



RAE-eletrônica

ISSN: 1676-5648

rae@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São

Paulo

Brasil

Barcellos Zacharias, Maria Luiza; Fossati Figueiredo, Kleber; Cunha de Almeida, Victor Manoel  
DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS

RAE-eletrônica, vol. 7, núm. 2, julio-diciembre, 2008

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205114654002>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

The logo for Redalyc.org features the word "redalyc" in a red, cursive, lowercase font, followed by ".org" in a smaller, black, sans-serif font.

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# RAE eletrônica

ISSN 1676-5648

[www.fgv.br/raeletronica](http://www.fgv.br/raeletronica)

**ARTIGOS**  
**ARTÍCULOS**  
**ARTICLES**

**DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
**DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON SERVICIOS**  
**BANCARIOS**

***THE DETERMINANTS OF CUSTOMER SATISFACTION WITH BANKING SERVICES***

**Maria Luiza Barcellos Zacharias**

Doutoranda do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

[mluiza@coppead.ufrj.br](mailto:mluiza@coppead.ufrj.br)

**Kleber Fossati Figueiredo**

Professor e Chefe da Área de Operações, Tecnologia e Logística do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.  
[kleber@coppead.ufrj.br](mailto:kleber@coppead.ufrj.br)

**Victor Manoel Cunha de Almeida**

Professor do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro

[valmeida@coppead.ufrj.br](mailto:valmeida@coppead.ufrj.br)

Recebido em 14.02.2008. Aprovado em 22.08.2008. Disponibilizado em 27.08.2008

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Editor Científico: Marcelo Gattermann Perin

*RAE-eletrônica*, v. 7, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2008.

<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5361&Secao=ARTIGOS&Volume=7&Numero=2&Ano=2008>

---

©Copyright 2008 FGV-EAESP/RAE-eletrônica. Todos os direitos reservados. Permitida a citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte a Redação: [raeredacao@fgv.br](mailto:raeredacao@fgv.br); 55 (11) 3281-7898.



## RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados de uma pesquisa que procurou investigar o papel de diversos aspectos do serviço na satisfação do cliente de bancos de varejo. Os resultados da pesquisa, realizada com 1.001 clientes de serviços bancários nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, mostraram que as práticas de recuperação do serviço adotadas pelos bancos se constituem no fator que mais influencia a satisfação geral do cliente. Outros fatores, como a satisfação com os gerentes, com os produtos e serviços oferecidos e com os caixas eletrônicos, também foram identificados como importantes para os clientes bancários, enquanto a satisfação com o atendimento por telefone e com o atendimento nos caixas não foram considerados significativos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Satisfação do cliente, bancos de varejo, serviços, marketing, retenção.

## ABSTRACT

*The objective of this paper is to present the results of a research that tried to investigate the role played by various aspects of retail banking service when it comes to customer satisfaction. The results of the research, which considered 1001 customers of banking services in the cities of Rio de Janeiro and São Paulo, showed that the service recovery practices adopted by the banks constitute the factor with the biggest influence on the customer's general satisfaction. Other factors, like satisfaction with managers, with products and services on offer and with automated teller machines were also identified as important for banking customers, while satisfaction with telephone banking services and with service at the bank counter were not considered significant.*

**KEYWORDS:** Customer satisfaction, retail banks, services, marketing, retention.

## INTRODUÇÃO

Com a abertura dos mercados e o crescimento da onda de fusões e aquisições que aconteceram na última década, o setor bancário brasileiro vem experimentando significativos impactos em termos de concorrência, passando a adotar uma postura de aproximação com os clientes como estratégia para manter-se lucrativo. Os avanços tecnológicos e as mudanças rápidas nas necessidades dos clientes contribuíram para o crescimento do setor bancário, permitindo a criação de novos produtos e serviços voltados para o atendimento em massa, dispensando a presença do cliente na agência para sua execução. Os bancos têm investido cada vez mais em tecnologia, procurando permitir o acesso do cliente aos seus serviços através dos mais diversos canais: via Internet, telefone, celulares, *palm-tops*, fax, centrais de atendimento etc. (SOUZA NETO, FONSECA e OLIVEIRA, 2005; KRISHNAN e outros, 1999).

Muitos bancos têm direcionado suas estratégias para aumentar a satisfação e a lealdade de seus clientes melhorando a qualidade dos serviços (LEVESQUE e MCDOUGALL, 1996). O principal argumento é que clientes satisfeitos tendem a permanecer clientes, continuando seu relacionamento comercial no futuro. Mais importante ainda é que o custo de manter clientes existentes é menor do que o custo de conquistar novos. Ademais, ao aumentar a satisfação do cliente, este pode aumentar a sua parcela de negócios, fazendo mais transações e investimentos e, assim, elevar as receitas da empresa e a rentabilidade a longo prazo (HESKETT, SASSER e SCHLESINGER, 1997; JONES e TAYLOR, 2007).

No setor bancário, com tanta similaridade entre os produtos e serviços ofertados, o diferencial para o cliente passa a ser a qualidade com que os serviços são prestados, já que estes se assemelham tanto, que é possível, de forma geral, tratar o mercado de varejo dos bancos como um mercado de *commodities* (CAMPOLLO e COSTA NETO, 2003).

Para que a diferenciação não conduza a um desperdício de recursos, o desafio dos gerentes é focar nas atividades que realmente atendam ou excedam as expectativas dos clientes. Para isso, é importante conhecer quais fatores são determinantes para os clientes quando avaliam os serviços oferecidos pelos bancos. O oferecimento do serviço correto é um fator alinhado com o objetivo de aumentar as taxas de retenção e, consequentemente, os lucros da empresa. (LEVESQUE e MCDOUGALL, 1996). Ademais, é importante que a atenção à diferenciação também seja voltada para a base de clientes, uma vez que segmentos específicos, atrelados a variáveis ligadas à freqüência de uso ou à preferência por determinados canais de atendimento bancário, podem ser mostrar mais ou menos

receptivos a determinadas ações e estratégicas de marketing ou, ainda, apresentar diferentes níveis de satisfação com relação ao serviço oferecido (KAUFMANN e MARCHETTI, 2008).

O principal objetivo deste artigo é, portanto, identificar os fatores determinantes da satisfação dos clientes no segmento de bancos de varejo. Para alcançar este objetivo, realizou-se uma pesquisa com 1.001 clientes do Rio de Janeiro e de São Paulo, procurando avaliar sua satisfação com relação a diversos atributos do serviço de seu principal banco, considerando os produtos e serviços oferecidos, as práticas de recuperação do serviço e o atendimento prestado via internet, por telefone, pelos caixas, pelo gerente, dentre outros aspectos. Os resultados podem ser úteis para gerentes preocupados em aumentar as taxas de satisfação e de retenção de clientes dos bancos de varejo.

## **REVISÃO DE LITERATURA**

### **Satisfação e lealdade em serviços bancários**

Na última década, o mercado bancário no Brasil atravessou mudanças profundas e rápidas, como a estabilização econômica através do Plano Real; a redução do número de bancos atuando no país; a chegada de várias instituições estrangeiras, e a redução do número de bancos estatais atuando no mercado como decorrência do movimento de privatização ocorrido no início dos anos 2000. Por outro lado, os clientes estão mais informados e, consequentemente, mais exigentes (CAMPOLLO e COSTA NETO, 2003).

Profissionais de marketing estão constantemente buscando meios para desenvolver a lealdade de clientes. O aumento nos lucros vem da redução de custos de marketing, aumento de vendas e redução de custos operacionais. Clientes leais são menos sujeitos a mudar por causa de preço e fazem mais compras do que clientes similares não-leais. Clientes leais também promovem a empresa, fazendo boca-a-boca, dando referências e recomendando a terceiros. Clientes leais podem fazer aumentar as vendas pela compra de uma variedade maior de produtos e por fazer negócios numa base mais freqüente. Finalmente, clientes leais custam menos para servir, em parte porque já conhecem o serviço e precisam de menos informação, servindo às vezes como empregados de tempo parcial, fornecendo informações sobre o funcionamento do serviço a outros clientes (REICHHELD e SASSER, 1990; ANDERSON, 1998; BUTCHER, SPARKES e O'CALLAGHAN, 2001; JONES e TAYLOR, 2007).

Esses benefícios são particularmente verdadeiros no setor de bancos. Levesque e McDougall (1996) mostram que ao aumentar a lealdade de clientes um banco de varejo: (a) reduz seus custos de serviços (ou seja, contas não têm que ser abertas ou fechadas e avaliações de crédito não precisam ser

feitas); (b) aumenta o conhecimento sobre assuntos financeiros e necessidades de seus clientes (permitindo direcionamento efetivo e eficaz de ações); e (c) tem a oportunidade de vender mais produtos e serviços novos e já existentes.

Acreditar que clientes satisfeitos são, obrigatoriamente, leais pode ser um engano. Em pesquisa realizada por Reichheld (1993), descobriu-se que entre 65% a 85% dos clientes que trocaram de fornecedor disseram estar satisfeitos com o fornecedor antigo. Entretanto, mesmo que a satisfação possa não se configurar como um elemento central da lealdade, após a lealdade ter sido estabelecida, é difícil que a sua manutenção se desenvolva sem a satisfação (Oliver, 1999).

O setor bancário é um exemplo clássico de atividade onde satisfação do cliente e recompra não são positivamente relacionados. Parece que satisfação do cliente não é necessária para garantir a lealdade, traduzida na forma de compra repetida ou na continuidade dos negócios. Bennett e Rundle-Thiele (2004) citam pesquisa realizada pela *Australian Consumers Association*, que mostra que 70% dos clientes de bancos são leais atitudinais: eles pretendem continuar usando seu banco atual apesar de estarem insatisfeitos, sugerindo que a natureza da relação entre satisfação e lealdade é complexa.

Os clientes, quando insatisfeitos, têm a opção de trocar de fornecedor ou expressar suas reclamações (ANDERSON, 1998). O gerenciamento das reclamações deve ser visto como uma ferramenta eficaz tanto para a retenção como para a lealdade de clientes (MILAN e TREZ, 2005). Ações corretivas ou mudanças em processos voltados para o aumento do nível de satisfação dos clientes deveriam diminuir a incidência de queixas (Anderson, 1998) e, consequentemente, um incremento no nível de satisfação possibilitaria um aumento na retenção e lealdade dos clientes (REICHHELD e SASSER, 1990; HALLOWELL, 1996).

Hallowell (1996) desenvolveu um estudo para testar a relação entre satisfação e lealdade e entre lealdade e rentabilidade. Para tanto, mensurou o nível de satisfação de clientes de bancos de duas formas. A primeira medida consistiu de resposta a uma única pergunta: de um modo geral, o quanto está satisfeito com o banco? A segunda medida foi desenvolvida com base nas teorias encontradas na literatura de gerenciamento de serviços que afirmam que valor percebido é uma função de qualidade percebida e preço, e que diferentes níveis de valor percebido resultam em diferentes níveis de satisfação do cliente. Os resultados do estudo confirmaram a hipótese da existência de uma relação entre satisfação e lealdade, considerando as medidas utilizadas.

### **Mensuração da satisfação do cliente bancário**

A forma de mensuração da satisfação do cliente não é um consenso na literatura. Apesar de o prestador de serviço ter como objetivo medir o grau de satisfação diretamente a partir da percepção do cliente,

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

medidas substitutas ou complementares são normalmente utilizadas devido a restrições envolvidas nessa tarefa. Algumas dessas medidas referem-se a atitudes ou intenções futuras com relação ao provedor do serviço. Há evidência suficiente para sugerir que a satisfação do cliente possa ser vista como uma atitude (LEVESQUE e McDougall, 1996). Por exemplo, em bancos há um relacionamento contínuo entre o provedor de serviço e o cliente, e a satisfação deve ser baseada numa avaliação de múltiplas interações. Três medidas freqüentemente utilizadas são: qualidade geral do serviço, o atendimento de expectativas e a satisfação do cliente (HAUSKNECHT, 1990; JONES e SASSER, 1995; HESKETT, SASSER e SCHLESINGER, 1997). Além dessas, medidas típicas de intenções futuras são: recomendar o serviço para um amigo e propensão a mudar (HESKETT, SASSER e SCHLESINGER, 1997; REICHHELD, 2003). Como há alguns problemas em usar medidas de satisfação ou de intenções futuras para captar o comportamento futuro, a inclusão de múltiplas medidas pode reduzir o problema.

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991) propõem que os serviços sejam avaliados em termos de duas dimensões básicas: aspectos relacionados ao resultado (dimensão técnica, associada ao serviço principal) e aspectos relacionados ao processo de entrega do serviço (dimensão funcional, associada ao relacionamento). Jamal e Naser (2002) em sua pesquisa concluem que tanto as dimensões associadas ao serviço principal quanto ao relacionamento estão ligadas à satisfação do cliente, indicando que a satisfação não se baseia apenas na confiabilidade do serviço prestado, mas também na experiência do cliente com o processo de prestação do serviço.

Krishnan e outros (1999), após extensa revisão de pesquisas anteriores, identificaram quatro fatores-chave que influenciam a satisfação do cliente de bancos, para serem incluídos em sua pesquisa com 1.280 clientes do setor: a qualidade dos tipos de produtos e serviços oferecidos, a qualidade dos relatórios financeiros e extratos de conta, a qualidade do serviço oferecido nos sistemas telefônicos automatizados e a qualidade do serviço oferecido por meio de contato direto nas agências. Foi incluída ainda uma medida para avaliar a satisfação geral do cliente com o banco, usando uma escala Likert de 7 pontos, que também foi aplicada para avaliar os quatro fatores mencionados. Os resultados da pesquisa indicaram que a satisfação com a oferta de produtos é o principal fator determinante da satisfação total. Satisfação com o atendimento telefônico e nas agências, bem como com os relatórios financeiros, também têm um impacto significativo na satisfação geral, segundo os resultados do estudo.

Levesque e McDougall (1996) afirmam que a oferta de serviços (relacionados ao serviço principal) é um dos aspectos que levam à satisfação do cliente. Em banco de varejos, aspectos como a conveniência e competitividade das ofertas do provedor podem afetar a satisfação geral do cliente e sua permanência como cliente.

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

Moutinho e Smith (2000) relatam a existência de evidências na literatura sobre serviços financeiros que confirmam a hipótese de que acesso e conveniência são dois critérios dominantes para escolha da instituição e subsequente satisfação. Facilidade de uso é um termo normalmente usado para enfatizar a necessidade de conveniência na entrega do serviço. Sua pesquisa confirmou a hipótese de que a atitude do cliente com relação à equipe de caixas e aos caixas eletrônicos são direta e positivamente relacionadas à sua satisfação.

Na pesquisa de Levesque e McDougall (1996), a acessibilidade também foi um fator importante, que, atuando juntamente com conveniência, permite aos clientes fazerem negócios com os bancos mais facilmente.

A automação dos serviços bancários se tornou um fator crítico no processo de tentar atingir eficácia com menor custo, o que pode ser usado como uma arma competitiva estratégica no mercado de serviços financeiros. A conveniência proporcionada pelos caixas eletrônicos tem desempenhado um papel importante e pioneiro no avanço da transformação tecnológica no cenário bancário. Em sua pesquisa, Goode e Moutinho (1995) relatam evidências encontradas na literatura que confirmam que altos níveis de satisfação de clientes de bancos estão diretamente relacionados à localização e à acessibilidade dos caixas eletrônicos, ao passo que equipamentos fora de serviço (problemas de conexão, vandalismo, etc.) eram considerados pelos clientes como uma importante fonte de insatisfação com os serviços bancários.

Krishnan e outros (1999) concluíram em sua pesquisa que a qualidade do serviço ao cliente com relação aos extratos e relatórios financeiros, bem como os serviços prestados por meio de diferentes canais de atendimento e usando tecnologia de informação, como *call centers* e agências bancárias tradicionais, são também fatores importantes para determinar a satisfação global do cliente.

No que se refere ao *internet banking*, o estudo de Oliveira (2001) mostrou que é um canal ainda em experimentação, pois existem aspectos relacionados com confiabilidade e segurança ainda não dominados tanto pelas instituições que oferecem o serviço, como pelos potenciais usuários daquela inovação. Mais recentemente, Gerrard, Cunningham e Devlin (2006) identificaram fatores que explicam a distância que certos clientes mantêm do *internet banking*. Os mais críticos são o risco percebido e a não necessidade, ou seja, como se aquele canal não fosse para eles. Destaque ainda para o não conhecimento do serviço, inércia, falta de acesso e falta de contato humano.

Kaufmann e Marchetti (2008) realizaram um estudo para verificar o efeito da utilização dos diversos canais de atendimento bancário na satisfação, valor percebido, confiança e lealdade do cliente, por meio de uma *survey* com 197 clientes de vários bancos. Os autores constataram que a utilização de determinados canais tem relação com o grau de satisfação do cliente com o banco, mas não com a sua

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

lealdade. O estudo identificou ainda, através das análises de agrupamento, a existência de três perfis típicos de usuários segundo preferência de uso dos canais de atendimento bancário: os usuários de agência, os usuários de caixas eletrônicos e os usuários de Internet.

O resultado do estudo conduzido por Lassar, Manolis e Winsonr (2000) indica que clientes de bancos não ignoram a qualidade de como o serviço foi prestado (qualidade funcional), mesmo quando perguntados especificamente para avaliar se estão satisfeitos com o serviço que foi prestado (satisfação técnica), sugerindo que a dimensão funcional não apenas é importante, mas também influencia, de forma significativa, as medidas de satisfação. Isso pode significar que clientes de empresas de serviços de alto contato provavelmente diferenciam fornecedores alternativos com base na qualidade funcional.

Madill e outros (2002), em seu estudo, mostraram que o desempenho do gerente na forma como conduz o relacionamento com o cliente é fortemente relacionado com a satisfação geral do cliente com o banco. Através de análise de regressão, os autores confirmaram a hipótese de que um dos fatores determinantes da satisfação geral de clientes com seu banco é o desempenho do gerente na condução do relacionamento cliente/banco.

Resultados da pesquisa de Souza Neto, Fonseca e Oliveira (2005) apontam as questões ligadas ao bom tratamento e à cortesia como fundamentais na formação da relação entre cliente e banco. Segundo os autores, é curioso que um serviço tão fortemente associado a questões utilitárias de consumo, como segurança e vantagens financeiras, seja fortemente marcado por um aspecto da interação social, o que mais uma vez vem corroborar a perspectiva relacional que pode ser construída e mantida nestas oportunidades interacionais.

Uma das principais razões pelas quais clientes trocam de fornecedor de serviço é a solução insatisfatória de problemas (HART HESKETT e SASSER, 1990). Quando clientes enfrentam problemas, podem reagir saindo (mudando para outro fornecedor), reclamando (tentando remediar o problema com a reclamação) ou permanecendo (acreditando que as coisas podem melhorar) (HIRSCHMAN, 1970). Se o cliente reclamar, a reação do banco pode levar o cliente a um estado de total insatisfação à total satisfação. Há evidências que sugerem que quando o provedor de serviço aceita a responsabilidade e resolve o problema, o cliente fica mais apegado à organização (HART HESKETT e SASSER, 1990).

Meuter e outros (2000) indicam em sua pesquisa que os usuários de Tecnologias de Auto-Atendimento em bancos são mais propensos a atribuir o resultado do atendimento à tecnologia, especialmente quando o resultado é insatisfatório. Somente um pequeno percentual de clientes citou eles próprios como responsáveis pelo resultado, embora estivessem mais propensos a fazê-lo para incidentes satisfatórios do que para insatisfatórios. Finalmente, o resultado foi atribuído como

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

responsabilidade de ambos, usuário e tecnologia, significativamente mais em atendimentos satisfatórios do que insatisfatórios. Assim, embora os usuários tenham produzido o próprio serviço, poucos traduzem seu envolvimento em culpa (responsabilidade) quando as coisas saem errado

Duffy, Miller e Bexley (2006), em sua pesquisa, relatam diversos trabalhos anteriores associando esforço de recuperação com satisfação. Em sua pesquisa, a medida da satisfação com esforço de recuperação foi operacionalizada pela pergunta: “Qual sua satisfação com a maneira com que o problema foi tratado?” Os resultados confirmaram que o uso seletivo de estratégias de recuperação leva a um aumento efetivo da satisfação do cliente, após uma falha do serviço.

Levesque e McDougall (1996) concluíram em seu estudo que a ocorrência de problemas e a capacidade do banco em recuperar o serviço têm um impacto importante na satisfação do cliente e na sua intenção de mudança de instituição.

Quando os clientes reclamam, dão à empresa a oportunidade de corrigir o problema e, curiosamente, se a empresa é bem-sucedida na recuperação, pode aumentar a lealdade e os lucros, criando um fenômeno conhecido na literatura de marketing de serviços como o paradoxo da recuperação do serviço (Smith e Bolton, 1998).

## **AS HIPÓTESES DA PESQUISA**

Os itens Satisfação e lealdade em serviços bancários e Mensuração da satisfação do cliente bancário procuraram caracterizar os construtos satisfação e lealdade no setor bancário, apresentar diversas formas de medir a satisfação através de uma série de atributos do serviço bancário e relatar pesquisas que relacionaram a satisfação ou a insatisfação dos clientes com o atendimento, ou não, de uma série de atributos.

A partir dos elementos teóricos apresentados, a presente pesquisa procurará testar as sete hipóteses enunciadas a seguir na Tabela 1. A primeira coluna apresenta as hipóteses e a segunda identifica os estudos mencionados no referencial teórico e que deram suporte para que elas pudessem ser enunciadas.

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
 Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

**Tabela 1 – Hipóteses da pesquisa**

HIPÓTESES DA PESQUISA	AUTORES CUJOS ESTUDOS SUPORTAM AS HIPÓTESES ENUNCIADAS
H <sub>1</sub> : A satisfação com os produtos e serviços oferecidos pelo banco é fator determinante da satisfação geral do cliente.	Levesque e McDougall, 1996; Krishnan e outros, 1999.
H <sub>2</sub> : A satisfação com o uso dos caixas eletrônicos do banco é fator determinante da satisfação geral do cliente	Goode e Moutinho, 1995; Moutinho e Smith, 2000; Souza Neto, Fonseca e Oliveira, 2005.
H <sub>3</sub> : A satisfação com o uso do banco por telefone é fator determinante da satisfação geral do cliente.	Levesque e McDougall, 1996; Krishnan e outros, 1999; Souza Neto, Fonseca e Oliveira, 2005.
H <sub>4</sub> : A satisfação com o uso do banco por internet é fator determinante da satisfação geral do cliente.	Krishnan e outros, 1999; Moutinho e Smith, 2000; Oliveira, 2001; Souza Neto, Fonseca e Oliveira, 2005, Gerrard, Cunningham e Devlin, 2006.
H <sub>5</sub> : A satisfação com o atendimento nos caixas é fator determinante da satisfação geral do cliente.	Jamal e Naser, 2002.
H <sub>6</sub> : A satisfação com os gerentes é fator determinante da satisfação geral do cliente.	Lassar, Manolis e Winsor, 2000; Madill e outros, 2002; Souza Neto, Fonseca e Oliveira, 2005.
H <sub>7</sub> : A satisfação com a forma com que o banco resolve os problemas (recuperação do serviço) é fator determinante da satisfação geral do cliente.	Hart, Heskett e Sasser, 1990; Levesque e McDougall, 1996; Smith e Bolton, 1998 ; Duffy, Miller e Bexley, 2006.

## METODOLOGIA

### Medidas usadas

O principal objetivo do estudo é identificar os fatores determinantes da satisfação dos clientes de bancos de varejo. Com base na revisão de literatura, elaborou-se uma lista com os principais aspectos dos serviços dos bancos de varejo, abordando os diferentes canais de atendimento bem como produtos e serviços oferecidos, gerando itens específicos para mensurar a satisfação dos clientes com relação a esses itens. Buscou-se, ainda, avaliar a satisfação dos clientes com o desempenho do banco em situações em que o cliente percebe que houve alguma falha por parte da instituição.

A avaliação de cada item foi condicionada ao fato de o cliente ter usado ou experimentado tal aspecto do serviço nos últimos seis meses. Os entrevistados foram solicitados a identificar seu principal banco de varejo e então avaliar sua satisfação com relação a esses itens. Foi oferecida uma escala de 10 pontos para avaliar o nível de satisfação, sendo 10 a âncora de Muito Satisfeito, para os seguintes itens:

- a) Os produtos e serviços do banco;
- b) O atendimento nos caixas;
- c) O atendimento dos gerentes;
- d) Os caixas eletrônicos;
- e) O uso do banco através da internet;
- f) O uso do banco pelo telefone;

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

g) A forma com que o banco resolve erros e problemas (considerando a facilidade de fazer a reclamação, os procedimentos adotados pelo banco para corrigir a falha e compensar o cliente, e a agilidade do banco para tal procedimento).

Solicitou-se ainda uma nota de satisfação geral, englobando todos os aspectos relativos ao atendimento, produtos e serviços, sendo esta medida operacionalizada da seguinte forma:

“Considerando todos os aspectos, Atendimento, Produtos e Serviços que o(a) Sr.(a) utiliza em seu banco, qual o seu GRAU DE SATISFAÇÃO GERAL de 1 a 10, onde 10 é MUITO SATISFEITO?”

### **Coleta de dados**

Foi realizada uma pesquisa com 1.001 usuários de bancos de varejo do Rio de Janeiro e de São Paulo, direcionada para público das classes A e B, reconhecidos através de filtros demográficos de acordo com o Critério de Classificação Econômica Brasil, aplicados no início do questionário. Os entrevistados foram selecionados de forma aleatória, utilizando-se como cadastro-base para a seleção da amostra a lista de assinantes de telefones fixos das duas cidades.

As entrevistas foram realizadas por telefone, em maio de 2006, utilizando questionário estruturado, aplicados por meio de Sistema CATI, ou seja, assistidas por computador. Os entrevistados foram solicitados a dar sua avaliação sobre diversos aspectos do serviço relacionados ao banco onde possuem conta pessoal. Caso o cliente trabalhasse com mais de um banco, foi solicitado que considerasse aquele mais utilizado ou o principal. Apenas clientes que tivessem mais de três meses de experiência com o banco foram entrevistados.

No total foram entrevistadas 1.001 pessoas, sendo 501 da cidade do Rio de Janeiro e 500 da cidade de São Paulo. A maioria dos entrevistados (61%) é do sexo feminino, 30% da classe A e 70% da classe B, segundo o Critério Brasil. Quanto ao tempo de relacionamento, 70% dos entrevistados possuem conta no seu banco há mais de 5 anos. A distribuição dos entrevistados por faixa etária mostra que quase metade dos entrevistados (48,2%) tem entre 35 e 54 anos, 30% têm entre 16 e 34 anos e os demais 22% têm mais de 54 anos.

### **Procedimentos estatísticos empregados**

Os dados coletados foram processados utilizando o software SPSS 12.0, para realizar os seguintes procedimentos: (a) Estatísticas descritivas (média e desvio padrão) das notas atribuídas à satisfação; (b) Análise fatorial, para tentar identificar a existência de dimensões de satisfação relevantes aos clientes; (c) Análise da confiabilidade da escala de satisfação, utilizando o teste de alfa de Cronbach; e (d)

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

Análise de regressão, para avaliar quais aspectos da satisfação com serviços dos bancos (variáveis independentes) são relevantes para explicar a satisfação geral (variável dependente), testando assim as hipóteses H<sub>1</sub> a H<sub>7</sub>.

## **RESULTADOS**

### **Estatísticas Descritivas**

Usando uma escala de notas de 1 a 10, onde 1 é Muito Insatisfeito e 10 é Muito Satisfeito, os entrevistados foram solicitados a atribuir notas a seu grau de satisfação com relação a diversos aspectos do serviço do banco, desde que os tenham experimentado nos seis meses anteriores à pesquisa, além de uma nota de satisfação geral, considerando todos os aspectos. O total de respostas, as notas médias atribuídas e desvios padrões para cada aspecto estão descritos na Tabela 2.

**Tabela 2 - Número de respostas, média e desvio padrão das notas de satisfação**

SATISFAÇÃO COM:	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Atendimento nos caixas do banco	656	7,87	2,07
Os gerentes do banco	480	8,61	1,80
Os caixas eletrônicos do banco	931	8,35	1,77
O uso do banco através da Internet	384	8,94	1,25
O uso do banco pelo telefone	436	8,11	2,06
A forma com que o banco resolve erros e problemas	201	5,43	2,93
Os produtos e serviços do banco	1000	8,00	1,77
Todos os aspectos (satisfação geral)	1001	8,00	1,65

Observa-se que de todos os atributos, aquele relativo à forma com que o banco recupera o serviço foi o menos bem avaliado, em termos de satisfação, por 201 clientes que experimentaram algum incidente nos seis meses anteriores à entrevista. Não há informação sobre os 800 clientes restantes, ou seja, é possível que não tenham tido problema algum ou então nunca reclamaram dos problemas que tiveram.

Por outro lado, o aspecto mais bem avaliado, por 384 clientes, foi o *internet banking*, com nota de satisfação média de 8,94. A nota média da satisfação geral com o banco foi 8,0.

Analogamente ao estudo de Kaufmann e Marchetti (2008), que identificou a existência de três perfis típicos de usuários segundo os canais de atendimento bancário, os dados da tabela 2 sugerem a existência de padrões distintos na utilização dos diversos canais de atendimento por parte dos clientes.

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

A grande maioria dos clientes (93%) utilizou os caixas eletrônicos nos 6 meses anteriores à pesquisa, enquanto a internet se revelou como um canal menos utilizado (38% dos clientes), porém o que apresentou maior nível de satisfação, resultados alinhados com os achados dos autores citados. Apesar de toda a tecnologia disponibilizada pelos bancos, grande parcela (65%) ainda utiliza os serviços humanos de caixa para realizar suas transações, talvez por se sentirem mais confiantes com este canal, porém não aparentando estar tão satisfeitos com seu desempenho. A utilização do banco pelo telefone, por sua vez, não denota nenhuma peculiaridade específica, sendo adotada por 43% dos clientes. A pesquisa realizada por Kaufmann e Marchetti (2008) apresenta também uma preferência dos clientes pela utilização dos canais caixas eletrônicos (93%), Internet (81%) e agência (78%) para transação de todos os produtos bancários. Os achados da pesquisa desses autores se assemelham aos resultados do presente estudo, à exceção do canal Internet, que apresenta um padrão de utilização neste caso bem inferior ao encontrado pelos autores citados. Tal discrepância pode ser devido à metodologia das pesquisas, que foram direcionadas a cidades (Rio de Janeiro e São Paulo x Curitiba) e públicos alvos diferentes (Classes A e B x Classes A, B, C, D), com tamanhos de amostra distintos (1.000 x 197), por exemplo, apesar de os dados terem sido coletados em épocas bem próximas.

Para efeito de tabulação, os clientes foram classificados em três grupos, Insatisfeitos, Nem Satisfeitos nem Insatisfeitos e Satisfeitos, considerando-se, para tanto, os intervalos de notas de 1 a 4; de 5 a 7; e de 8 a 10, respectivamente, no item “Satisfação Geral”. A distribuição dos clientes segundo essa classificação mais ampla encontra-se na Tabela 3, onde se verifica que 70% dos entrevistados se dizem satisfeitos, de uma forma geral, com os serviços prestados por seu banco.

**Tabela 3 - Grau de satisfação dos clientes**

GRAU DE SATISFAÇÃO*	FREQÜÊNCIA	%
Insatisfeitos	31	3,1
Nem satisfeitos nem insatisfeitos	268	26,8
Satisfeitos	702	70,1
Total	1001	100,0

Nota: insatisfeitos: 1 a 4; nem satisfeitos nem insatisfeitos: 5 a 7; satisfeitos: 8 a 10

### **Verificação das hipóteses**

Foi aplicada análise fatorial aos dados coletados, buscando entender como se processa a percepção dos clientes com relação à satisfação dos atributos avaliados, e para tentar identificar dimensões a eles

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

relacionadas. O resultado da primeira análise fatorial, considerando os sete atributos específicos para os quais foram avaliados o grau de satisfação (incluindo “a forma com que o banco resolve erros e problemas”) apresentou valor KMO baixo, 0,575, inferior ao valor mínimo recomendado de 0,7 (HAIR e outros, 1998). A partir da análise da matriz de anti-imagem, verificou-se que a variável Satisfação com a Internet apresentava valor do MSA muito baixo, 0,385, indicando não ser adequada para compor uma matriz de dados para aplicação da análise fatorial. Por isso, essa variável foi omitida na tentativa de obter um conjunto de variáveis que possa exceder aos níveis MSA mínimos aceitáveis.

Esta inadequação dos dados relacionados à satisfação com o uso do banco pela Internet sugere que os clientes que utilizam os serviços desse canal constituem uma população diferenciada daquela que costuma freqüentar as agências de bancos. Gerrard, Cunningham e Devlin (2006) identificaram em sua pesquisa fatores que explicam porque certos consumidores não usam *internet banking*. Os dois fatores mais mencionados foram percepções sobre os riscos associados e a falta de necessidade percebida. Outros fatores relatados foram a falta de conhecimento do serviço, inércia, falta de acesso e falta de contato humano. Os resultados da presente pesquisa mostraram ainda que mulheres e pessoas com nível de escolaridade mais baixo são menos inclinadas a utilizarem *internet banking*. Sobre o mesmo tema, pesquisa realizada por Oliveira (2001) confirmou a existência de fatores que levam os clientes a restringir o uso do canal, como confiabilidade e segurança, problemas de uso (dificuldade de acesso, demora, etc.), falhas de comunicação do banco com os seus clientes em relação ao canal e tarifas. Kaufmann e Marchetti (2008) em seu estudo identificaram que a Internet é um canal pouco utilizado, apresentando percentuais de utilização mais baixos do que o esperado - mais da metade dos entrevistados não a utilizavam ou só a utilizam para 10% das transações. Segundo os autores, a utilização da Internet aparenta ser influenciada pela classe econômica dos usuários, o que pode ser explicado pelo acesso ainda não muito disseminado em todas as classes.

Em vista disso, pode-se se considerar que os clientes que movimentam sua conta pela internet raramente comparecem às agências, sendo reduzido seu contato com os gerentes e os caixas. Portanto, sua avaliação com relação a tais atributos pode ser bem distinta daqueles que freqüentam o banco para pagamentos e movimentações de sua conta corrente. Desse modo, pode ser considerado um público com características diferenciadas em relação aos demais entrevistados, justificando a não adequação de suas respostas com as dos demais clientes da amostra. Curiosamente, a satisfação com o *internet banking* foi a mais bem avaliada entre todos os demais serviços, mas apenas pouco mais de um terço da amostra respondeu a questão referente àquela variável. Kaufmann e Marchetti (2008), de forma análoga, também constataram que os clientes que utilizam principalmente o *internet banking* possuem o escore mais elevado de satisfação com o banco, apesar do baixo percentual de utilização deste canal.

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

A eliminação dessa variável no estudo resultou em uma elevação significativa no valor do KMO da nova rodada de análise fatorial realizada, que passou para 0,853, valor bem satisfatório para aplicação da técnica. Da mesma forma, a nova matriz de anti-imagem apresentou todos os valores de MSA das variáveis individuais superiores a 0,8, indicando a adequação da nova matriz dos dados para a análise fatorial, com a eliminação da variável satisfação com o banco através do uso de Internet.

Da análise fatorial, foi extraído apenas um fator, sugerindo a unidimensionalidade do construto de satisfação. O total da variância explicada por esse único fator foi de 60,7%.

A confiabilidade da escala, composta pelos seis itens relacionados e refletida pelo coeficiente alfa de Cronbach, foi de 0,863.

O próximo passo foi aplicar um procedimento de regressão, com o objetivo de investigar quais aspectos da satisfação com serviços dos bancos são mais relevantes para explicar a satisfação geral, definida como variável dependente do modelo. Como variáveis independentes, foram considerados os graus de satisfação com os seis aspectos de serviços bancários, objetos das hipóteses enunciadas. A tabela 4 apresenta os parâmetros obtidos.

**Tabela 4 - Coeficientes de regressão padronizados (Beta) para medidas de satisfação geral do cliente**

VARIÁVEL INDEPENDENTE / HIPÓTESE ASSOCIADA	SATISFAÇÃO GERAL
A forma com que resolve erros e problemas / H <sub>7</sub>	0,334*
Os gerentes do banco / H <sub>6</sub>	0,318*
Os produtos e serviços do banco / H <sub>1</sub>	0,310*
Os caixas eletrônicos do banco / H <sub>2</sub>	0,233*
Atendimento nos caixas do banco / H <sub>5</sub>	-0,047
O uso do banco pelo telefone / H <sub>3</sub>	-0,054
R <sup>2</sup>	0,85

Nota: \*significante ao nível de 0,01

Observa-se que o modelo de satisfação do cliente se ajusta bem aos dados, apresentando um R<sup>2</sup> de 0,85. Foram consideradas significativas, para explicar a satisfação geral dos clientes, as variáveis: Satisfação com a forma com que o banco resolve problemas, Satisfação com os gerentes do banco, Satisfação com produtos e serviços do banco e Satisfação com os caixas eletrônicos do banco, nesta ordem de importância, de acordo com os valores obtidos para os coeficientes beta. Por outro lado, as

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

variáveis independentes Satisfação com os caixas e Satisfação com o banco pelo telefone não foram consideradas significativas no modelo.

Assim, os resultados do estudo suportam as hipóteses H<sub>1</sub> (produtos e serviços), H<sub>2</sub> (caixas eletrônicos), H<sub>6</sub> (gerentes) e H<sub>7</sub> (recuperação) e rejeitam as hipóteses H<sub>3</sub> (telefone) e H<sub>5</sub> (caixas). A hipótese H<sub>4</sub> (internet) não pôde ser testada, conforme explicado anteriormente.

## **Discussão**

Os resultados do presente estudo, realizado com 1.001 clientes de estabelecimentos bancários no Rio de Janeiro e em São Paulo, sugerem quais aspectos dos serviços bancários contribuem mais para a satisfação geral do cliente desse tipo de serviço.

A crescente competição no segmento de serviços financeiros brasileiros, com a entrada no mercado de fortes concorrentes estrangeiros, e o advento das tecnologias de informação, que permitiu novas formas de relacionamento entre banco e cliente, vêm impelindo essas empresas a buscar formas de melhorar seu desempenho, sob a ótica dos clientes, e, desta forma, atender às suas necessidades e aumentar seu nível de satisfação.

Os resultados da pesquisa mostram que a satisfação com a forma com que o banco resolve problemas aparenta ser o aspecto que impacta mais fortemente a satisfação geral, tendo sido, curiosamente, o que recebeu menor avaliação por parte dos entrevistados (Tabela 2), confirmando a importância de uma recuperação do serviço bem feita no nível de satisfação geral dos clientes. Alguns autores defendem que a recuperação do serviço é uma oportunidade de aumentar a satisfação dos clientes (HART, HESKETT e SASSER, 1990). A recuperação de falhas é, assim, uma oportunidade de a empresa demonstrar uma qualidade superior e um cuidado especial em relação ao seu cliente, podendo transformar uma situação, a princípio, desfavorável em uma ocasião profícua para conquistar definitivamente o cliente. Ao recuperar o serviço de forma eficiente, a gerência do banco pode encantá-lo e torná-lo um cliente leal, valendo-se do Paradoxo da Recuperação do Serviço, que prega que um cliente “bem recuperado” pode tornar-se mais satisfeito com o serviço do que na situação anterior à ocorrência da falha (SMITH e BOLTON, 1998).

Problemas na prestação dos serviços bancários são esperados, dada a natureza do serviço. Falhas reais ou percebidas na prestação do serviço são inevitáveis, tendo em vista que os serviços são caracterizados pela produção e consumo simultâneos e pelo envolvimento dos clientes na produção do serviço. Os resultados dessas falhas são a insatisfação dos clientes e sua possível deserção, dependendo do nível de confiança e conhecimento do cliente e a disponibilidade de um provedor alternativo do serviço. Em função disto, a gestão das reclamações de clientes destaca-se como um dos mais eficazes e

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

fáceis métodos de melhorar o padrão da qualidade propiciado aos clientes, aumentando, consequentemente, seu nível de satisfação.

Além disso, em ambientes onde a tecnologia está presente em diversos canais, principalmente naqueles voltados para o auto-atendimento, os usuários tendem a atribuir os resultados do atendimento e eventuais falhas no processo à tecnologia. Assim, embora os clientes tenham produzido o próprio serviço, poucos traduzem seu envolvimento em responsabilidade quando as coisas saem errado. Estes achados de Meuter e outros (2000) ajudam a enfatizar a necessidade de os bancos prevenirem falhas de serviço e ensinar os clientes a desempenharem seus papéis, porque é improvável que eles compartilhem a culpa se o serviço falhar..

A segunda variável de maior relevância no modelo é a Satisfação com os gerentes, sugerindo que apesar de toda tecnologia existente no setor bancário, com a oferta de canais de acesso ao banco por internet, telefone e terminais eletrônicos, o relacionamento pessoal do banco com seus clientes, através de seus gerentes e de seus funcionários, não deve ser abandonado, pois continua a ser valorizado pelos clientes. Fatores que compreendem variáveis afetivas e ligadas à cortesia e ao bom tratamento são fundamentais na formação de relacionamentos próximos e satisfatórios capazes de conduzir à fidelização, lucratividade de longo prazo e comunicação boca-a-boca da relação entre cliente e banco.

Esses achados estão alinhados com os resultados encontrados por diversos autores já mencionados na revisão de literatura (SOUZA NETO, FONSECA e OLIVEIRA, 2005; MADILL e outros, 2002; MOUTINHO e SMITH, 2000; KRISHNAN e outros, 1999.), sobre a importância de aspectos interacionais e de relacionamento como formadores da satisfação do cliente bancário.

A satisfação com os produtos e serviços do banco também impactam na satisfação global com importância levemente inferior à da satisfação com os gerentes. A grande variedade de ofertas de produtos e de alternativas de provedores de serviços financeiros favorece o surgimento de um tipo de consumidor que busca no mercado preço baixo e qualidade alta e, no mercado financeiro especificamente, tarifas baixas e qualidade alta de serviços e de atendimento. Para amenizar esse quadro desafiador, as necessidades dos clientes bancários têm-se tornado mais homogêneas, pelas influências comuns advindas da mídia globalizada, o que facilita ganhos em economia de escala em produção e em marketing, estimulando a globalização de serviços financeiros e tornando-os mais competitivos.

Com os produtos e serviços bancários cada vez mais parecidos, as tarifas e taxas cobradas, assim como a qualidade no atendimento, se tornam o grande diferencial entre as diversas instituições.

Assim, para se diferenciar neste cenário extremamente competitivo buscando garantir a satisfação do  
© RAE-eletrônica - v. 7, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2008 [www.fgv.br/raeelectronica](http://www.fgv.br/raeelectronica)

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

cliente, a oferta de produtos e de serviços deve ser orientada, cada vez mais, para o atendimento das necessidades e desejos dos clientes, que devem ser ouvidos continuamente para levantamento de tais demandas.

Além da necessidade de o banco se diferenciar por meio da oferta de produtos e serviços orientada ao cliente, a pesquisa apontou a importância de tratar sua base de clientes também de forma diferenciada, uma vez que a freqüência de utilização dos canais sugere a existência de públicos bem distintos. Ademais, o fato de o procedimento de análise fatorial ter identificado uma inadequação dos dados relacionados à satisfação com o uso do banco pela internet confirma que os clientes que utilizam os serviços desse canal constituem uma população diferenciada. Este achado é uma contribuição importante deste estudo, em especial com a disseminação e implantação de novas tecnologias com vistas à convergência digital.

Por fim, verificou-se, também, a importância da satisfação com os caixas eletrônicos do banco como fator que influencia na satisfação geral. Este achado vai ao encontro dos resultados da pesquisa de Goode e Moutinho (1995), que confirmam evidências de que altos níveis de satisfação de clientes de bancos estão diretamente relacionados à localização e à acessibilidade dos caixas eletrônicos.

Em suma, os resultados da presente pesquisa revelam a importância de fatores relacionados tanto a dimensões técnicas (como produtos/serviços do banco e caixas eletrônicos) como a dimensões funcionais ou relacionais (forma como o banco resolve os problemas e o relacionamento com o gerente) na determinação da satisfação global do cliente de bancos de varejo.

## **CONCLUSÃO**

Este estudo foi baseado numa pesquisa de satisfação inédita realizada com clientes de bancos de varejo, tendo por objetivo identificar os principais fatores que levam à satisfação desses clientes com seu principal banco. De um modo geral, tanto aspectos ligados ao serviço principal como relacionais foram considerados importantes para explicar a satisfação geral do cliente com seu principal banco de varejo, indicando que a satisfação não se baseia apenas na confiabilidade do serviço prestado, mas também na experiência do cliente com o processo de prestação do serviço.

Uma contribuição importante desta pesquisa foi indicar que a satisfação dos clientes de bancos de varejo depende, pelo menos em parte, da forma como o banco interage com o cliente e como administra esse relacionamento, seja por meio do atendimento dos gerentes, seja na forma como resolve os problemas dos clientes.

Os resultados mostraram que a satisfação com a forma com que o banco resolve os problemas (recuperação do serviço) é o fator mais importante na determinação da satisfação global do cliente. A  
© RAE-eletrônica - v. 7, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2008 [www.fgv.br/raeelectronica](http://www.fgv.br/raeelectronica)

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

segunda variável de maior relevância no modelo é a satisfação com os gerentes. Ambos os aspectos são ligados a dimensões de relacionamento, demonstrando que a capacidade de gerenciar as interações entre cliente e empresa e de administrar problemas com clientes se torna cada vez mais importante no atual ambiente competitivo dos bancos.

Além desses aspectos, a pesquisa revelou ainda que a satisfação com os produtos e serviços oferecidos e com os caixas automáticos impactam significativamente a satisfação geral dos clientes, ambos relacionados à dimensão técnica do serviço, relativa ao serviço básico prestado.

Estes achados reforçam a importância das práticas de recuperação de serviço e de um atendimento personalizado e cuidadoso para aumentar a satisfação do cliente bancário, não devendo ser negligenciados, porém, aspectos técnicos ligados ao serviço principal. Considerando que a natureza da atividade de serviços financeiros é tal que a maioria de seus produtos é intangível, o resultado do processo não é, por exemplo, um certificado, mas, sim, o investimento que ele representa, bem como os serviços periféricos oferecidos. Daí a importância do serviço que acompanha o produto como fator determinante da satisfação geral com a empresa.

Outra contribuição importante da pesquisa é a proposição da existência de públicos distintos de clientes, em especial aqueles que costumam utilizar o *internet banking*, o que sugere a necessidade de um aprofundamento do conhecimento de suas demandas e desejos específicos, visando ao desenvolvimento de estratégias de marketing diferenciadas voltadas para seu atendimento e para a elevação do nível de satisfação dos clientes em geral.

Em termos de sugestões de pesquisas futuras, estes achados suscitam o interesse por um estudo mais detalhado buscando identificar a existência de uma associação entre a preferência pelo uso de determinado canal de atendimento e perfis específicos de clientes associada a um levantamento dos motivos que levam os clientes a terem tal preferência. Os resultados de tal estudo podem gerar *insights* interessantes para o direcionamento das estratégias de marketing e no investimento de ações específicas, diferenciadas por canais, visando a aumentar a satisfação dos clientes e a rentabilidade dos bancos.

Como implicações gerenciais do estudo, o resultado da pesquisa sugere que a satisfação global dos clientes bancários é composta por um conjunto de fatores que abrangem tanto dimensões relacionadas ao serviço básico como ao relacionamento cliente x banco. Neste sentido, os gerentes de serviços bancários devem direcionar suas ações para aumento de satisfação dos clientes focando tanto em aspectos do serviço básico como em dimensões relacionais. Essas ações devem contemplar a melhoria na qualidade de aspectos interacionais, como treinamento da equipe no tratamento de reclamações e no atendimento pessoal dos gerentes aos clientes. Do ponto de vista do serviço básico,

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

deve-se investir no desenvolvimento de produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes, além de investir na ampliação da oferta de serviços e de locais de acesso aos caixas eletrônicos.

## **REFERÊNCIAS**

ANDERSON, E. W. *Customer satisfaction and word-of-mouth*. NQRC (National Quality Research Center), The University of Michigan, July 23, 1998.

BENNETT, R., RUNDLE-THIELE, S. Customer Satisfaction should not be the only goal. *Journal of Services Marketing*, v. 18, n. 7, p. 514-523, 2004.

BUTCHER, K; SPARKES, B.; O'CALLAGHAN, F. Evaluative and relational influences on service loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, v. 12, 4, p.310-327, 2001.

CAMPOLLO, M. L. C.; COSTA NETO, P. L. O. A qualidade como fator de competitividade dos bancos de varejo no Brasil, 2001. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/simpep2007/anais10/ana10c.htm>. Acesso em 15.01.2007.

DUFFY, J. A.; MILLER, J.; BEXLEY, J. B. Banking customers' varied reactions to service recovery strategies. *International Journal of Bank Marketing*. v. 24, n. 2; p. 112-132, 2006.

GERRARD, P.; CUNNINGHAM, J. B. DEVLIN, J. F. Why consumers are not using internet banking: a qualitative study. *Journal of Services Marketing*, v. 20. n. 3, p. 160–168, 2006.

GOODE, M., MOUTINHO, L. The effects of free banking on overall satisfaction: the use of automated teller machines. *International Journal of Bank Marketing*, v. 13 n. 4, p. 33-40, 1995.

HALLOWELL, R. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, v. 7, n. 4, p. 27-42, 1996.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Multivariate data analysis*. 5. ed.. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

HART, C. W. L., HESKETT, J. L., SASSER JR., E. W. The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 4, p. 148-56, 1990.

HAUSKNECHT, D.C. Measurement scales in customer satisfaction/dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, v 3, p. 1-1,. 1990.

HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E; SCHLESINGER, L. A. *The Service Profit Chain*. The Free New York: Press, 1997.

HIRSCHMAN, A.O. *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.

JAMAL A.; NASER K. Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. *The International Journal of Bank Marketing*, v. 20, n. 4, p. 146-160, 2002.

JONES, T. O.; SASSER JR., W. E. Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, v. 73, n.6, p. 88-99, 1995.

JONES, T.; TAYLOR, S. F. The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions? *Journal of Services Marketing*. v. 21, n.1, p. 36-51, 2007.

KAUFFMANN, S; MARCHETTI, R. Z. Canais de atendimento bancário e satisfação do cliente: um estudo em bancos de varejo. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 2008, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KRISHNAN, M. S.; RAMASWAMY, V.; MEYER, M. C.; DAMIEN, P. Customer satisfaction for financial services: the role of products, services, and information technology, *Management Science*, v. 45, n. 9, p. 1194-1209, 1999.

LASSAR, W. M.; MANOLIS, C.; WINSOR, R.D. Service quality perspectives and satisfaction in private banking. *International Journal of Bank Marketing*, v. 18, n. 4, p. 181-199, 2000.

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

LEVESQUE, T; MCDOUGALL, G. H. G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*. v.14, n.7, p.12-20, 1996.

MADILL, J. J.; FEENEY, L.; RIDING, A.; HAINES JR., G. H. Determinants of SME owners' satisfaction with their banking relationships: a Canadian study. *International Journal of Bank Marketing*, v. 20, n.2, p. 86-98, 2002.

MEUTER, L. M.; OSTROM, A. L.; ROUNDREE R. I.; BITNER, M. J. Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters, *Journal of Marketing*, v. 64, p. 50-64, 2000.

MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. *RAE-eletrônica* v. 4, n.2, 2005.

MOUTINHO, L.; SMITH, A. Modelling bank customer satisfaction through mediation of attitudes towards human and automated banking. *International Journal of Bank Marketing*, v. 18, n.3, p.124-34, 2000.

OLIVEIRA, R. A. C. O *Internet banking e os hábitos de uso entre os clientes pessoa física*: atributos e resistências. Dissertação de Mestrado. PPGA – UFRGS, 2001.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, v. 63, n. 4, p. 33-44, 1999.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, v. 32, n.3, p. 39-48, 1991.

REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, v. 71, n.2, p. 64-73, 1993.

REICHHELD, F. F. The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 6, 2003.

REICHHELD, F. F.; SASSER Jr., E. W. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

**ARTIGOS - DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM SERVIÇOS BANCÁRIOS**  
Maria Luiza Barcellos Zacharias - Kleber Fossati Figueiredo - Victor Manoel Cunha de Almeida

SMITH A. K.; BOLTON R. N. An experimental investigation of customer reactions to service failures: paradox or peril? *Journal of Service Research*, v 1, n. 1, p. 65-81, 1998.

SOUZA NETO, A. F.; FONSECA, F. R. B.; OLIVEIRA, P. A. S. Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., .. Brasília. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.