica evidenciado que as variáveis VI01 e VI03 foram as variáveis mais bem avaliadas; ambas apresentaram mediana, moda e média maiores e desvio padrão menor comparado às demais variáveis. Este resultado está coerente com o estudo qualitativo, proporcionando maior validade ao construto.

Tabela 33 – Avaliação da percepção do construto Imagem corporativa

Variável	Mediana	Moda	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação %	
VI01 - O Banco Xbzw é um banco muito sólido.	9,00	10,00	8,53	1,87	21,91	Médio
VI02 - O Banco Xbzw fornece aos clientes soluções em produtos/serviços executadas com pouca burocracia.	8,00	8,00	7,11	2,32	32,63	Alto
VI03 - O Banco Xbzw é uma instituição socialmente responsável.	9,00	10,00	8,11	2,06	25,44	Médio
VI04 - O Banco Xbzw é uma instituição avançada tecnologicamente.	8,00	8,00	7,73	2,15	27,80	Médio

O Gráfico 4 indica que 78% dos respondentes concordam que o Banco Xbzw está associado à imagem de solidez. Em segundo lugar, 71% concordam que o referido banco é socialmente responsável. Em terceiro lugar, porém ainda com uma representatividade de concordância expressiva, 65% dos respondentes concordam que o Banco Xbzw é um banco avançado tecnologicamente. Por fim, percebe-se que a burocracia também está associada ao Banco Xbzw, uma vez que há praticamente um equilíbrio entre os que concordam que este banco tem pouca burocracia (51%) e aqueles que não se posicionaram fortemente (43%) ou então discordaram (6%) que o Banco Xbzw fornece soluções com pouca burocracia aos clientes.

Gráfico 4 - Avaliação de concordância: Imagem corporativa

4.2.9.2 Teste de igualdade das médias

O teste de igualdade de médias identificou, ao nível de 0,05 de significância, que há diferença na avaliação média da imagem corporativa para SPSP(s) “Ativos” e “Aposentados”, apresentando médias 7,76 e 8,59, respectivamente. O teste *Levene* rejeitou a hipótese de igualdade de variância, sendo que o desvio padrão dos aposentados foi de 1,19 *versus* 1,94 para os ativos. Portanto, é possível inferir que os aposentados produziram respostas mais consistentes.

Ao executar a Anova, ao nível de significância de 0,05, mais uma vez as variáveis “Banco onde concentra suas transações/operações” e “Decepção” apresentaram grupos (níveis) com médias estatisticamente diferentes entre si. Ao realizar o teste de *Tukey*, ao nível de 0,05, foi possível identificar que a diferença de médias na variável “Banco onde concentra suas transações/operações” é explicada pelos SPSP(s) que se relacionam mais frequentemente com o Banco Kgte, os quais avaliaram a imagem corporativa do Banco Xbzw com média 6,08 *versus* média 8,29, obtida com os SPSP(s) que centralizam transações/operações no próprio Banco Xbzw. Em relação à variável “Decepção”, o teste de *Tukey* apontou que a ocorrência de decepção (média 7,41) interfere negativamente na avaliação da imagem corporativa, em comparação com a não ocorrência de decepção (média 8,29), a qual melhora a avaliação da imagem corporativa. Os SPSP(s) sem experiência com os produtos do Banco Xbzw apresentaram avaliação da imagem corporativa ainda menor do que SPSP(s) expostos à

decepção; é provável que a baixa avaliação, neste caso, seja explicada pela pouca interação com o Banco Xbzw, dificultando uma avaliação adequada da imagem corporativa.

Na Tabela 34 é possível visualizar os resultados gerados pelos testes de igualdade de médias.

Tabela 34 – Testes de igualdade de médias: Imagem

Variável	Níveis	Sig. crítico	Teste utilizado	Nível de significância dos testes		
				t-student	Teste Levene	Teste F entre grupos
Sexo	2	0,05	T-student	0,096	0,214	
Condição profissional	2	0,05	T-student	0,020	0,007	
Faixa de idade	5	0,05	Anova			0,435
Grau de instrução	4	0,05	Anova			0,193
Faixa de renda mensal	6	0,05	Anova			0,987
Canal de relacionamento preferido	3	0,05	Anova			0,891
Banco onde concentra as transações/operações	7	0,05	Anova			0,000
Tempo de conta	7	0,05	Anova			0,163
Decepção	3	0,05	Anova			0,001

4.2.10 Lealdade

O construto Lealdade é representado pela variável latente LEALD, a qual foi avaliada pelos respondentes com média 7,38, desvio padrão de 2,48 e coeficiente de variação de 33,44 % (dispersão alta e maior dentre todas as VL(s)). Já era esperada maior dispersão na VL LEALD, tendo em vista que as variáveis VL01, VL02, VL03, intencionalmente, se propõem a criar grupos de respondentes com opiniões diferentes, sendo que uma boa avaliação pode ser interpretada como lealdade, ao passo que uma baixa avaliação pode ser traduzida como baixa afinidade com o Banco Xbzw.

4.2.10.1 Estatísticas descritivas

A Tabela 35 apresenta os principais indicadores das variáveis que representam o conceito de lealdade. Dentre as variáveis, a VL01 foi a mais bem avaliada, apresentando a maior média e o menor coeficiente de variação, sendo que, de acordo com o Gráfico 4, 63% dos respondentes concordam com a afirmação de que recomendam o Banco Xbzw a parentes e amigos. A segunda melhor avaliação foi observada na variável VL02, com média ligeiramente menor e coeficiente de variação maior ao observado na VL01; porém, com

percentual de concordância discretamente superior, ou seja, conforme Gráfico 5, 64% dos respondentes concordam que não pensam em transferir seus proventos para outra instituição nos próximos anos. Apresentando o terceiro melhor desempenho, aparece a variável VL03 com 50% dos respondentes afirmando que pretendem aumentar os negócios com o Banco Xbzw nos próximos anos. Considerando a boa avaliação das duas primeiras variáveis, é razoável inferir que a avaliação inferior neste quesito ocorre em virtude de os clientes estarem com pouco potencial financeiro para incrementar novos negócios.

Tabela 35 – Avaliação da percepção do construto Lealdade

Variável	Mediana	Moda	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação em %	
VL01 - Recomendo o Banco Xbzw a parentes e amigos.	8,00	10,00	7,62	2,51	32,96	Alto
VL02 - Não penso em transferir os proventos do Banco do Xbzw para outra instituição nos próximos anos.	9,00	10,00	7,55	2,92	38,61	Alto
VL03 - Pretendo aumentar os negócios com o Banco Xbzw nos próximos anos.	7,00	10,00	6,99	2,73	39,08	Alto

Gráfico 5 - Avaliação de concordância: Lealdade

4.2.10.2 Teste de igualdade das médias

De acordo com os testes demonstrados na Tabela 36, ao nível de 0,05 de significância, foram observadas médias estatisticamente diferentes somente nos grupos pertencentes às variáveis “Banco onde concentra as transações/operações”, “Tempo de conta” e “Decepção”.

Tabela 36 – Testes de igualdade de médias: LEALD

Variável	Níveis	Sig. crítico	Teste utilizado	Nível de significância dos testes		
				t-student	Teste Levene	Teste F entre grupos
Sexo	2	0,05	T-student	0,325	0,705	
Condição profissional	2	0,05	T-student	0,061	0,054	
Faixa de idade	5	0,05	Anova			0,686
Grau de instrução	4	0,05	Anova			0,162
Faixa de renda mensal	6	0,05	Anova			0,790
Canal de relacionamento preferido	3	0,05	Anova			0,141
Banco onde concentra as transações/operações	7	0,05	Anova			0,000
Tempo de conta	7	0,05	Anova			0,028
Decepção	3	0,05	Anova			0,000

Os grupos contidos na variável “Banco onde concentra as transações/operações” foram submetidos ao teste de *Tukey* e, ao nível de 0,05 de significância, percebeu-se diferenças estatisticamente significante somente no cruzamento entre Banco Xbzw *versus* Banco Kgte, ou seja, os SPSP(s) que atualmente centralizam seus negócios com o Banco Kgte demonstraram baixa lealdade ao Banco Xbzw.

O teste de *Tukey* também demonstrou, ao nível de 0,05 de significância, que o grupo de SPSP(s) que foram submetidos à decepção com os produtos do Banco Xbzw apresentou avaliação média da lealdade estatisticamente inferior à observada em SPSP(s) que não experimentaram este sentimento negativo ao se relacionarem com os mesmos produtos. A diferença também foi estatisticamente diferente na comparação entre os grupos de SPSP(s) que experimentaram decepção *versus* SPSP(s) que ainda não contrataram nenhum dos produtos elencados, sendo que, neste segundo cruzamento, mesmo com a ocorrência de decepção, a avaliação média da lealdade foi sensivelmente superior mesmo com a ocorrência de decepção.

4.2.10.3 Regressão logística para o construto lealdade

A análise de regressão logística, apresentada detalhadamente no “Tópico 3.6.3”, foi executada visando testar as seguintes hipóteses de pesquisa:

H3 – O sentimento de decepção interfere na diferenciação de clientes leais e não leais a uma agência bancária.

H4 – É possível identificar variáveis que auxiliam na identificação de clientes leais e não leais aos produtos/serviços fornecidos por uma agência bancária.

Objetivando maximizar as diferenças entre grupos, foram calculados os quartis dos escores padronizados da variável latente LEALD, e posteriormente foram considerados somente os respondentes com escore abaixo do primeiro quartil (47 casos) e acima do terceiro quartil (48 casos), perfazendo um total de 95 observações válidas, conforme demonstrado na Tabela 37.

Tabela 37 – Lealdade: distribuição interquartilica

Quartil	Intervalo de valor	Qtd. de respondentes
Menor ou igual ao 1º Quartil (0,25)	0,00 a 5,98	47
Entre o 1º Quartil (0,25) e 3º Quartil (0,75)	5,99 a 9,33	95
Maior ou igual ao 3º Quartil (0,75)	9,34 a 10,00	48

Assim procedendo, foi criada a variável (grupo) independente definida pela dicotomia dos grupos (leais – 1 *versus* desleais – 0), considerando que os 47 respondentes com escore de lealdade menor ou igual a 5,98 são “Desleais” e os 48 respondentes com escore maior ou igual a 9,34 são “Leais”.

Como variáveis independentes da regressão logística foram consideradas, *a priori*, todas as variáveis pertencentes aos construtos Qualidade, Satisfação e Valores humanos. Também foram consideradas as variáveis “Simdecep – sim para a ocorrência de decepção com pelo menos um dos produtos elencados no questionário”, “Nãodecep – não para a ocorrência de decepção com pelo menos um dos produtos elencados no questionário” ambas transformadas em variáveis *Dummy* com *L* níveis – 1 e “VD07 - Caso tenha ocorrido alguma decepção em relação aos produtos acima referenciados, o problema foi resolvido de maneira satisfatória?”, Após os ajustes mencionados, a análise de regressão logística foi executada pelo método *Forward Wald*, obtendo estatísticas que demonstram um ajuste adequado do modelo conforme detalhado a seguir:

- Estatística de -2LL inicial de 49,171 e final de 29,838 com ganho de 19,333 unidades após o 3º passo;
- Variância explicada pelo conjunto de variáveis independentes bastante adequada, demonstrada pelas estatísticas de *Cox & Snell* R^2 (0,658) e *Nagelkerke* R^2 (0,877);
- Teste de *Hosmer and Lemeshow* com valor de significância de 0,69, permitindo inferir ao nível de 0,05 de significância que as classificações previstas pelo modelo são iguais às observadas;
- Elevado percentual de classificações corretas, ou seja, 91,50% de acertos para identificação de clientes “Desleais” e 95,80% de acertos para identificação de clientes “Leais”.

O modelo logístico proposto é apresentado na Tabela 38 e rejeita a hipótese de que o sentimento negativo de decepção auxilia na diferenciação de clientes leais aos serviços fornecidos por uma agência bancária. Três variáveis se mostraram importantes preditoras da lealdade, as quais se relacionam com a capacidade de compreender as necessidades individuais e fornecer soluções adequadas (VQ13 e VS05) e também associar ao banco valores humanos de igualdade, integridade e responsabilidade sócio-ambiental (VV01).

Tabela 38 – Lealdade: modelo de regressão logística

Variável	Coeficiente	S.E	Wald	Sig.
VQ13 – Capacidade dos funcionários de colocar-se na posição do cliente e compreender as necessidades individuais.	0,446	0,215	4,316	0,038
VV01 – Possuo afinidades com o Banco Xbzw, pois neste banco é valorizado o tratamento igualitário dos clientes, existem políticas efetivas de preservação ao meio ambiente e responsabilidade social e percebo integridade nas relações comerciais com os clientes.	0,779	0,341	5,226	0,022
VS05 – Os produtos/serviços do Banco Xbzw são adequados às minhas necessidades.	1,506	0,554	7,390	0,007
Constante	-21,427	6,387	11,255	0,001

4.2.11 Valores humanos

Na avaliação dos valores humanos associados ao Banco Xbzw buscou-se replicar os mesmos conceitos utilizados na avaliação de imagem corporativa. Esta estratégia pretendeu identificar duas situações: (i) saber se os SPSP(s) associam seus valores pessoais ao se relacionarem no contexto bancário e (ii) avaliar se a imagem corporativa do Banco Xbzw coincide com os

valores humanos valorizados pelos SPSP(s). Assim procedendo, é possível perceber que as variáveis VV01, VV02, VV04 e VV05 expressam, respectivamente, os conceitos de responsabilidade social, capacidade tecnológica, pouca burocracia nos negócios e solidez. Uma quinta variável (VV03) foi criada para que fosse possível mensurar o comportamento utilitário, ou seja, situação em que o cliente não associa valores humanos aos serviços bancários.

O construto Valores humanos é representado pela VL VALOR, a qual foi avaliada pelos respondentes com média de 7,26, desvio padrão de 2,10 e coeficiente de variação de 28,91 % (dispersão moderada). No próximo tópico são apresentadas as principais estatísticas descritivas do referido conceito.

4.2.11.1 Estatísticas descritivas

Com base nos resultados apresentados na Tabela 39, é possível inferir que os SPSP(s) buscam associar seus valores humanos aos serviços bancários. Esta constatação baseia-se nas medidas de dispersão da VV03 (comportamento utilitário), onde é possível observar a menor média (6,10) e mediana (6,00) e o maior coeficiente de variação (48,13 %) dentre todas as variáveis.

De acordo com os respondentes, a congruência entre valores humanos e imagem corporativa é mais evidente para a característica de “Solidez” representadas pelas variáveis VI01 (Imagem corporativa) e VV05 (Valores humanos); ao realizar o cálculo da correlação de *Pearson* chegou-se ao valor de 0,758, ou seja, existe uma forte correlação positiva entre as variáveis VI01 e VV05. Além disso, a “Solidez” foi a característica mais bem avaliada nos construtos Imagem corporativa e Valores humanos. Comportamento similar ocorreu na característica de “Responsabilidade social”, representada pelas variáveis VI03 (Imagem corporativa) e VV01 (Valores humanos), ou seja, foi a segunda variável mais bem avaliada no construto Imagem corporativa e também a segunda variável mais bem avaliada no construto Valores humanos, ambas apresentando uma correlação positiva de 0,753.

Tabela 39 – Avaliação da percepção construto do Valores humanos

Variável	Mediana	Moda	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação %	
VV01 - Posso afinidades com o Banco Xbzw, pois neste banco é valorizado o tratamento igualitário dos clientes, existem políticas e ações efetivas de preservação ao meio ambiente/responsabilidade social e percebo integridade nas relações comerciais com os clientes.	8,00	8,00	7,31	2,21	30,29	Alto
VV02 - Sou atraído ao Banco Xbzw por ser um banco avançado tecnologicamente que disponibiliza aos clientes soluções tecnológicas muito úteis, tais como: <i>mobile banking</i> , caixas eletrônicos modernos e de fácil utilização e <i>internet banking</i> segura e capaz de realizar as mais diversas transações de que necessito. Tais ferramentas possibilitam o direcionamento do meu tempo a outras atividades de maior relevância.	8,00	8,00	6,93	2,48	35,78	Alto
VV03 - Minha maior preocupação não é associar meus valores pessoais à imagem corporativa do Banco Xbzw, prefiro conhecer detalhadamente os produtos/serviços que me são oferecidos e fechar negócio com qualquer banco que me ofereça o melhor custo-benefício.	6,00	10,00	6,10	2,94	48,13	Alto
VV04 - Sou atraído ao Banco Xbzw por fornecer aos clientes atendimento objetivo e com pouca burocracia, além disso, os contratos são redigidos com linguagem acessível ao cliente.	7,00	8,00	7,12	2,32	32,63	Alto
VV05 - Interesse-me pelo Banco Xbzw por transmitir ao mercado uma imagem de seriedade e solidez, pela tradição em comercializar bons produtos, por valorizar comportamentos conservadores e estimular a autodisciplina como forma adequada de obtenção da estabilidade financeira familiar.	8,00	10,00	7,74	2,27	29,38	Médio

No Gráfico 6 é possível confirmar a relevância das variáveis VV01 e VV05. Obteve-se que 64% dos respondentes concordaram que se relacionam com o Banco Xbzw por valorizarem um comportamento de seriedade e solidez e a autodisciplina como forma adequada de obtenção da estabilidade financeira familiar. Ainda é possível observar no Gráfico 6 que 57% dos respondentes concordam que possuem afinidades com o Banco Xbzw, pois percebem que o banco estimula o tratamento igualitário dos clientes, existem políticas e ações efetivas de preservação ao meio ambiente/responsabilidade social e integridade nas relações comerciais com os clientes.

Gráfico 6 - Avaliação de concordância: Valores humanos

4.2.11.2 Teste de igualdade das médias

Na Tabela 40 é possível observar que a variável condição profissional apresentou diferença entre médias, ao nível de 0,05 de significância, para a associação de valores humanos aos serviços bancários, sendo que os aposentados obtiveram média de 8,09 *versus* ativos com média de 7,09. Os aposentados apresentaram médias superiores em todas as variáveis de valores humanos; contudo, a maior diferença foi observada na VV05 (“8,84 aposentados” *versus* “7,51 ativos”), denotando que os aposentados valorizam com maior contundência a característica de “Solidez”.

A variável “Banco onde concentra as transações/operações” também apresentou diferença entre médias para o conjunto de variáveis de valores humanos, detectada ao nível de 0,05 de significância. O teste de *Tukey*, ao nível de 0,05 de significância, identificou que a diferença ocorre, especificamente, entre o Banco Xbzw (média 7,58) e o Banco Kgte (média 5,18).

Por fim, a variável “Decepção” também se mostrou sensível ao teste de igualdade de médias, ao nível de 0,05 de significância, indicando que há diferenças entre as médias dos grupos. O teste de *Tukey*, ao nível de 0,05 de significância, detectou diferenças entre os SPSP(s) que se decepcionaram com os produtos do Banco Xbzw (média 6,67) *versus* SPSP(s) que não se decepcionaram com os produtos do Banco Xbzw (média de 7,74) e também entre a média dos SPSP(s) submetidos à decepção (média 6,67) *versus* SPSP(s) que ainda não contrataram os produtos do Banco Xbzw (média 5,85). Analisando o impacto da decepção no conjunto das

variáveis de valores humanos, verificou-se que a variável VV03 (comportamento utilitário) apresentou média de 6,78 para clientes expostos à decepção *versus* média de 5,83 quando o cliente não se decepcionou com o produto contratado, reforçando a ideia de que a decepção torna o cliente menos sensível a tomar decisões baseadas em valores humanos.

Tabela 40 – Testes de igualdade de médias: Valores humanos

Variável	Níveis	Sig. crítico	Teste utilizado	Nível de significância dos testes		
				t-student	Teste Levene	Teste F entre grupos
Sexo	2	0,05	T-student	0,389	0,415	
Condição profissional	2	0,05	T-student	0,013	0,024	
Faixa de idade	5	0,05	Anova			0,172
Grau de instrução	4	0,05	Anova			0,201
Faixa de renda mensal	6	0,05	Anova			0,729
Canal de relacionamento preferido	3	0,05	Anova			0,872
Banco onde concentra as transações/operações	7	0,05	Anova			0,000
Tempo de conta	7	0,05	Anova			0,123
Decepção	3	0,05	Anova			0,000

Para testar de modo mais assertivo a “H6 – O sentimento de decepção diminui a disposição dos clientes associarem seus Valores humanos à Imagem corporativa de um banco”, calculou-se a correlação de *Pearson* entre os pares de variáveis de Imagem corporativa *versus* Valores humanos na expectativa de que o grupo de clientes decepcionados apresentaria coeficiente de correlação inferior aos demais grupos, os resultados são apresentados na Tabela 41.

Tabela 41 - Correlação entre Imagem corporativa e Valores humanos

Não decepcionados ou Sem experiência – n= 127 – Média Imagem: 8,12/ Média Valores: 7,56				
Imagem/Valores	Solidez	Pouca burocracia	Responsabilidade social	Avançada tecnologicamente
Solidez	0,7489			
Pouca burocracia		0,7242		
Responsabilidade social			0,7414	
Avançada tecnologicamente				0,6369
Não decepcionados – n= 114 – Média Imagem: 8,26/ Média Valores: 7,76				
Imagem/Valores	Solidez	Pouca burocracia	Responsabilidade social	Avançada tecnologicamente
Solidez	0,7465			
Pouca burocracia		0,7398		
Responsabilidade social			0,7149	
Avançada tecnologicamente				0,6091
Decepcionados – n= 63 – Média Imagem: 7,37/ Média Valores: 6,69				
Imagem/Valores	Solidez	Pouca burocracia	Responsabilidade social	Avançada tecnologicamente
Solidez	0,7601			
Pouca burocracia		0,8547		
Responsabilidade social			0,7502	
Avançada tecnologicamente				0,6974

Com base na Tabela 41, rejeita-se a H6 tendo em vista que ao contrário do que se esperava, o grupo de decepcionados apresentou maior correlação que os demais grupos, portanto; o sentimento de decepção não diminuiu a disposição dos SPSP(s) associarem seus Valores humanos à Imagem corporativa do banco objeto de estudo. Ressalte-se que os clientes decepcionados apresentaram avaliação média inferior aos demais grupos; portanto, é possível que os clientes decepcionados sejam mais severos na avaliação, mas; ainda assim, possuem uma sensibilidade maior para associar seus valores humanos à imagem corporativa de um banco.

4.2.12 Análise das relações entre os construtos

A técnica de Modelagem de Equações Estruturais foi apresentada no **Tópico 3.6.4** e permitirá testar as seguintes hipóteses de pesquisa:

- H1 – A Qualidade percebida está associada positivamente com a Satisfação.
- H2 – A Satisfação está associada positivamente com a Lealdade.
- H3 – A Qualidade percebida está associada positivamente com a Lealdade.
- H4 – A Imagem corporativa está associada positivamente com a Qualidade percebida.
- H5 – Os Valores humanos estão associados positivamente com a Imagem corporativa.
- H6 – Os Valores humanos estão associados positivamente com a Lealdade.

Para testar as relações entre os construtos de estudo foi desenvolvida uma Modelagem de Equações Estruturais (MEE) pelo método de mínimos quadrados parciais com o auxílio do *software SmartPLS*.

Preliminarmente, no entanto, foi verificado se a amostra de 190 respondentes, obtida na pesquisa, é suficiente para fornecer uma modelagem com resultados consistentes. A amostra mínima foi calculada seguindo as orientações de Ringle *et al* (2014, p. 56), tomando por parâmetro um tamanho de efeito (f^2) mediano de 0,15 e o poder do teste ($1-\beta$ erro prob. II) de 0,80. O cálculo foi processado pelo *software G*Power 3.1.9*, resultando em uma amostra mínima de 77 respondentes, ou seja, pode-se inferir que a MEE é pertinente, tendo em vista que a amostra de 190 respondentes representa mais do que o dobro da amostra mínima necessária.

Dando sequência, foi solicitado ao *software SmartPLS* uma solução de MEE, com todas as variáveis pertencentes aos construtos, seguindo os seguintes critérios: acionamento do subprograma *PLS Algorithm*, nas opções “*Case wise replacement*”, “*Apply missing value algorithm*”, “*Path Weighting Scheme*”, padronização para uma distribuição normal com média 0 e variância 1 e número máximo de 300 interações.

Com o MEE gerado, iniciou-se o ajuste de qualidade atentando-se para os critérios de validade convergente, consistência interna e validade discriminante entre as Variáveis Latentes (VL(s)).

O parâmetro para validade convergente foi o alcance de valores de AVE superiores a 0,50, de acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981). A sigla AVE refere-se à proporção dos dados explicada pelo conjunto de variáveis contidas nas respectivas VL(s). Na Tabela 42 é possível observar que a MEE apresentou valores de AVE satisfatórios em todas as VL(s). Em

relação à consistência interna, ou seja, verificação de quão confiáveis são os conjuntos das respostas obtidas, adotou-se como parâmetro de qualidade a obtenção de coeficientes de “*Alpha de Cronbach*” e “*Confiabilidade Composta*” superiores a 0,70. Com base nos indicadores transcritos na Tabela 41, pode-se inferir que a MEE proposta converge para uma consistência interna adequada.

Tabela 42 – Indicadores de validade convergente e consistência interna

Variável latente	AVE	Confiabilidade composta	Alpha de cronbach
Imagem corporativa	0,79070	0,93789	0,91116
Lealdade	0,82533	0,93409	0,89508
Qualidade	0,67227	0,98000	0,97852
Satisfação	0,86815	0,97052	0,96201
Valores humanos	0,82115	0,94834	0,92728

Na sequência iniciou-se a verificação da validade discriminante; nesta etapa avaliou-se a capacidade das VL(s) serem independentes umas das outras. Há, basicamente, duas formas de aferição da validade discriminante: i) observando as cargas cruzadas “*Cross Loading*”, obtendo cargas fatoriais mais altas em suas respectivas VL(s) do que em outras VL(s) e ii) o critério de *Fornell e Larcker* (1981), no qual se comparam as raízes quadradas dos valores das AVE(s) de cada construto com as correlações de *Pearson* entre as VL(s). Neste segundo critério, busca-se obter raízes quadradas das AVE(s) maiores do que as correlações entre as VL(s). Considerando o critério das cargas cruzadas, apenas a variável “VV03” não apresentou validade discriminante. Contudo, avaliando-se o critério proposto por *Fornell e Larcker* (1981), ficou evidenciada a necessidade de realizar ajustes no modelo, principalmente na VL “Qualidade”, de modo que todas as AVE(s) apresentassem raízes quadradas com valor superior às respectivas correlações. Na Tabela 43 é possível observar a inconsistência identificada na MEE para a Qualidade. É importante atentar-se que na diagonal principal estão contidas as raízes quadradas das AVE(s) e as demais células da tabela são preenchidas com as correlações entre os pares de construtos.

Tabela 43 – Valores das correlações entre VL(s) e raízes quadradas das AVE(s)

Variável latente	Imagem corporativa	Lealdade	Qualidade	Satisfação	Valores humanos
Imagem corporativa	0,88921				
Lealdade	0,75755	0,90847			
Qualidade	0,84812	0,78912	0,81992		
Satisfação	0,88885	0,82271	0,88472	0,93175	
Valores humanos	0,88773	0,82676	0,86401	0,89131	0,90617

A solução sugerida por Ringle *et al* (2014, p. 65) para elevar o valor das raízes quadradas das AVE(s) é retirar, uma a uma, as variáveis que apresentem as menores diferenças nas cargas fatoriais cruzadas. Assim procedendo, a cada retirada de variável foram sendo observados os novos valores das raízes quadradas das AVE(s) e das correlações entre os construtos até que fosse atendido o critério de Fornell e Larcker (1981). Na Tabela 44 são apresentadas as novas raízes quadradas das AVE(s) e as correlações entre VL(s), após adequação da MEE.

Tabela 44 – Valores ajustados das correlações entre VL(s) e raízes quadradas das AVE(s)

Variável latente	Imagem corporativa	Lealdade	Qualidade	Satisfação	Valores humanos
Imagem corporativa	0,89368				
Lealdade	0,74473	0,90853			
Qualidade	0,82958	0,77842	0,87561		
Satisfação	0,86529	0,79316	0,83796	0,94185	
Valores humanos	0,87290	0,81005	0,84980	0,86694	0,92209

Após garantir a validade convergente, consistência interna e validade discriminante, as quais representam o ajuste no modelo de mensuração, passou-se a avaliar as estatísticas do modelo estrutural.

Avaliando os coeficientes de determinação “R²”, que representam a proporção da variância das variáveis endógenas (dependentes) explicada pela MEE, pôde-se concluir que o modelo apresentou um ajuste bastante satisfatório, uma vez que todos os valores de R² foram superiores a 0,65 em uma escala que varia de 0 a 1. Cohen (1998) sugere que um R² superior

a 0,26 já pode ser considerado como um efeito grande da variável exógena (independente) sobre a variável endógena (dependente).

Dando continuidade à análise do modelo estrutural, tendo por premissa que a MEE é desenvolvida a partir de correlações e regressões lineares, é prudente avaliar a hipótese nula de que os coeficientes de correlação dos indicadores perante as respectivas VL(s) e também os coeficientes de caminho (β) são iguais a zero. Ao nível de 0,05 de significância foi realizado o teste *T-student* seguindo as recomendações de Hair *et al* (2014). Apartir do módulo *Bootstrapping* (técnica de reamostragem) foram adotados os seguintes parâmetros de cálculo: *Missing Value Algorithm*; *Casewise Replacement*; *Sign changes - Individual changes*; *Cases* = 190 respondentes e *Samples* (reamostragem) = 1000. O resultado gerado permitiu rejeitar a hipótese de que os coeficientes de correlação e os coeficientes de caminho são iguais a zero; portanto, cada uma das hipóteses de relação significativa entre pares de construtos foi confirmada.

Outros dois indicadores de qualidade do ajuste do modelo mensurados foram: (i) Relevância Preditiva (Q^2), que avalia quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele em uma escala que varia de 0 a 1 e (ii) Tamanho do Efeito (f^2), que avalia o quanto cada VL é útil para o ajuste do modelo, sendo que valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente de acordo com Hair *et al* (2014). Na Tabela 45 são apresentados os valores dos respectivos indicadores, fornecendo subsídios para concluir que a MEE proposta apresentou um bom ajuste preditivo.

Tabela 45 – Indicadores Q^2 e f^2 para as VL(s)

Variável latente	CV Red (Q^2)	CV Com (f^2)
Imagem	0,586	0,566
Lealdade	0,551	0,611
Qualidade	0,482	0,711
Satisfação	0,620	0,721
Valores humanos	0,656	0,656

Após os ajustes citados, chegou-se à MEE demonstrada na Ilustração 15. É possível observar que foi proveitosa a consolidação dos modelos de Bloemer *et al* (1998) e Porto e Nepomuceno (2010), uma vez que pode-se incluir a VL “Valores humanos”, que apresentou relações diretas com as VL(s) “Imagem corporativa” e “Lealdade”.

Assim, o modelo reforça a ideia de que os valores humanos associados aos produtos/serviços bancários têm papel relevante na composição da lealdade e ao mesmo tempo auxiliam a explicar a imagem corporativa percebida pelos clientes.

Os resultados suportam as hipóteses de pesquisa (H5) de que existem associações entre Qualidade, Satisfação, Valores humanos, Imagem corporativa e Lealdade. Sendo que a lealdade é influenciada diretamente pela qualidade, pela satisfação e pela capacidade do Banco Xbzw em associar valores humanos aos seus produtos/serviços.

A qualidade, por sua vez, é explicada diretamente pela imagem corporativa e indiretamente pelos valores humanos associados aos produtos/serviços. Já a satisfação é explicada diretamente pela qualidade e indiretamente pela imagem Corporativa e pelos valores humanos associados aos produtos/serviços.

Ilustração 15 – Modelo de equações estruturais das relações entre VL(s)

Com base nas estimativas do MEE apresentado na Ilustração 15, observa-se que a VL Valores humanos apresentou o maior coeficiente ($\beta = 0,382$), demonstrando sua importância como variável explicativa da Lealdade. Em segundo e terceiro lugar, respectivamente, aparecem as VL(s) Satisfação ($\beta = 0,275$) e Qualidade ($\beta = 0,224$). O coeficiente de determinação R^2 demonstra que as VL(s) exógenas explicam 0,701 da variabilidade da variável endógena Lealdade, resultando em um ajuste adequado do modelo. Assim sendo, pode-se estimar a Lealdade pela equação apresentada a seguir: $\text{Lealdade} = 0,382 \cdot \text{Valores humanos} + 0,275 \cdot \text{Satisfação} + 0,224 \cdot \text{Qualidade} + \text{Erro da estimativa}$.

As variáveis selecionadas pelo modelo demonstram que além de serem importantes preditoras nas respectivas VL(s), harmonizam externamente com as demais VL(s), possibilitando uma melhor compreensão das associações testadas. As variáveis pertencentes à VL Qualidade apresentaram distribuição entre as dimensões fatoriais da seguinte forma: Capital humano (10 variáveis), Resolutividade (1 variável), Facilidade de acesso (nenhuma variável) e Comunicação virtual (nenhuma variável). Assim sendo, ficou evidenciada a importância das interações humanas no fornecimento de um serviço com qualidade. Os resultados apresentam suporte teórico nos estudos de Grönroos (1984) com a ideia de que a qualidade é compreendida por meio das dimensões técnica e funcional; também se assemelham ao estudo de Levesque e McDougall (1996), os quais identificaram que no setor bancário a dimensão mais importante está relacionada à capacidade de relacionamento com o cliente. Em estudo desenvolvido por Bloemer *et al* (1998), mais uma vez chegou-se a conclusão de que a confiança relacional desenvolvida ao longo do tempo é um aspecto extremamente importante no contexto bancário. Por último, Masano (2006) também encontrou resultados semelhantes ao identificar como fator mais importante o “Atendimento e a confiabilidade na instituição financeira”, além do que as variáveis com maior potencial para previsão da Satisfação demonstraram forte associação com o perfil comportamental do Gerente de contas.

Em relação à VL imagem corporativa, o MEE selecionou as características de solidez, pouca burocracia e a capacidade de ser avançada tecnologicamente. Dentre estas características, de acordo com a percepção dos respondentes, apenas a solidez está associada com o Banco Xbzw; mesmo considerando que a solidez é a característica de imagem corporativa mais importante no contexto bancário segundo Ramuski (2007) e Pérez e Del Bosque (2012), o Banco Xbzw poderá aumentar a qualidade dos serviços fornecidos por meio da desburocratização de processos e de um maior investimento em soluções tecnológicas.

Já na VL valores humanos, o MEE propõe que o Banco Xbzw deve explorar a responsabilidade social, a solidez e a pouca burocracia, pois estas características representam os valores humanos que os clientes buscam ao relacionarem-se com o Banco Xbzw; estes pré-requisitos associam-se diretamente com a lealdade e com uma imagem corporativa favorável.

Por último, ao avaliar a VL satisfação, percebeu-se que os clientes valorizam a capacidade de fornecer produtos/serviços excelentes e adequados às necessidades individuais.

5 CONCLUSÕES

O estudo foi desenvolvido, objetivando uma melhor compreensão acerca dos principais fatores que antecedem o comportamento de lealdade em uma agência bancária. Para tanto, foi delineado um estudo de caso único em uma agência bancária de médio porte localizada na região metropolitana de São Paulo. Para condução do trabalho, foram assumidos seis objetivos, sendo que um deles foi apenas exploratório e os demais alinhados com hipóteses de pesquisa conforme demonstrado no Quadro 21.

Quadro 21 – Objetivos e hipóteses de pesquisa

Objetivo	Hipótese	Conclusão
Identificar os diversos motivos que podem influenciar a qualidade do atendimento no contexto bancário.	Caráter exploratório	Exploratório
Averiguar se as dimensões de qualidade em serviço propostas pela literatura são aderentes ao contexto deste estudo.	H1 – As dimensões de qualidade em serviço propostas pela literatura são aderentes ao contexto deste estudo.	H1 - Confirmada
Verificar se existem grupos de clientes com diferentes percepções sobre a qualidade dos serviços fornecidos pela agência bancária objeto de estudo.	H2 – Existem grupos de clientes com diferentes percepções sobre a qualidade dos produtos/serviços fornecidos pela agência bancária objeto de estudo.	H2 - Confirmada
Identificar as variáveis que auxiliam na identificação de clientes leais e não leais à agência bancária objeto de estudo	H3 – O sentimento de decepção interfere na diferenciação de clientes leais e não leais a uma agência bancária. H4 – É possível identificar variáveis que auxiliam na identificação de clientes leais e não leais aos produtos/serviços fornecidos por uma agência bancária.	H3 – Rejeitada H4 - Confirmada
Testar as associações entre os construtos Qualidade, Satisfação, Imagem corporativa, Valores humanos e Lealdade.	H5 – Existem associações entre os construtos Qualidade, Satisfação, Imagem corporativa, Valores humanos e Lealdade.	H5 - Confirmada
Testar o impacto do sentimento de decepção sobre a disposição dos clientes em associarem seus valores humanos à imagem do Banco Xbzw.	H6 – O sentimento de decepção diminui a disposição dos clientes associarem seus Valores humanos à Imagem corporativa de um banco.	H6 - Rejeitada

Após fundamentação teórica sobre os temas “A importância do setor de serviços na economia”, “Conceitos de qualidade”, “Mensuração de qualidade em serviços”, “Imagem corporativa”, “Satisfação” e “Lealdade”, a pesquisa foi executada adotando três métodos científicos de investigação: “Observação participante durante o expediente bancário”, “Entrevista semi-estrutura com a participação dos funcionários da agência objeto de estudo e

dos correntistas pertencentes ao quadro de Servidores da Prefeitura de São Paulo - SPSP(s)” e “Pesquisa de campo com questionário quantitativo aplicado em 202 SPSP(s)”.

O método de observação foi executado nos ambientes do estacionamento, sala de autoatendimento, filas, atendimento pessoal, *internet banking* e processos internos.

No ambiente do estacionamento foi demonstrado que a insuficiência de vagas, o uso indevido dos espaços destinados aos deficientes físicos e idosos e a não gratuidade de um dos estacionamentos são os principais motivos de insatisfação dos clientes. Em dias de grande circulação, o problema fica mais evidente, resultando, por vezes, em discussões acaloradas entre clientes. Na pesquisa quantitativa, o estacionamento foi o item pior avaliado, porém, este cenário é minimizado tendo em vista que o referido ambiente pertence à dimensão “Tangíveis”, sendo que acordo com os respondentes, os aspectos tangíveis apresentam menor relevância comparado às dimensões de “Segurança”, “Confiança”, “Empatia” e “Capacidade de Resposta”.

Durante as observações na sala de autoatendimento percebeu-se que os idosos são as pessoas mais vulneráveis aos ataques de indivíduos mal intencionados. A exposição decorre da dificuldade no uso das tecnologias bancárias e também pela falta de malícia quando alguém se oferece para ajudar. Percebeu-se, também, que há pouca paciência dos clientes mais instruídos quando percebem que outro cliente está com dificuldades para executar as transações com rapidez. Outro item que deixa os clientes irritados é quando os caixas eletrônicos são paralisados para manutenção ou reabastecimento de dinheiro, envelopes de depósito, bobinas de papel e formulários de cheque. Por último, observou-se o papel relevante dos funcionários na condução de situações complicadas, tais como: apaziguar animosidades entre clientes, orientação quanto ao uso dos caixas eletrônicos, disseminação de aspectos relacionados à segurança patrimonial e condução de conflitos provocados pela porta giratória.

No ambiente das filas foi possível notar que as senhas, embora tenham um papel relevante no gerenciamento do atendimento, tornam o relacionamento bancário bastante formal e em alguns casos pode ser motivo de confusão. No caso específico da agência bancária analisada, existem senhas diferenciadas para clientes de alta-renda, os quais são atendidos especificamente pelos Gerentes personalizados, acontece que algumas confusões foram observadas quando clientes de alta-renda percebem que o atendimento com senha comum, em

alguns casos, é mais rápido ou então quando clientes que deveriam ser atendidos com senha comum acabam exigindo atendimento pelo Gerente personalizado.

Percebeu-se que ocorrem picos de quantidade de clientes no início do expediente, tornando o ambiente propício às reclamações. Foi visto que a reclamação, ao ser iniciada acaba estimulando os demais clientes a reclamarem também, fato que desestabiliza o ambiente e dificulta o atendimento ordenado. O tempo de espera excessivamente alto, provocado pela quantidade de funcionários insuficiente ao número de clientes e pela burocracia nos negócios pode resultar na perda de oportunidades negociais e criar uma imagem desfavorável, resultando em um distanciamento dos clientes do relacionamento com o Banco Xbzw.

As observações sobre o atendimento pessoal demonstraram a relevância do capital humano no contexto bancário. Esta importância foi exemplificada pela capacidade dos funcionários em demonstrarem conhecimento sobre os produtos comercializados, explicitando aos clientes os motivos que impedem a concessão de um empréstimo, detalhando os fatores de risco que influenciam o preço do seguro de automóvel e demonstrando paciência para tirar dúvidas aparentemente simples (leitura de extrato, interpretação da fatura do cartão de crédito ou explicação sobre cobrança de tarifas). A qualidade do atendimento pessoal também é influenciada, indiretamente, pelo suporte das áreas internas, as quais podem impactar positivamente na qualidade ao simplificarem processos, serem mais flexíveis em situações atípicas e cumprirem rigorosamente os prazos divulgados ao mercado.

Ainda durante os atendimentos pessoais, foi possível constatar a baixa capacidade dos clientes em gerenciarem as finanças pessoais. É o caso de clientes que empregam inadequadamente os empréstimos contratados ou então não buscam condições de juros menores em contratos vigentes. Com isso, percebeu-se a importância das instituições financeiras na função de consultoria financeira e orientação sobre a aplicação mais eficiente dos recursos financeiros. Um exemplo é a postura, proativa, de propor a redução de juros em contratos de empréstimos vigentes; aparentemente parece desvantajoso para o banco, no entanto, esta estratégia reforça a lealdade do cliente e protege contra o assédio da concorrência em operações de portabilidade.

O papel do Gerente de contas também deve ser enfatizado, uma vez que vários clientes foram observados elogiando ou criticando este profissional. Ficou claro que a confiança neste

profissional é desenvolvida ao longo do tempo e é reforçada por atitudes simples, tais como: atenção individualizada, cumprimento de prazos acordados, capacidade de demonstrar a importância do cliente, respeitabilidade em momentos de adversidade financeira e transparência na comercialização de produtos/serviços. Percebeu-se que os clientes não se importam tanto em receber um “não” em resposta a contratação de um produto/serviço (empréstimo, financiamento ou seguros sem aceitação de risco), desde que a resposta seja rápida e fundamentada.

A ferramenta de *Internet banking* foi observada buscando a compreensão dos motivos que inibem sua utilização. A baixa utilização foi confirmada pelas constantes solicitações de desbloqueio de senha por esquecimento. Vários clientes foram indagados sobre as principais dificuldades em usar com frequência a *internet banking* e as respostas mais comuns foram a possibilidade de fraude eletrônica e a pouca familiaridade com a ferramenta. Foi relatado o caso de uma médica que possui bastante dificuldade em utilizar a *internet banking* do Banco Xbzw, o que demonstra que a familiaridade não tem relação direta com classe social e grau de instrução. Grande parte dos clientes observados, desconhece o alto nível de segurança e a amplitude das funcionalidades disponibilizadas no ambiente virtual, demonstrando que o Banco Xbzw pode ser mais eficiente em incentivar seus clientes a usufruírem as conveniências oriundas do ambiente virtual no contexto bancário.

Ao observar os processos internos do Banco Xbzw, procurou-se analisar as interações entre funcionários, as instruções normativas que norteiam o relacionamento com os clientes, as metas de venda e a estratégia adotada para fornecer produtos/serviços com qualidade. A partir de reuniões e comunicados internos constatou-se que a qualidade no Banco Xbzw é mensurada, principalmente, por número de reclamações e de acordo com Garvin (1995) esta estratégia não é adequada, pois denota uma postura reativa e demasiadamente limitada, deixando de avaliar importantes aspectos da qualidade.

Em uma das reuniões foi dito que os principais motivos de reclamações, segundo estatísticas publicadas pelo BACEN – Banco Central do Brasil são: contratação de produtos/serviços sem a autorização do cliente, tarifas indevidas, alterações no contrato da conta corrente sem a assinatura do cliente, encerramento da conta corrente sem o cancelamento dos produtos/serviços atrelados, débito de dívidas em percentual superior a 30% do salário e os transtornos provocados por cédulas retidas no terminal de autoatendimento. Nesta mesma

reunião foi solicitado aos funcionários adotarem uma postura preventiva em buscar a solução dos conflitos na própria agência, sempre que possível.

Em comunicado interno foi descrito que a qualidade no Banco Xbzw deve ser pautada nas dimensões da cortesia, atitude e ambiência. Embora estas dimensões possam ser associadas com as dimensões da escala SERVQUAL e SERVPERF, não foi explicitado aos funcionários como cada uma das dimensões devem ser aplicadas na rotina diária.

De acordo com as orientações de gestão, observou-se que tem crescido a noção de que é necessário estreitar o relacionamento com os clientes e inverter a lógica de contatá-lo somente para comercialização de produtos/serviços. Esta visão é positiva e está alinhada com a literatura sobre o relacionamento bancário, no entanto, a necessidade de cumprimento de metas impede que esta estratégia seja aplicada plenamente.

Percebeu-se, também, que o ambiente da agência bancária escolhida para o estudo é bastante impessoal, influenciado pela necessidade de atender diariamente uma quantidade expressiva de clientes, pelo cumprimento de instruções normativas pré-estabelecidas e também por preocupações relacionadas à segurança patrimonial e pessoal de clientes e funcionários. Este cenário exige dos funcionários um estado emocional de constante alerta, tornando o relacionamento bancário tenso e bastante formal.

As comunicações de *marketing* estimulam os clientes a comparecerem pessoalmente na agência, contudo, observou-se que apenas pequena parcela desses clientes é elegível aos produtos divulgados. Neste sentido, seria importante que as divulgações fossem mais assertivas, no sentido de detalhar melhor as particularidades de cada produto/serviço divulgado. Percebeu-se que este comportamento ocorre com maior frequência em financiamento imobiliário; a aprovação deste tipo de financiamento demanda uma série de condições favoráveis, tais como: renda familiar comprovada, idade, endividamento e histórico de restrições no sistema financeiro, percentual de entrada, gastos familiares, documentação do imóvel e histórico de restrições do vendedor. Estas exigências acabam frustrando a expectativas de grande parte dos interessados.

Finalizando as conclusões dos processos internos, observou-se que o Banco Xbzw não possui uniformidade de acesso aos clientes em qualquer agência bancária. Entende-se por

uniformidade de acesso o desimpedimento da agência em fornecer atendimento, com a mesma capacidade de solução de demandas aos clientes de outras agências. O Banco Xbzw adota este posicionamento, pois entende que agindo assim impede o assédio de outras agências aos clientes com maior potencial de negócios. Embora seja um argumento válido, esta estratégia torna o relacionamento confuso e não contribui para direcionar o foco nas demandas do cliente. Outro fator negativo é desestimular os funcionários a ofertarem produtos/serviços quando o cliente é de outra agência, prejudicando, em última instância o resultado financeiro da instituição, além de impedir uma concorrência, saudável, entre as agências acerca da qualidade do atendimento fornecido.

Passando as conclusões sobre as entrevistas com os SPSP(s) e com os funcionários da agência escolhida para o estudo, conclui-se que 56% dos funcionários preferem acessar os serviços bancários por meio da *internet banking* ao passo que 60% dos clientes preferem ser atendidos pela agência de relacionamento. Foi relatado por parte dos funcionários que há certo receio em realizar transações bancárias mais complexas em ambiente virtual, este relato pode explicar o baixo uso da *internet banking* pelos clientes, pois é razoável inferir que o receio dos funcionários pode inibir uma divulgação consistente da ferramenta. Esta constatação foi reforçada quando um dos funcionários afirmou que prefere utilizar a *internet banking* de um banco concorrente, pois este banco fornece um suporte técnico mais adequado.

As entrevistas propiciaram a seleção das assertivas que compuseram o questionário quantitativo, no entanto, a conclusão é o próprio questionário que pode ser visto no Quadro 14. Os critérios de seleção foram citados no capítulo de Análise dos resultados, não cabendo nova demonstração neste momento.

Em relação às duas estratégias mais importantes para obtenção da satisfação dos clientes, os entrevistados elegeram conforme detalhamento abaixo:

- **1ª mais importante:** Fornecer um bom atendimento nas mais diversas demanda do cliente; esta estratégia é conhecida na literatura como “Satisfação Geral” e foi utilizada como parâmetro mensurador de satisfação nos estudos desenvolvidos por Rossi e Slongo (1998), Bloemer *et al* (1998) e Masano (2006).
- **2ª mais importante:** Comparação entre as expectativas iniciais e as percepções pós consumo; esta abordagem é defendida pelos autores Oliver (1980), Oliver (1993),

Levesque e McDougall (1996) e Ribeiro *et al* (2010) e criticada pelos autores Zeelenberg *et al* (1998), Zeelenberg e Pieters (2004), Chua *et al* (2009), Ferguson e Johnston (2011), Sánchez-García e Curráz-Pérez (2011). Os autores contrários a abordagem da confirmação de expectativas, alegam que a desvantagem consiste em ignorar os elementos específicos que estão presentes nas diferentes emoções dos clientes e que têm um impacto direto sobre o comportamento do consumidor para além dos efeitos da satisfação.

No que se refere à Imagem corporativa, os entrevistados indicaram que as características mais associadas ao Banco Xbzw são a “Solidez” e a “Responsabilidade social” já as características não associadas ao Banco Xbzw, segundo a percepção dos entrevistados, são a “Pouca burocracia nos negócios” e a capacidade de ser “Avançado tecnologicamente”. A característica de “Solidez” é referendada por Ramuski (2007, p.53) e Pérez e Del Bosque (2012, p.152) como sendo o aspecto mais importante no contexto bancário.

Os entrevistados foram indagados em relação às principais vantagens competitivas do Banco Xbzw ao obter a lealdade dos clientes. As principais respostas a este questionamento foram: a perenidade da rentabilidade, a visibilidade positiva no mercado, a lucratividade consistente, a liderança em alguns produtos, a atração de novos clientes, o aumento da credibilidade, a renovação da base de clientes, a descentralização dos riscos financeiros e o aumento da amplitude de negócios.

Uma das clientes ainda ressaltou que clientes leais falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia a boa reputação da instituição financeira.

Por fim, os entrevistados elencaram os aspectos que o Banco Xbzw deve se atentar para alcançar as vantagens oriundas da lealdade:

- Simplificação dos processos internos e redução da burocracia nos negócios, facilitando a compreensão dos serviços/produtos pelo cliente e proporcionando respostas rápidas às demandas.
- Buscar um equilíbrio maior entre os investimentos em soluções tecnológicas e a capacitação dos funcionários, considerando o papel relevante das relações profissionais e interpessoais dos funcionários com os clientes.

- Desenvolver um programa efetivo de capacitação dos funcionários, onde se disponibilize tempo adequado para treinamento.
- Dispor de quantidade de funcionários adequada ao número de clientes.
- Aumentar a capacidade de transformar dados brutos em inteligência comercial.
- Reconhecer a competitividade do setor bancário nacional e manter uma postura de constante melhoria, aprimorando os recursos tecnológicos, os canais alternativos de atendimento proporcionando maior celeridade em responder às demandas dos clientes.
- Aumentar a rentabilidade por meio de produtos/serviços que agreguem valor ao cliente.
- Propor uma estratégia que priorize as reais necessidades do cliente com total integridade e transparência, além de disponibilizar um atendimento pós-venda surpreendente.
- Demonstrar ao cliente, com atitudes de valorização, que vale a pena ser leal ao Banco Xbzw.
- Certificar-se de que os clientes possuem acesso à informação e compreendem a linguagem empregada nas campanhas de *marketing* e nos contatos com os funcionários.
- Revisão e adequação dos contratos com empresas parceiras, priorizando o comprometimento dos contratados em respeitar prazos, simplificar processos e diminuir os entraves burocráticos.
- Simplificar as instruções normativas desnecessariamente complexas.
- Dispor de uma estrutura administrativa que possibilite aos funcionários envolvidos no atendimento direcionarem 100% do tempo em atender às necessidades dos clientes.
- Modernização dos equipamentos nas agências.
- Promover ações de disseminação das funcionalidades dos canais alternativos juntamente com a qualificação dos funcionários que orientam os clientes.
- Padronizar as configurações dos terminais de autoatendimento.
- Divulgar as campanhas de *marketing*, ações estratégicas e alterações na política de juros antecipadamente aos funcionários responsáveis pelo atendimento.
- Inculcar aos vigilantes a importância de uma postura adequada que inspire segurança e confiança aos clientes e funcionários.
- Desenvolver sistemas de identificação e alerta aos clientes, caso ocorram transações fora da normalidade.
- Ser sensível e flexível no trato com clientes que rejeitam o uso dos terminais de autoatendimento e a *internet banking*.
- Disponibilizar bebedouros e banheiro de uso público na agência.
- Aumentar o número de caixas individualizados aos idosos.

Partindo para as conclusões do estudo quantitativo, cabe um breve relato sobre as características da amostra colhida. Inicialmente foram obtidas respostas de 202 SPSP(s), contudo, após exclusão das observações atípicas, por meio do método multivariado D^2 de *Mahalanobis*, restaram 190 questionários válidos. A amostra é não-probabilista, mas se assemelha à população dos 2.087 SPSP(s) correntistas da agência objeto de estudo em relação às variáveis faixa de renda mensal e sexo.

Antecedendo as análises dos resultados, foram realizados testes de validade, confiabilidade e normalidade. Concluiu-se que o instrumento de coleta apresentou validade de conteúdo, critério e construto. Em relação à confiabilidade, foram aplicados os testes de KR-20, *Alpha* de *cronbach* e *Split half* e chegou-se a conclusão de que o instrumento de coleta apresentou confiabilidade adequada. Em relação à normalidade das respostas obtidas para cada uma das variáveis pesquisadas, o teste KS *Kolmogorov-Smirnov* demonstrou, ao nível de significância de 0,05, que apenas a variável “VQ28 - Estacionamento da agência” se aproxima de uma distribuição normal.

As variáveis pertencentes aos construtos Satisfação, Lealdade, Imagem corporativa e Valores humanos foram submetidas a uma análise fatorial exploratória para 1 fator executada pela técnica de componentes principais; os escores foram padronizados em escala de 0 a 10 e renomeados como SATISF, LEALD, IMAGEM e VALOR. A exemplo do critério adotado por Cronin e Taylor (1992) ao desenvolver a escala de percepções “SERVPERF”, as variáveis pertencentes ao construto Qualidade foram representadas pela VL (variável latente) QUAL-MÉDIA, obtida pela média simples das respostas. Após estes ajustes, foi possível eleger as VL(s) representativas de cada um dos construtos e assim dar início às análises.

No Quadro 22 são apresentados os perfis sócio-demográficos com médias estatisticamente diferentes ao nível de significância de 0,05 no teste *t-student* para comparação entre dois níveis e o teste *F-fischer* ao nível de significância ao nível de 0,05 quando a comparação foi realizada para mais de dois níveis.

Os respondentes na “condição profissional” de aposentados, ao serem comparados aos demais respondentes, forneceram uma avaliação mais favorável da Satisfação, Imagem corporativa e da capacidade de associarem Valores humanos aos produtos/serviços fornecidos pelo Banco

Xbzw. Contudo, os aposentados não demonstraram melhor avaliação da qualidade nem tampouco se mostraram mais leais que os demais respondentes. Em relação à variável “grau de instrução”, após teste de *Tukey* ao nível de 0,05 de significância, concluiu-se que os respondentes com ensino fundamental estão mais satisfeitos com o Banco Xbzw do que os respondentes com ensino superior e pós-graduação. Para a variável “Banco onde concentra as transações/operações” percebeu-se avaliação mais positiva para todas as VL(s) aos respondentes que concentram as transações/operações no Banco Xbzw, percebeu-se também, após teste de *Tukey* ao nível de 0,05 de significância, que os clientes que se relacionam mais frequentemente com o Banco Kgte demonstram uma avaliação do Banco Xbzw bastante negativa em todas as VL(s).

A variável “Decepção” foi segmentada em três tipos de respondentes: Decepcionado (63 respondentes), Não decepcionado (114 respondentes) e Sem experiência com os produtos do Banco Xbzw (13 respondentes). Os produtos com maior percentual de decepcionados foi seguro de veículo (27,69%) e empréstimo/financiamento (22,84%). As possíveis causas de decepção com “Seguro de veículo”, mensuradas no estudo exploratório, são: problemas com assistência 24 horas (chaveiro, troca de pneu e serviço de guincho), dificuldades com prazos e autorizações em caso de sinistro, procedimentos burocráticos para indenização por roubo ou perda total do bem e a ocorrência de custo-benefício mais atraente na concorrência. Outro produto com grande percentual de decepção é representado pelo bloco “Empréstimo/financiamento”, neste caso, pode-se inferir que a decepção decorre do arrependimento pós-consumo, quando se percebe que a contratação na concorrência poderia ter sido mais vantajosa ou quando o valor monetário obtido não é bem investido pelo cliente.

No Quadro 22 é possível observar que a variável “Decepção” apresentou média estatisticamente diferente em todas as VL(s) e após teste de *Tukey* ao nível de 0,05 de significância, concluiu-se que a avaliação média em todas as VL(s) foi mais favorável para os clientes que já contrataram produtos do Banco Xbzw e não se decepcionaram. Ao mesmo tempo percebeu-se que os respondentes que ainda não contrataram nenhum produto do referido banco apresentaram avaliação mais negativa do que os respondentes expostos ao sentimento de decepção.

Quadro 22 - Diferença de médias entre os grupos de respondentes em cada VL

Perfil Sócio-demográfico	QUAL_MÉDIA	SATISF	IMAGEM	LEALD	VALOR
Sexo					
Condição profissional		X	X		X
Faixa de idade					
Grau de instrução		X			
Faixa de renda mensal					
Canal de relacionamento preferido					
Banco onde concentra as transações/operações	X	X	X	X	X
Tempo de conta				X	
Decepção	X	X	X	X	X

Nos próximos parágrafos são apresentadas as conclusões mais específicas dos construtos Qualidade, Satisfação, Imagem corporativa, Lealdade e Valores humanos bem como as relações entre eles observadas no contexto da agência bancária objeto de estudo.

O construto Qualidade composto, originalmente, por 30 variáveis foi *rankeado* pelas avaliações médias de cada variável. Por questões de objetividade, na sequência são apresentadas somente as cinco variáveis com melhor avaliação e as cinco variáveis com menor avaliação:

Assertivas com as maiores notas:

- 1ª - VQ02 Confiança no gerente de sua conta (Média: 8,64)
- 2ª - VQ20 Confidencialidade das transações (Média: 8,59)
- 3ª - VQ19 Credibilidade da instituição (Média: 8,50)
- 4ª - VQ30 Localização da agência (Média: 8,37)
- 5ª - VQ04 Serviços entregues conforme prometido (Média: 8,26)

Assertivas com as menores notas:

- 1ª - VQ28 Estacionamento da agência (Média: 4,46)
- 2ª - VQ26 Quantidade de funcionários adequada ao número de clientes (Média: 5,35)
- 3ª - VQ07 Tempo de espera nos ambientes de atendimento presencial (Média: 5,47)

4ª - VQ27 Caixas eletrônicos: quantidade e localização (Média: 6,54)

5ª - VQ06 Comunicação prévia sobre alterações que afetem sua conta (Média: 6,92)

Ao gerar uma solução fatorial com as variáveis pertencentes ao construto Qualidade pelo método de componentes principais com rotação *Varimax*; concluiu-se que os SPSP(s) correntistas da agência bancária objeto de estudo avaliam a qualidade por meio de quatro fatores:

- **Fator 1 “Capital humano”:** este fator respondeu por 61,56% da variância preservada e foi composto por 17 variáveis que representam, em sua maioria, atitudes funcionais no trato com os clientes; este resultado reforça a importância do fator humano no contexto de serviços bancários, bem como, o papel relevante do gerente de contas em fornecer um relacionamento pautado na eficiência, ética, transparência, confiança e conhecimento aprofundado sobre os produtos/serviços bancários. As características do Fator 1 se assemelham com a dimensão da “Qualidade funcional” proposta por Gröonros (1984).
- **Fator 2 “Resolutividade”:** respondeu por 5,50% da variância preservada; foi composto por 7 variáveis e relaciona-se com a capacidade do Banco Xbzw em simplificar e agilizar procedimentos. Este fator também fornece a percepção de que os clientes valorizam a atenção individualizada, baixo tempo de espera por atendimento e quantidade de funcionários adequada ao número de clientes. As dimensões de “capacidade de resposta” e “empatia” se misturam neste fator.
- **Fator 3 “Facilidade de acesso”:** este fator foi composto por apenas 2 variáveis e representou 4,03% da variação preservada; reflete a importância da localização das unidades de atendimento (agência e sala de autoatendimento), bem como a quantidade de caixas eletrônicos disponibilizados. Ambas as características foram alocadas, originalmente, na dimensão “Tangíveis”; contudo, na análise fatorial, o fator é composto apenas por duas variáveis. Analisando a ideia transmitida pelo fator, achou-se mais conveniente nomeá-lo como “Facilidade de acesso”.
- **Fator 4 “Comunicação virtual”:** neste fator percebe-se a ideia de capacidade de comunicação virtual, envolvendo a facilidade de uso e a convicção de que as transações são executadas com segurança. Pertencem ao fator “Comunicação virtual” 2 variáveis, as quais são responsáveis por 3,64% da variância preservada.

A solução fatorial apresentou ajuste e qualidade adequada de acordo com as estatísticas demonstradas na sequência:

- KMO = 0,961
- *Bartlett's test* = 5.419,94
- *Sig. Bartlett's test* = 0,000
- Variância preservada = 74,73%
- Menor MSA = 0,915

As conclusões estão alinhadas com a literatura no que diz respeito ao comportamento multidimensional da qualidade em serviços, contudo, a distribuição dos fatores não coincidem com as escalas SERVQUAL e SERVPERF propostas, respectivamente, por Parasuraman *et al* (1988) e Cronin e Taylor (1992). Percebeu-se uma concentração de variáveis relacionadas à qualidade funcional no fator capital humano, o qual foi responsável por 61,56% da variância preservada; os demais fatores (resolutividade, facilidade de acesso e comunicação virtual) responderam juntos por 13,17% da variância preservada; portanto, é razoável inferir que o comportamento das respostas se assemelham às dimensões Qualidade funcional e Qualidade técnica propostas por Gröonros (1984). Este resultado também foi obtido por Lassar *et al* (2000) e Masano (2006), ao concluírem que no contexto de serviços bancários, a dimensão “Qualidade funcional” é uma preditora da Qualidade extremamente importante.

Ainda analisando o construto Qualidade e objetivando identificar grupos de SPSP(s) com diferentes percepções sobre a qualidade fornecida pelo Banco Xbzw, foi executada uma análise de conglomerados por meio da técnica hierárquica de aglomeração pelo critério de *Wards*, método de aglomeração obtido pela soma de quadrados entre os agrupamentos somados sobre todas as variáveis resultando em grupos mais equilibrados em relação ao tamanho. Assim procedendo, chegou-se a três grupos distintos de SPSP(s) em relação à percepção da qualidade, conforme detalhamento a seguir:

- **Conglomerado 1 – Avaliação “Qualidade baixa”:** O grupo foi composto por trinta e quatro respondentes, possui maior proporção de mulheres do que observado na amostra; neste conglomerado predominam respondentes na faixa de 31 a 50 anos, com predomínio de ensino superior; são SPSP(s) em atividade profissional e renda concentrada nas faixas de R\$ 2.000,01 a R\$ 4.000,00 e R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00. Os

canais de atendimento preferidos são a sala de autoatendimento e a *internet banking*. Embora a maioria desses SPSP(s) concentre as operações/transações no Banco Xbzw, observa-se uma concorrência ativa com os bancos Xbzf, Tmqe e Kgte. Dezenove dentre os trinta e quatro integrantes deste conglomerado já se decepcionaram com algum produto comercializado pelo Banco Xbzw. Há uma concentração expressiva de respondentes com tempo de conta na faixa de 0 a 3 anos.

- **Conglomerado 2 – Avaliação “Qualidade aceitável”:** este conglomerado é composto por oitenta e três respondentes, sem predominância entre faixas de idade e sexo e com uma discreta concentração de SPSP(s) com pós-graduação. As faixas de renda concentram-se em R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00 e acima de R\$ 10.000,00. As variáveis “Preferência por canal de atendimento”, “Condição profissional”, “Banco onde concentram as operações/transações” e “Decepção” apresentam proporção interna de respostas similar ao observado na amostra. Grande parte dos respondentes possuem conta ativa na faixa de tempo que vai de 5 até 9 anos.
- **Conglomerado 3 – Avaliação “Qualidade alta”:** este conglomerado possui setenta e três respondentes, proporção de homens superior ao observado na amostra, quantidade expressiva de SPSP(s) aposentados, faixa de idade concentrada entre 30 anos ou menos e 50 anos ou mais e predominância de clientes com ensino fundamental e médio. O canal de relacionamento com maior destaque é a agência de relacionamento. Apresenta proporção expressiva de SPSP(s) que concentram as operações/transações no Banco Xbzw. Grande parte dos respondentes possuem conta corrente no Banco Xbzw há mais 9 anos. Predominam neste conglomerado clientes que já adquiriram produtos do Banco Xbzw e não se decepcionaram.

Com base nos grupos formados, pode-se inferir que o Banco Xbzw deve concentrar maiores esforços em obter uma melhor avaliação da qualidade por SPSP(s) com maior grau de instrução, nas faixas de renda acima de R\$ 2.000,00, com tempo de conta de 0 até 3 anos e que estão em atividade profissional. Cabe ressaltar, que as melhores percepções de qualidade foram observadas em clientes com menor escolaridade, maiores faixas de idade e na condição de aposentado; fatores que atuando em conjunto dificultam a sustentabilidade dos negócios no longo prazo.

As variáveis com maior potencial de alavancar a percepção da qualidade dos serviços entre os conglomerados foram:

1ª - VQ02 Confiança no gerente de sua conta

2ª – VQ03 Consistência e veracidade das informações prestadas pelos funcionários da agência

3ª – VQ09 Decisões rápidas e eficientes

4ª – VQ04 Serviços entregues conforme prometido

5ª – VQ22 Pró-atividade do gerente de sua conta

Com base nas variáveis relacionadas, mais uma vez fica demonstrado o papel relevante das relações interpessoais entre funcionários e clientes no contexto de bancário.

Partindo para as conclusões do construto Satisfação, a avaliação do construto apresentou média de 7,34, desvio-padrão de 2,06 e coeficiente de variação com dispersão moderada de 29,07%. As variáveis mais bem avaliadas pelos respondentes foram, respectivamente, VS01 e VS05 conforme estatísticas demonstradas a seguir:

1ª – VS05 Os produtos/serviços fornecidos pelo Banco Xbzw são adequados às minhas necessidades (Média: 7,57; Desvio-padrão: 2,17; Coeficiente de variação: 28,63%; Mediana: 8,00 e Moda: 10,00)

2ª – VS01 Estou muito satisfeito com os produtos/serviços fornecidos pelo Banco Xbzw (Média: 7,51; Desvio-padrão: 2,30; Coeficiente de variação: 30,56%; Mediana: 8,00 e Moda: 10,00)

No construto Imagem corporativa observou-se coerência entre as conclusões obtidas na etapa qualitativa com os resultados do estudo quantitativo, reforçando que as características de Imagem associadas ao Banco Xbzw são “Solidez” e “Responsabilidade social” ao passo que as características não associadas são “Pouca burocracia” e capacidade de ser “Avançado tecnologicamente”. A característica de “Solidez” é referendada por Ramuski (2007, p.53) e Pérez e Del Bosque (2012, p.152) como sendo o aspecto mais importante no contexto bancário.

Na avaliação da Lealdade, utilizou-se a técnica de regressão logística pelo método *Forward Wald* com inclusão constante. Considerando como variáveis independentes os construtos Satisfação, Qualidade, Valores humanos e Decepção, chegou-se a conclusão de três variáveis

possuem capacidade preditiva de diferenciar clientes leais e não leais ao Banco Xbzw, conforme detalhamento:

VQ13 – Capacidade dos funcionários de colocar-se na posição do cliente e compreender as necessidades individuais.

VS05 – Os produtos/serviços do Banco Xbzw são adequados às minhas necessidades.

VV01 – Possuo afinidades com o Banco Xbzw, pois neste banco é valorizado o tratamento igualitário dos clientes, existem políticas efetivas de preservação ao meio ambiente e responsabilidade social e percebo integridade nas relações comerciais com os clientes.

O modelo logístico proposto apresentou ajuste de qualidade adequado conforme estatísticas de -2LL com ganho de 19,333 unidade após o 3º passo; variância explicada satisfatória conforme estatísticas de *Cox & Snell* R^2 (0,658) e *Nagelkerke* R^2 (0,877); teste de *Hosmer and Lemeshow* com valor de significância de 0,69, permitindo inferir ao nível de 0,05 de significância que as classificações previstas pelo modelo são iguais às observadas e elevado percentual de classificações corretas, ou seja, 91,50% de acertos para identificação de clientes “Desleais” e 95,80% de acertos para identificação de clientes “Leais”.

O último construto avaliado foi Valores humanos; conforme percepção dos respondentes, as duas características mais relevantes na associação de valores pessoais aos produtos/serviços do Banco Xbzw são “Solidez” e “Responsabilidade social” representadas pelas variáveis VV01 e VV05:

1ª – VV05 - Interesse-me pelo Banco Xbzw por transmitir ao mercado uma imagem de seriedade e solidez, pela tradição em comercializar bons produtos, por valorizar comportamentos conservadores e estimular a autodisciplina como forma adequada de obtenção da estabilidade financeira familiar. (Média: 7,74; Desvio-padrão: 2,27; Coeficiente de variação: 29,38%; Mediana: 8,00 e Moda: 10,00)

2ª – VV01 - Possuo afinidades com o Banco Xbzw, pois neste banco é valorizado o tratamento igualitário dos clientes, existem políticas e ações efetivas de preservação ao meio ambiente/responsabilidade social e percebo integridade nas relações comerciais com os clientes. (Média: 7,31; Desvio-padrão: 2,21; Coeficiente de variação: 30,29%; Mediana: 8,00 e Moda: 8,00)

Finalizando as conclusões, por meio de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com o uso do software *SmartPLS* que utiliza o método de mínimos quadrados parciais, foi avaliada as associações entre os construtos de estudo tendo por parâmetros as hipóteses a seguir:

H1 – A Qualidade percebida está associada positivamente com a Satisfação.

H2 – A Satisfação está associada positivamente com a Lealdade.

H3 – A Qualidade percebida está associada positivamente com a Lealdade.

H4 – A Imagem corporativa está associada positivamente com a Qualidade percebida.

H5 – Os Valores humanos estão associados positivamente com a Imagem corporativa.

H6 – Os Valores humanos estão associados positivamente com a Lealdade.

Após ajustes na qualidade do MEE, os quais foram relatados no tópico “4.2.12 Análise das relações entre os construtos” foi possível confirmar todas as hipóteses citadas. A demonstração do modelo foi apresentada na Ilustração 15. A proposição do modelo, ao consolidar os estudos de Bloemer *et al* (1998) e Nepomuceno e Porto (2010) trouxeram uma melhor compreensão sobre as relações entre os construtos de estudo.

Do ponto de vista acadêmico, a principal contribuição do modelo unificado foi demonstrar que o construto Valores humanos possui uma relação direta com a Lealdade e ao mesmo tempo com a Imagem corporativa. Além disso, o modelo consolida as demais relações entre os construtos, as quais já foram abordadas por outros autores. Outra contribuição acadêmica do estudo foi demonstrar que as técnicas Qualitativas e Quantitativas podem atuar conjuntamente em estudos acadêmicos aferindo maior confiabilidade e validade aos resultados obtidos.

Do ponto de vista gerencial, o estudo permite aos gestores atentarem às percepções dos clientes em relação aos serviços bancários, bem como compreenderem os fatores que interagem no processo de obtenção da lealdade.

5.1 Limitações

Mesmo considerando que o estudo qualitativo (entrevista e observação participante) foi executado com imparcialidade e prudência pelo pesquisador e também tenha havido um esforço para a obtenção de uma amostra com tamanho adequado no estudo quantitativo, os resultados da pesquisa não podem ser generalizados por tratar-se de um estudo de caso único. Além disso, Martins e Theóphilo (2009, p. 2) orientam que quando as descobertas ocorrem no âmbito das Ciências Sociais e Humanas, a possibilidade de generalização torna-se bastante reduzida, tendo em vista que o homem é um sujeito demasiado complexo para ser considerado como um objeto; os autores ainda afirmam que o homem não pode ser observado sem ser influenciado e não pode ser isolado de seu contexto sem perder sentido e coerência. Outra limitação do estudo consiste na obtenção de uma amostra não-probabilística, fato que também impossibilita a generalização dos resultados

Adicionalmente, ressalta-se como limitação a possibilidade de que o questionário eletrônico possa ter sido respondido por terceiros (filhos, cônjuge, pais ou amigos) dos SPSP(s), não refletindo a percepção do público-alvo.

5.2 Sugestão para estudos futuros

Entende-se que estudos futuros devem investigar com maior profundidade o papel dos sentimentos negativos de decepção e arrependimento no contexto de serviços bancários. Neste estudo, tentou-se relacionar o sentimento de decepção aos construtos Lealdade e Valores humanos, contudo, para que essas relações sejam analisadas com maior assertividade será necessário desenvolver uma escala com n variáveis que representem o conceito de “Decepção” ao invés de mensurá-la como variável nominal, estratégia adotada neste estudo.

Outra sugestão é replicar o modelo teórico em outras empresas de serviços, possibilitando consolidar a associação entre os construtos analisados neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, Firdaus *et al.* Bank Service Quality (BSQ) Index: an indicator of service performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**. v. 28, n. 5, p. 542-555, 2011.
- ABRAMS, M.; PAESE, M. Wining and dining the whiners: treating complaints as opportunities is one customer strategy that really works. **Sales and Marketing Management**. v. 145, [S.I.], p. 72-75, 1993.
- ACHROL, Ravi S.; KOTLER, Philip. Frontiers of the *marketing* paradigm in the third millennium. **Journal of the Acad. Marketing. Sci.** v. 40, n. [S.I.], p. 35-52, 2012.
- ALAWNEH, Ali Ahmad. Assessing the dimensions of relationship quality in B2C E-Banking services: an empirical comparative study. **International Journal of Computer Science**. v. 9, n. 6, p. 290-302, 2012.
- ALDAIGAN, A. H.; BUTTLE, F. A. SYSTRA-SQ: a new measure of bank service quality. **International Journal of Service Industry Management**. v. 13, n. 4, p. 362-381, 2002.
- AL-HAWARI, M. *et al.* Measuring banks automated service quality: a confirmatory factor analysis approach. **Marketing Bulletin**. v. 16, n. 16, p. 1-19, 2005.
- ANDREWS, J. C. *et al.* Effects of consumption frequency on believability and attitudes toward alcohol warning labels. **Journal of Consumer Affairs**. v. 25, n. 2, p. 323-339, 1991.
- ANGUR, M. G. *et al.* Service Quality in the banking industry: an assessment in a developing economy. **International Journal of Bank Marketing**. v. 17, n. 3, p. 116-123, 1999.
- ARGENTI, P. A. **The Power of Corporate Communication – Crafting the Voice and Image of Your Business**. [S.I.]: McGraw-Hill, 2002.
- AVKIRAN, N. K. Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking. **International Journal of Bank Marketing**. v. 12, n. 6, p. 10-18, 1994.
- BAPTISTA, Paulo de Paula. **Lealdade do consumidor e seus antecedentes: um estudo aplicado ao setor varejista de internet**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- BAPTISTA, Paulo de Paula. Qualidade percebida e seus impactos sobre a satisfação, confiança e lealdade. **Revista de Ciências da Administração**. v. 13, n. 30, p. 249-277, 2011.
- BAUE, W. **World Economic Forum Surveys CEO Attitudes Toward Corporate Citizenship. Sustainability Investment News, February 6, 2003**. Disponível em: <<http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/1028.html>>. Acesso em: 24/05/2013.
- BELL, Daniel. **Advento da sociedade pós-industrial: Uma tentativa de previsão social**. São Paulo: Cultrix, 1973.

BIDO, Diógenes de Souza *et al.* A articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 11, n. 2, p. 69-95, 2010.

BAHIA, K.; NANTEL, J. A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. **International Journal of Bank Marketing**. v. 18, n. 2, p. 84-91, 2000.

BLOEMER, Josée *et al.* Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. **International Journal of Bank Marketing**. v. 16, n. 7, p. 276-286, 1998.

BOULDING, W. *et al.* A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. **Journal of Marketing Research**. v. 30, n. 1, p. 7-27, 1993.

BRADY, Michael K.; CRONIN JR, J. Joseph. Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. **Journal of Marketing**. v. 65, [S.I.], p. 34-49, 2001.

BLANCHARD, R. F.; GALLOWAY, R. L. Quality in retail banking. **International Journal of Service Industry Management**. v. 5, n. 4, p. 5-23, 1994.

BRASIL. Banco Central. **Comunicado n. 20.615 – Orientações preliminares e cronograma relativos à implementação, no Brasil, das recomendações do Comitê de Basiléia para supervisão bancária acerca da estrutura de capital e requerimentos de liquidez (Basiléia III)**. Brasília, 2011. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=111011733>>. Acesso em: 23/12/2012.

BRASIL. Banco Central. **50 maiores bancos e o consolidado do sistema financeiro nacional**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www4.bcb.gov.br/top50/port/top50.asp>>. Acesso em: 23/04/2013.

BRASIL. Banco Central. **Resolução n. 3402 – Dispõe sobre a prestação de serviços de pagamento de salários, aposentadorias e similares sem cobrança de tarifas**. Brasília, 06/09/2006. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3402_v2_P.pdf>. Acesso em: 27/12/2012.

BRASIL. Banco Central. **Bancos Oficiais no Brasil: origem e aspectos de seu desenvolvimento**. Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/public/BancosEstaduais/livros_bancos_oficiais.pdf>. Acesso em: 19/04/2013.

BREDAHL, L. *et al.* Consumer attitudes and decision-making with regard to genetically engineered food products. **Journal of Consumer Policy**. v. 21, n. 3, p. 251-277, 1998.

BUENO, Wilson da Costa. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem das organizações. **Organicom**. v. 1, n. 2, p. 13-25, 2005.

BURROUGHS, J. E. e RINDFLEISCH, A. Materialism and well-being: a conflicting values perspective. **Journal of Consumer Research**. v. 29, n. 3, p. 348-370, 2002.

BUSSAB, Wilton de Oliveira; MORETTIN, Pedro Alberto. **Estatística Básica**. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro de *et al.* **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CASTRO, Luiz Alberto Marcondes Homen de Melo; GOUVÊA, Maria Aparecida. Os fatores de alavancagem da qualidade dos internet bankings. **Rev. Adm. UFSM**. v. 4, n.1, p. 125-143, 2011.

CERVO, Amado Luiz *et al.* **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHUA *et al.* Decision-relation: regret and disappointment. **Neuroimage**. v. 47, [S.I.], p. 2031-2040, 2009.

CHURCHILL JR., G.A.; SURPRENANT, C. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**. v. 19, [S.I.], p. 491-504, 1982.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.

COYLES, Stephanie; GOKEY, Timothy C. Customer retention is not enough. **Journal of Consumer Marketing**. v. 22, n. 2, p. 101-105, 2005.

CRONIN, J. Joseph; TAYLOR, Steven A. Measuring service quality: a re-examination and extension. **Journal of Marketing**. v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

DABHOLKAR, Prathiba; DAYLE I. Thorpe; JOSEPH O. Renz. A Measure of Service Quality for Retail Stores. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 24, n. [S.I.], p. 3-16, 1996.

DE MASI, Domênico. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: Senac, 1999.

DEMING, W. Edwards. **Out of the Crisis**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study, 1986.

DEMIRBAG, Mehmet *et al.* Modeling quality commitment in service organizations: an empirical study. **European Journal of Marketing**. v. 46, n. 6, p. 790-810, 2012.

DOWLING, G. **Creating Corporate Reputations – Identity, Image and Performance**. New York: Oxford University Press, 2001.

DUFFY, Mary E. Methodological triangulation: a vehicle for merging quantitative and qualitative research methods. **In Journal of Nursing Scholarship**. v. 19, n. 3, p. 130-133, 1987.

DUN, Zanna Van *et al.* Job quality in the customer contact centre: conceptual foundation and scale development. **The Service Industries Journal**. v. 32, n. 2, p. 171-196, 2012.

EGRI, C. P.; HERMAN, S. Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. **The Academy of Management Journal**. v. 43, n. 4, p. 571-604, 2000.

ENNEW, C. T. *et al.* Importance-performance analyses and the measurement of service quality. **European Journal of Marketing**. v. 27, n. 2, p. 59-70, 1993.

EHIGIE, B. O. Correlates of customer loyalty to their bank: a case study in Nigeria. **The International Journal of Bank Marketing**. v. 24, n. 7, p. 494-508, 2006.

FEATHER, N. T. Values, valences and choice: the influences on the perceived attractiveness and choice of alternatives. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 68, n. 6, p. 1135-1151, 1995.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Relatório Social 2006**. São Paulo, 2006. Disponível em: < <http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7IOaSDf9jyV/sitefebraban/RS%20Febraban2006.pdf>>. Acesso em 29/07/2013.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Pesquisa de Tecnologia Bancária: o setor bancário em números**. São Paulo, 2013. Disponível em: < <http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7IOaSDf9jyV/sitefebraban/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%20E1ria%202013.pdf>>. Acesso em 21/04/2013.

FERGUSON, Jodie L.; JOHNSTON, Wesley J. Customer response to dissatisfaction: a synthesis of literature and conceptual framework. **Industrial Marketing Management**. São Paulo: v. 40, [S.I.], p. 118-127, 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Míni Aurélio o dicionário da língua portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2010.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research**. Reading: Addison-Wesley, 1975.

FONBRUN, Charles J. **Reputation: Realizing Value from the corporate image**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.

FONTANELLA, Bruno J. B. *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimento para constatar saturação teórica. **Caderno de Saúde Pública**. Rio de Janeiro: v. 27, n. 2, p. 389-394, 2011.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**. v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS – **Boletim de informações da FIPE**. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.fipe.org.br/Publicacoes/downloads/bif/2013/3_bif390.pdf>. Acesso em: 18/04/2013.

FUNDAÇÃO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR - PROCON. **Ranking das empresas mais reclamadas em 2012**. São Paulo, 27/12/2012. Disponível em: <<http://sistemas.procon.sp.gov.br/rank/>>. Acesso em: 02/01/2013.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GARVIN, David A. **Competindo nas oito dimensões da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt *et al.* O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 44, n. 3, p. 265-278, 2009.

GOMES, Mauro Tapias; SAPIRO, Arão. Imagem corporativa: uma vantagem competitiva. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 33, n. 6, p. 85-96, 1993.

GOUVÊA, Maria Aparecida *et al.* Avaliação de adequação de aplicação de técnicas multivariadas em estudos do comportamento do consumidor em teses e dissertações de duas instituições de ensino superior. **Revista de Administração**. São Paulo: v.47, n.2, p. 338-355, 2012.

GOUVÊA, Maria Aparecida. **Análise de conglomerados**. Material didático da disciplina EAD 0351 – Estatística aplicada à Administração. São Paulo: FEA USP, 2012.

GRÖNROOS, Christian. A service quality model and its *marketing* implications. **European Journal of Marketing**. v.18, n.4, p. 36-44, 1984.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRUNERT, S. C.; JUHL, H. J. Values environmental attitudes and buying of organic foods. **Journal of Economic Psychology**. v. 16, n. [S.I.], p. 39-62, 1995.

GUIMARÃES, Rosane Torres. **A avaliação de marca das instituições de ensino superior no segmento mestrado e doutorado em administração; uma abordagem multivariada**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

HA, Jooyeon; JANG, Soochong Shawn. Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: the role of relationship quality. **International Journal of Hospitality Management**. v. 28, n. [S.I.], p. 319-327, 2009.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2005.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2009.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Sistema de Contas Nacionais Trimestrais**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/defaultcnt.shtm>>. Acesso em: 23/03/2013.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **O setor de serviços no Brasil: Uma visão global**. Brasília, 1998. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0549.pdf>. Acesso em: 01/03/2013.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Estudo analisa a ocupação no setor público.** Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=10328> Acesso em: 25/06/2013.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil.** Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/capitulo_1_estrutura.pdf>. Acesso em 10/03/2013.

IRAOSSI, Giuseppe. **The Power of Survey Design: a user's guide for managing surveys, interpreting results, and influencing respondents.** Washington, D.C.: The World Bank, 2006.

JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. **Journal of Consumer Research.** v. 21, n. 4, p. 695-707, 1995.

JOHNSTON, R. Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect. **The International Journal of Bank Marketing.** v. 15, n. 4, p. 111-116, 1997.

JOSEPH, M. *et al.* Service quality in the banking sector: the impact of technology on service delivery. **The International Journal of Bank Marketing.** v. 17, n. 4, p. 182-193, 1999.

JONES, T.O.; SASER JR., W. E. Why satisfied consumers defect. **Harvard Business Review.** v. 73, n. 1, p. 1-15, 1995.

KEININGHAM *et al.* Customer loyalty isn't enough. **Harvard Business Review.** v. [S.I.], n. [S.I.], p. 29-32, 2011.

KARATEPE, O. M. *et al.* Measuring service quality of banks scale development and validation. **Journal of Retailing and Consumer Services.** v. 12, n. 5, p. 373-383, 2005.

KERCKHOVE, Derrick. **A pele da cultura.** Lisboa: Relógio D'água, 1997.

LADHARI, R. A review of twenty years of SERVQUAL research. **International Journal of Quality and Service Sciences.** v. 1, n. 2, p. 172-198, 2009.

LAROCHE, M. *et al.* Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. **The Journal of Consumer Marketing.** v. 18, n. 6, p. 503-520, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing bancário e financeiro.* In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing Bancário.** São Paulo: Saint Paul, 2007.

LASSAR, Walfried M. *et al.* Service quality perspectives and satisfaction in private banking. **International Journal of Bank Marketing.** United Kingdom: v. 18, n. 4, p. 181-199, 2000.

LATTIN, James. **Análise de dados multivariados.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LEVESQUE, T.; MCDUGALL, G. H. G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. **The International Journal of Bank Marketing.** v.14, n. 7, p. 12-20, 1996.

- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MADILL, Judith J. *et al.* Determinants of SME owners' satisfaction with their banking relationships: a Canadian study. **International Journal of Bank Marketing**. United Kingdom, v. 20, n. 2, p. 86-98, 2002.
- MAIO, G. R.; OLSON, J. M. Value-attitude-behavior relations: the moderating role of attitude functions. **Journal of Social Psychology**. v. 33, n. [S.I.], p. 301-312, 1994.
- MAIO, G. R.; OLSON, J. M. Relations between values, attitudes and behavioral intentions: the moderating role of attitude function. **Journal of Experimental Social Psychology**. v. 31, n. [S.I.], p. 266-285, 1995.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. Sobre confiabilidade e validade. **RBGN**. São Paulo, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.
- MANTOVANI, Daielly Melina Nassif. **Distance education on the stakeholders' perpectives: student's, instructor's and administration's perceptions**. São Paulo, 2012. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- MASANO, Ana Carolina Raduan. **Expectativas e percepções do mercado bancário de pessoas físicas de alta renda no município de São Paulo**. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MCCOLLOUGH, Michael A. The recovery paradox: the effect of recovery performance and service failure severity on post-recovery customer satisfaction. **Academy of Marketing Studies Journal**. v. 13, n. 1, p. 89-104, 2009.
- MELLO, Sérgio Carvalho Benício de *et al.* Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro. **Revista de Negócios**. Blumenau: v. 11, n. 1, p. 31-47, 2006.
- MERSHA, T.; ADLAKHA, V. Attributes of service quality: the consumers' perspective. **International Journal of Service Industry Management**. v. 3, n. 3, p. 34-45, 1992.
- MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson, 2011.
- MICHEL, Stefan; MEUTER, Matthew L. The service recovery paradox: true but overrated? **International Journal of Service Industry Management**. v. 19, n. 4, p. 441-457, 2008.

MOHR, L. A. *et al.* Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. **Journal of Consumer Affairs**. v. 35, n. 1, p. 45-72, 2001.

NAKAGAWA, Sandra Sayuri Yamashita. **A lealdade de consumidores nos ambientes de comércio online e offline**. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

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

NEVES DE PAIVA, João Carlos *et al.* Proposta de escala para mensurar o valor percebido no varejo bancário brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. v. 13, n. 2, p. 310-327, 2009.

O GLOBO. Rio de Janeiro, 15/03/2012. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/setor-financeiro-o-mais-reclamado-em-todo-mundo-4314210>. Acesso em: 10/07/2013.

OLIVEIRA, Otávio J. *et al.* **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, M. C.; DAHER, W. M.; OLIVEIRA, B. C. Responsabilidade social corporativa e geração de valor reputacional: estudo de multicaso, segundo o modelo de Hopkins, de empresas do setor energético do nordeste brasileiro. **In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**, 6., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2006. 1 CD-ROM.

OLIVER, R.L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**. v. 17, p. 460-469, 1980.

OLIVER, R.L. Cognitive, affective, and attributes bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research**. v. 20, p. 418-430, 1993.

OLIVER, R.L. Whence consumer loyalty. **Journal of Marketing**. v. 63, n. [S.I.], p. 33-44, 1999.

ONUSIC, Luciana Massaro. **A qualidade de serviços de ensino superior: o caso de uma instituição de ensino público**. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

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

PARASURAMAN, A. *et al.* Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. **Journal of Retailing**. New York, v. 70, n. 3, p. 201-230, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão de Qualidade: teoria e pratica**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARASURAMAN, A. *et al.* E-S-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. **Journal of Service Research**. v. 7, n. 10, p. 1-21, 2005.

PÉREZ, Andrea; DEL BOSQUE, Ignacio Rodríguez. The role of CSR in the corporate identity of banking providers. **Journal Business Ethics**. v. 108, n. [S.I.], p. 145-166, 2012.

PINTO, Ricardo Lopes. **Qualidade no serviço de manutenção predial terceirizado: um estudo de caso em uma organização pública autárquica**. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO – **Portal transparência da prefeitura de São Paulo**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 20/03/2013.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. **Atlas municipal de gestão de pessoas**. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/atlas_municipal_de_gestao_de_pessoas_2013_v10_1370270158.pdf> Acesso em: 02/05/2013.

RAMUSKI, Carmen Lidia. *Marketing de relacionamento e as instituições bancárias*. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing Bancário**. São Paulo: Saint Paul, 2007.

RAO, Poduri S. R. S. **Sampling methodologies with applications**. Florida: Chapman & Hall, 2000.

REICHHELD, F. F. **A Estratégia da Lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RIBEIRO, José Luis Duarte *et al.* Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários. *Ges. Prod.* v. 17, n. 4, p. 775-790, 2010.

RINGLE, Cristian M. *et al.* Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista brasileira de marketing**. v. 13, n. 2, p. 54-71, 2014.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um modelo brasileiro. **RAC**. v. 2, n. 1, p. 101-125, 1998.

RUST, Roland T. *et al.* **O valor do cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RUST, Roland T.; OLIVER, Richard L. “**Service Quality: Insights and Managerial Implications from de Frontier**”, in **Service Quality: New Directions in Theory and Practice**. CA: Sage Publications, 1994.

SALOMI, Gilberto Gabriel Eid *et al.* SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade em serviços internos. **Gestão & Produção**. v. 12, n. 2, p. 279-293, 2005.

SÁNCHEZ-GARCÍA, Isabel; CURRÁS-PÉREZ, Rafael. Effect of dissatisfaction in tourist services: the role of anger and regret. **Tourism Management**. v. 32, [S.I.], p. 1397-1406, 2011.

SANGEETHA, J.; MAHALINGAM, S. Service quality models in banking: a review. **International Journal of Islamic**. v. 4, n. 1, p. 83-103, 2011.

SANTOS, Sérgio Antonio dos. **Lealdade às marcas de produtos e às marcas de lojas de varejo: um estudo comparativo entre consumidores de baixa e alta renda**. São Paulo, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SEN, S.; BHATTACHARYA, C. B. Does doing good always leads to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. **Journal of Marketing**. v. 38, n. 2, p. 225-243, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE; CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO – CNC. **A competitividade nos setores de comércio, de serviços e do turismo no Brasil: perspectivas até 2015**. Brasília, 2008.

SCHMITT, Bernd. **Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands**. New York: The Free Press, 1999.

SCHULTZ, P. W.; ZELEZNY, L. Values as predictors of environmental attitudes: evidence for consistency across 14 countries. **Journal of Environmental Psychology**. v. 19, n. 3, p. 255-265, 1999.

SCHWARTZ, S. H.; BOEHNKE, K. Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. **Journal of Research in Personality**. v. 38, n. [S.I.], p. 230-255, 2004.

SCHWARTZ, S. H. **Validade e aplicabilidade da teoria de valores**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SURESHCHANDAR, G. S. *et al.* Customer Perceptions of Service Quality: a critique. **Total Quality Management**. v. 12, n. 1, p. 114-124, 2001.

TAKEUCHI, H.; QUELCH, J.A. Quality is more than making a good product. **Harvard Business Review**, New York: Harvard University, v. 61, n. 4, p. 139-145, 1983.

THØGERSEN, J.; OLANDER, F. Human values and the emergence of a sustainable consumption pattern: a panel study. **Journal of Economic Psychology**. v. 23, n. [S.I.], p. 605-630, 2002.

TRÂNSITO. Conselho Nacional. **Resolução n. 303 – Dispõe sobre as vagas de estacionamento de veículos destinadas exclusivamente às pessoas idosas**. Brasília, 18/12/2008. Disponível em: <http://www.denatran.gov.br/download/Resolucoes/REPUBLICA_CAO_RESOLUCAO_CONTRAN_303_08.pdf>. Acesso em: 05/01/2014.

TRÂNSITO. Conselho Nacional. **Resolução n. 304 – Dispõe sobre as vagas de estacionamento de veículos destinadas exclusivamente à veículos que transportem pessoas portadoras de deficiência e com dificuldade de locomoção**. Brasília, 18/12/2008. Disponível em: <http://www.denatran.gov.br/download/Resolucoes/REPUBLICA_CAO_RESOLUCAO_CONTRAN_303_08.pdf>. Acesso em: 05/01/2014.

UDO *et al.* Using SERVQUAL to assess the quality of e-learning experience. **Computers in Human Behavior**. v. 27, n. 3, p. 1272-1283, 2011.

VALOR ECONÔMICO. São Paulo, 19/04/2013. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?cod=888054> Acesso em: 26/09/2013.

VANCE, Patricia de Salles; ÂNGELO, Claudio Felisoni. Reputação corporativa: uma revisão teórica. **Revista de Gestão USP**. v. 14, n. 4, p. 93-108, 2007.

VIEIRA, Afonso Valter. Efeitos Curvilineares da lealdade no comportamento do consumidor. **Rev. Adm. Mackenzie**. v. 13, n. 2, p. 227-253, 2012.

YI, Y. The determinants of consumer satisfaction: the moderating role of ambiguity. **Advances in Consumer Research**, v. 20, [S.I.], p. 502-506, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACHARIAS, Maria Luiza Barcellos *et al.* Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **FGV-EAESP/RAE eletrônica**. São Paulo: v. 7, n. 2, Art. 18, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482008000200002>>. Acesso em 20/11/2012.

ZAVAREH *et al.* E-Service quality dimensions and their effects on e-customer satisfaction in internet banking services. **Social and Behavioral Sciences**. v. 40, n. [S.I.], p. 441-445, 2012.

ZEELLENBERG, Marcel; PIETERS, Rik. Beyond valence in customer dissatisfaction: a review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services. **Journal of Business Research**. v. 57, n. [S.I.], p. 445-455, 2004.

ZEELLENBERG, Marcel *et al.* Emotional reactions to the outcomes of decisions: the role of counterfactual thought in the experience of regret and disappointment. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. v. 75, n. 2, p. 117-141, 1998.

ZEITHAML, Valarie A. *et al.* **Delivery Quality Service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.

ZHU F. X. *et al.* IT-Based services and service quality in consumer banking. **International Journal of Service Industry Management**. v. 13, n. 1, p. 69-90, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

APÊNDICE A1 – VISÃO GLOBAL SOBRE O CONTEXTO DO ESTUDO DE CASO

APÊNDICE A2 – CONVITE À PARTICIPAÇÃO EM ENTREVISTA

APÊNDICE A3 – INSTRUMENTO DE APOIO À ENTREVISTA

APÊNDICE A4 – INSTRUMENTO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

APÊNDICE B – COMPROVANTE DA DOAÇÃO

APÊNDICE A1 – VISÃO GLOBAL SOBRE O CONTEXTO DO ESTUDO DE CASO

Ao escolher como método científico um estudo de caso pretendeu-se consolidar em um único documento (questionário quantitativo) as perspectivas iniciais dos SPSP(s) e dos colaboradores lotados na agência bancária escolhida para o estudo e posteriormente mensurar as variáveis preditoras mais representativas que possam auxiliar na compreensão da qualidade, da satisfação, da imagem corporativa e da lealdade dos clientes no contexto de serviços bancários apresentado no próximo parágrafo.

A agência bancária escolhida para o estudo exploratório possui aproximadamente dois mil SPSP(s) como correntistas e recebedores de proventos. Com o advento da Livre Opção Bancária (LOB), regulamentada pela circular n. 3402/2006 do BACEN e aplicável aos servidores públicos a partir de fevereiro de 2012, observou-se um aumento expressivo de migrações de servidores entre as diversas instituições atuantes no mercado financeiro nacional.

Embora existam diversos estudos científicos sobre qualidade no contexto bancário, o pesquisador observou que os indicadores de qualidade mais utilizados pelos bancos são o número de reclamações e o tempo de atendimento. Estes instrumentos se mostram ineficazes, pois mensuram situações desagradáveis que já ocorreram e posicionam as instituições de forma limitada e reativa. Outra realidade vivenciada pelo pesquisador no contato diário com os clientes é que nas situações concretas onde o servidor decide transferir suas operações financeiras para outra instituição, raramente se consegue reverter o cenário. Isto ocorre, pois o desgaste de relacionamento neste momento já ultrapassou os limites aceitáveis e o motivo de mudança mais comumente alegado pelo cliente, ao exercer o direito de mudança, é a percepção de que a instituição tem dificuldades em identificar os atributos de qualidade que poderiam aumentar a satisfação e suas respectivas consequências.

Tendo em vista a intenção de realizar o estudo de caso no contexto apresentado, coube ao pesquisador solicitar autorização da instituição financeira escolhida. O pedido foi prontamente submetido à Diretoria de Gestão de Pessoas. Inicialmente foi solicitado ao pesquisador o envio do anteprojeto e de um esboço do questionário a que os SPSP(s) seriam submetidos. Após o envio da documentação solicitada, a referida diretoria redirecionou a demanda a

outras duas diretorias com possíveis interesses no projeto, a saber: Diretoria de *Marketing* e Diretoria de clientes pessoa física.

Após análise dos documentos, a Diretoria de clientes pessoa física manifestou interesse e autorizou a execução da pesquisa mediante as seguintes condições:

- Concessão de uma cópia do relatório final da pesquisa à Diretoria de clientes pessoa física.
- Ocultação na versão final do trabalho da razão social da instituição financeira.
- Não se utilizar de informações contidas na base de dados da instituição durante execução da pesquisa, em observância à lei de sigilo bancário.
- Apresentação do comprovante de matrícula e das disciplinas concluídas pelo pesquisador.
- Disponibilização de uma cópia da dissertação à universidade corporativa da instituição.

Diante do contexto apresentado, o estudo de caso tornou-se viável e foi executado à luz da literatura de qualidade em serviços, proporcionando a identificação dos construtos mais recomendados pelos próprios SPSP(s) e colaboradores bancários, os quais forão submetidos *a posteriori* a uma amostra de SPSP(s) com tamanho adequado.

APÊNDICE A2 - CONVITE À PARTICIPAÇÃO EM ENTREVISTA

Caro respondente,

Estou desenvolvendo um estudo de caso com Servidores da Prefeitura de São Paulo para aferição da qualidade em serviços bancários nesta agência de relacionamento. Trata-se de um trabalho acadêmico, cujo desenvolvimento está sendo apoiado pela Diretoria de clientes pessoa física.

O estudo tem sido conduzido sob a orientação da Prof^a Dr^a Maria Aparecida Gouvêa e é parte integrante de minha dissertação, a qual será apresentada em momento oportuno ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como pré-requisito para obtenção do título de mestre em Administração.

Você foi selecionado para contribuir com a pesquisa, respondendo algumas questões relacionadas à qualidade em atendimento bancário; portanto, sua opinião será de grande valia na elucidação dos objetivos assumidos neste trabalho. É também uma oportunidade ímpar de você contribuir na ampliação do conhecimento científico sobre as melhores formas de relacionamento de uma instituição financeira perante seus clientes.

Suas contribuições serão tratadas de forma sigilosa e em nenhum momento seus dados pessoais serão revelados nem tampouco serão explicitados à instituição objeto do estudo.

APÊNDICE A3 - INSTRUMENTO DE APOIO À ENTREVISTA

Perfil pessoal do entrevistado	
Idade	
Sexo	
Condição (cliente/ funcionário)	
Tempo de relacionamento com o banco	
Cargo atual (quando for funcionário)	
Canal de relacionamento bancário preferido	

1) No quadro abaixo existem situações que estimulam a confiança do cliente perante a instituição financeira com a qual se relaciona. Por favor, enumere em ordem de importância os cinco aspectos mais importantes em sua opinião, atribuindo 1 ao primeiro mais importante, 2, 3, 4 e 5 ao quinto mais importante:

Confiança	
Aspectos	Ordem
Consistência e veracidade das informações prestadas pelos funcionários da agência	
Confiança no gerente de sua conta	
Comunicação prévia sobre alterações que afetem sua conta	
Conhecimento do negócio e do mercado por parte dos funcionários da agência	
Serviços entregues conforme prometido	
Reação e retorno rápido frente a problemas e reclamações	
Certeza de que está contratando o produto mais adequado	
Acesso e padrão de atendimento semelhante em qualquer uma das agências	
Comprometimento dos funcionários da agência	
Serviços executados com precisão e no prazo combinado	
Integridade e transparência em relação às ofertas	
A linguagem corporal dos funcionários inspira confiança	
Descreva aspectos não mencionados na lista acima, mas que também interferem em sua relação de confiança perante esta instituição financeira:	

2) No quadro abaixo existem situações que exemplificam a capacidade de resposta ou presteza da instituição financeira perante as demandas de seus clientes. Por favor, enumere em ordem de importância os cinco aspectos mais importantes em sua opinião, atribuindo 1 ao primeiro mais importante, 2, 3, 4 e 5 ao quinto mais importante:

Capacidade de Resposta	
Aspectos	Ordem
Tempo de espera nos ambientes de atendimento presencial	
Manter o cliente informado sobre o andamento dos processos	
Atendimento com pouca burocracia	
Atendimento às demandas e possibilidade de contratação dos produtos e serviços em qualquer agência	
Decisões rápidas e eficientes	
Conselhos úteis que auxiliam na tomada de decisão	
Capacidade dos funcionários responsáveis pelo <i>internet banking</i> para esclarecer dúvidas	
Disponibilidade dos funcionários da agência em auxiliar o cliente	
Desimpedimento e capacidade dos atendentes da central de atendimento em solucionar problemas	
Amplitude das funcionalidades dos terminais de auto-atendimento e do <i>internet banking</i>	
Facilidade no uso do <i>internet banking</i> e dos terminais de auto-atendimento	
Facilidade e rapidez para se cadastrar no <i>internet banking</i>	
Descreva aspectos não mencionados na lista acima, mas que também interferem na capacidade de resposta nesta instituição financeira:	

3) No quadro abaixo existem situações que possuem a capacidade de transmitir segurança aos clientes perante a instituição financeira com a qual se relaciona. Por favor, enumere em ordem de importância os cinco aspectos mais importantes em sua opinião, atribuindo 1 ao primeiro mais importante, 2, 3, 4 e 5 ao quinto mais importante:

Segurança	
Aspectos	Ordem
Assessoria e orientação financeira	
Pró-atividade do gerente de sua conta	
Credibilidade da instituição	
Rentabilidade dos investimentos	
Confidencialidade das transações	
Segurança das transações via <i>internet banking</i>	
Segurança ao utilizar os terminais de auto-atendimento aos finais de semana	
Transações financeiras nas agências podem ser executadas discretamente	
Funcionários preparados aos questionamentos dos clientes	
Segurança nas transações realizadas com cartão de crédito	
O cliente é recompensado por problemas criados pelo banco	
Descreva aspectos não mencionados na lista acima, mas que também interferem em sua relação de segurança perante esta instituição financeira:	

4) No quadro abaixo existem situações que demonstram ao cliente bancário a capacidade da instituição financeira de compreender e tratar as necessidades do cliente de forma empática. Por favor, enumere em ordem de importância os cinco aspectos mais importantes em sua opinião, atribuindo 1 ao primeiro mais importante, 2, 3, 4 e 5 ao quinto mais importante:

Empatia	
Aspectos	Ordem
Funcionários prestativos e consistentemente cordiais	
Capacidade de colocar-se na posição do cliente e compreender as necessidades individuais	
Produtos e serviços adaptáveis às necessidades individuais dos clientes	
Oferecer horários de atendimento convenientes	
Acessibilidade aos empréstimos	
Flexibilidade no trato com os clientes	
Atenção e receptividade dos funcionários aos clientes durante o tempo de espera	
Capacidade tecnológica dos canais alternativos de atendimento em se relacionarem com o cliente (dicas, sons, imagens, símbolos, etc)	
Capacidade dos funcionários demonstrarem a importância do cliente	
Capacidade dos funcionários transmitirem linguagem acessível ao cliente	
O cliente é recompensado por problemas criados pelo banco	
Clareza na linguagem associada ao <i>internet banking</i> e ao terminal de auto-atendimento	
Descreva aspectos não mencionados na lista acima, mas que também interferem em uma relação empática desta instituição financeira perante seus clientes:	

5) No quadro abaixo existem aspectos tangíveis no contexto dos serviços bancários que resultam em maior satisfação dos perante a instituição financeira com a qual se relaciona. Por favor, enumere em ordem de importância os cinco aspectos mais importantes em sua opinião, atribuindo 1 ao primeiro mais importante, 2, 3, 4 e 5 ao quinto mais importante:

Tangíveis	
Aspectos	Ordem
Instalações físicas visualmente atraentes	
Localização das agências	
Estacionamento das agências	
Caixas eletrônicos: quantidade e localização	
Equipamentos modernos	
Colaboradores com apresentação pessoal adequada	
Materiais de comunicação visualmente atraentes	
Taxas de juros competitivas e produtos com preço acessível	
Aparência visual do material associado aos serviços prestados no <i>internet banking</i>	
As informações do <i>internet banking</i> muito bem organizadas	
Quantidade de funcionários adequada à demanda	
Descreva aspectos não mencionados na lista acima, mas que também são atributos tangíveis observados por você no relacionamento perante esta instituição financeira:	
6) No quadro abaixo, são apresentadas quatro estratégias que instituições financeiras podem adotar objetivando aumentar a satisfação dos clientes com os serviços fornecidos. Enumere de 1 a 2 em ordem de importância atribuindo 1 a primeira mais importante e 2 a segunda mais importante, conforme suas convicções:	
Estratégia	Ordem
A instituição financeira alcançará a satisfação dos clientes quando for capaz de fornecer bom atendimento nas mais diversas demandas do cliente.	
A satisfação do cliente é alcançada quando as expectativas iniciais são confirmadas após a experiência real com o serviço fornecido.	
A instituição aumentará a satisfação de seus clientes, na medida em que for capaz de aproximar os serviços fornecidos àqueles idealizados por seus clientes.	
O nível de satisfação dependerá da postura da instituição em propiciar aos clientes um ambiente propício ao relacionamento duradouro que valorize a criação de laços afetivos com os serviços prestados.	

7) Dentre os atributos relacionados à Imagem Corporativa, marque com um X apenas dois atributos que se associam e dois atributos que não se associam à Imagem Corporativa do Banco Xbzw, tomando por parâmetro sua percepção.

Atributo	Associado	Não associado
Sólido		
Inovador		
Comportamento Ético		
Socialmente responsável		
Líder de mercado		
Com pouca burocracia		
Comprometido com a sociedade		
Coerente		
Avançado tecnologicamente		

8) Em sua opinião, quais são as vantagens do Banco Xbzw em tornar seus clientes fiéis aos seus produtos e serviços e quais atitudes deve adotar para alcançar este objetivo:

APÊNDICE A4 – INSTRUMENTO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Ambiente	Observações
Estacionamento	
Sala de autoatendimento	
Filas	
Atendimento pessoal	
<i>Internet banking</i>	
Processos internos	

APÊNDICE B – COMPROVANTE DA DOAÇÃO

```

=====
BANCO BRADESCO S.A.
-----
23790450049000005003094011210005961460000100000
NR. DOCUMENTO                        80.501
DATA DO PAGAMENTO                    05/08/2014
VALOR DO DOCUMENTO                   1.000,00
VALOR COBRADO                        1.000,00
=====
  
```

Recibo do Pagador

Bradesco | 237-2 |

23790.45004 90000.050030 94011.210005 9 61460000100000

Beneficiário		Agência/Código do Beneficiário		Espécie	Quantidade	Nosso número
AACC		0450-2/0112100-6		R\$		09/00000500394-9
Número do documento		CPF/CNPJ	Vencimento		Valor documento	
500394		54963061000183	05/08/2014		1.000,00	
(-) Desconto / Abatimentos	(-) Outras deduções	(+) Mora / Multa	(+) Outros acréscimos		(=) Valor cobrado	
Pagador						
NOEL						

Instruções

Autenticação mecânica