

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 296

FATORES DETERMINANTES DA
QUALIDADE DO SERVIÇO
NO SETOR BANCÁRIO

Kleber Fossati Figueiredo*

Valdecy Faria Leite**

Marcio Amaral Baptista***

Maio, 1995

* Professor Adjunto do COPPEAD/UFRJ
** Doutorando do COPPEAD/UFRJ
*** Mestre em Administração pelo COPPEAD/UFRJ

Os autores agradecem o apoio do CNPq em todas as fases do projeto de pesquisa que gerou este documento.

1 INTRODUÇÃO

A qualidade dos serviços vem recebendo considerável atenção na literatura sobre marketing e operações de serviços. Dentre os temas mais examinados estão o conceito de qualidade, sua medição, a relação entre qualidade do serviço e satisfação do cliente, o binômio cliente satisfeito - cliente leal e o impacto da lealdade na rentabilidade de uma empresa de serviços.

Todos estes temas guardam uma relação entre si. Quando uma empresa oferece a seus clientes um serviço de qualidade e de forma continuada, ela ganha sua fidelidade e, como se sabe, diversas pesquisas empíricas têm mostrado que clientes fiéis são a base de uma atividade rentável. Mas o que significa oferecer um serviço de qualidade?, como se desenha um serviço de qualidade?

Qualidade é o que o cliente quer, concluem Buzzel e Gale(1987) fundamentando-se na enorme base de dados do projeto PIMS. Assim sendo, um serviço de qualidade é aquele que atende às necessidades do cliente como definidas por ele. Aceitando como válida essa afirmação, o desenho de um serviço de qualidade começa então com a identificação do que o cliente espera do serviço que lhe será prestado.

Entretanto, procurando conquistar o maior número de clientes, as empresas de serviços tentam satisfazer um amplo conjunto de necessidades dos mais diversos tipos de clientes, incorporando ao serviço que prestam os mais variados atributos. Na visão das empresas, quanto mais características diferenciadoras possua o serviço oferecido, maior é o grupo de expectativas que serão atendidas e, em consequência, maior é o número de clientes satisfeitos.

Dentre os segmentos de prestação de serviços que mais têm procurado diferenciar seus produtos mediante uma série de atributos incorporados ao serviço que presta, merece destaque o setor bancário. Motivados pela forte regulamentação a que estão submetidos, os bancos têm voltado seu foco para a manutenção e atração de clientes através da diferenciação de seus serviços. Iniciativas como a disponibilização de pontos de atendimento alternativos, automação, customização dos serviços, *home-banking*, atendimento telefônico 24 horas etc caracterizam a preocupação em oferecer um serviço que, sob sua ótica, apresenta um alto conteúdo de qualidade.

Entretanto, à medida que iniciativas como as mencionadas vão se proliferando, os bancos são conscientes de que sua eficácia pode ficar comprometida se descobrirem que diferentes segmentos de clientes priorizam de forma distinta os aspectos que configuram um serviço de qualidade. Adicionalmente, os vultosos investimentos envolvidos no desenvolvimento de estratégias de aprimoramento de serviços mediante o emprego de inovações tecnológicas vêm tornando cada vez mais premente a necessidade de conhecer e monitorar as expectativas de diferentes segmentos de clientes acerca do que entendem por um serviço de qualidade.

Este trabalho pretende mostrar os resultados de um estudo feito com uma amostra de clientes de um grande banco comercial brasileiro¹, onde se procurou conhecer suas expectativas sobre um conjunto de trinta e quatro atributos de qualidade do serviço bancário. Procurou-se, também, medir a discrepância entre as percepções da gerência do banco quanto ao que seus clientes esperam de um serviço de qualidade e as reais expectativas destes sobre o que significa um serviço de qualidade. O projeto de pesquisa se baseou em parte do modelo conceitual proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (PZB)(1985) para avaliação da satisfação do cliente com a qualidade de um serviço. Tal modelo propõe que esta avaliação seja feita pela comparação entre as expectativas que o cliente tem sobre um serviço e suas percepções sobre o serviço que recebe. Se o serviço percebido é inferior ao serviço esperado, o cliente não fica satisfeito. O modelo propõe, ainda, que se há diferença entre expectativas e percepções, tal diferença pode ser explicada por uma ou mais dentre quatro deficiências internas da organização que presta o serviço; e a primeira dessas deficiências é a diferença entre as percepções ou crenças que a direção da organização tem com relação ao que os clientes esperam de um serviço de alta qualidade e as reais expectativas dos clientes.

Pelo menos duas contribuições o estudo ora relatado pode aportar ao campo de estudos sobre qualidade de serviços: em primeiro lugar, a identificação de um amplo conjunto de atributos que podem configurar um serviço bancário de excelência. Os interessados em replicar este estudo ou aplicar a totalidade do modelo PZB para outro(s) banco(s), têm naquela lista de atributos um bom ponto de partida; em segundo lugar, a metodologia aqui empregada pode servir de ferramenta analítica para outros estudos semelhantes no setor bancário ou em outros setores.

¹ Ao longo do trabalho este banco será chamado de Banco Z.

2 ASPECTOS CONCEITUAIS

As dificuldades envolvidas na delimitação e mensuração do construto Qualidade, mais notadamente no que diz respeito a Serviços, contribuem para a existência de um sem número de propostas de modelos (Berry, Zeithaml e Parasuraman, 1985; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985, 1988; Bolton e Drew, 1990; Cronin e Taylor, 1992; Teas, 1993; Ennew, Reed e Binks, 1993; Boulding, et al., 1993). Quase todas as propostas envolvem certos *gaps*, que poderiam explicar deficiências na qualidade do serviço. A proposta que tem merecido maior atenção, porque invariavelmente é mencionada pelos autores de outras modificadas ou estendidas, é o modelo conceitual de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), consagrado pelas iniciais PZB. Os autores, a partir de um estudo exploratório qualitativo conduzido entre executivos e clientes de quatro diferentes empresas do setor de serviços, observaram um padrão notavelmente consistente entre as percepções dos clientes a respeito de quais fatores julgavam relevantes na obtenção de um serviço de qualidade, ainda que prestados por diferentes empresas. Considera o referido modelo que a qualidade do serviço, como avaliada pelo consumidor, decorre de uma comparação entre as expectativas do cliente e a sua percepção em relação ao serviço prestado. Assim, o modelo em questão consiste, essencialmente, da avaliação do *gap* ou discrepância existente entre as expectativas em relação ao serviço esperado e as percepções quanto ao serviço recebido. O modelo propõe, então, que este *gap* se explique pela combinação de uma série de deficiências internas da organização prestadora de serviços. A Figura 1, na página seguinte, esquematiza o modelo conceitual em questão.

Conforme a figura, o *gap* 5 representa as discrepâncias potenciais que podem existir, sob a ótica do cliente, entre o serviço esperado e o serviço percebido. Os fatores que determinam as expectativas dos clientes são as comunicações verbais que recebem sobre o serviço, suas necessidades pessoais e as experiências anteriores.

Os *gaps* revelados a partir das entrevistas com os executivos são visíveis na porção inferior da Figura 1 (*gap* 1, *gap* 2, *gap* 3 e *gap* 4). O *gap* 5 foi identificado a partir das entrevistas conduzidas com clientes. Dentre os cinco *gaps* identificados, discute-se, a seguir, em mais detalhes o *gap* 1 por ser o que foi avaliado na pesquisa que gerou o presente trabalho.

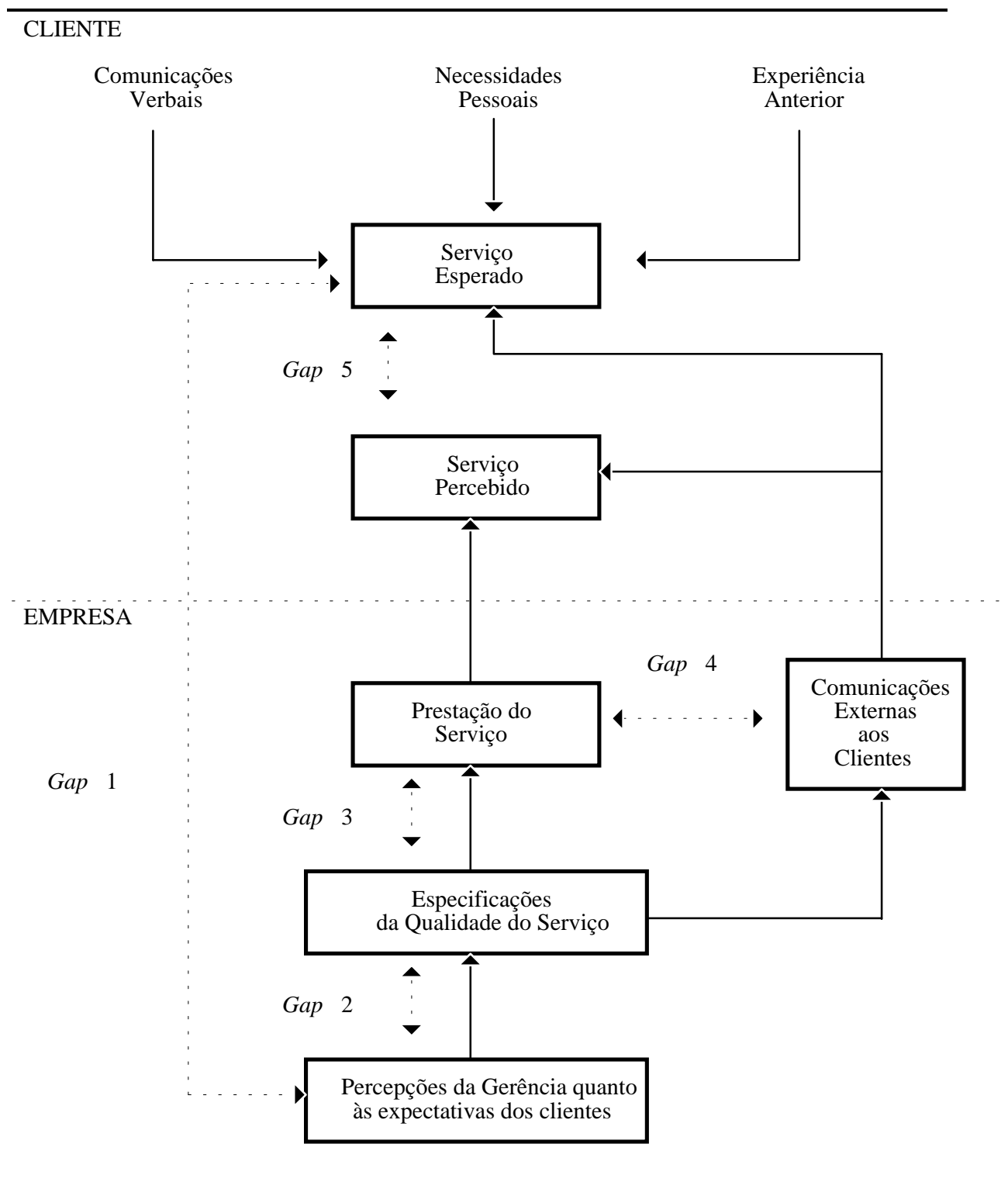
2.1 GAP Expectativas do Cliente-Percepções da Gerência

(GAP 1)

A pesquisa conduzida pelos autores do modelo detectou discrepâncias entre as percepções dos executivos acerca do que os clientes esperavam de um serviço de qualidade e as expectativas que estes efetivamente detinham a respeito do assunto. Os autores concluíram, então, que:

"Em síntese, os executivos de empresas de serviços podem às vezes não compreender "ex-ante" quais atributos representam alta qualidade para os clientes, que características um serviço deve ter a fim de satisfazer as necessidades do consumidor e quais níveis de desempenho são necessários em relação a tais características para a prestação de um serviço de alta qualidade".

Figura 1 - Modelo de Qualidade de Serviços



Fonte: Parasuraman *et al.* (1985), p.44.

Tal proposição mostra-se consistente com as abordagens enunciadas por outros autores, dentre eles Christopher (1983), Boothe (1990) e Hensel (1990), que sugerem a dificuldade dos executivos do setor de serviços de prever com exatidão o que os clientes concebem como um serviço de qualidade. Christopher (1983), ao analisar a prestação de serviços ao consumidor, sugere que "a visão do prestador de serviços do que é importante (...) pode diferir daquela detida pelo consumidor." Hensel (1990), por sua vez, também faz referência ao *gap* e sugere que pesquisas empíricas anteriores fornecem suporte à sua identificação.

A discussão proposta por Boothe (1990) aborda com clareza a natureza das discrepâncias representadas pelo *gap* 1. Ao referir-se às dificuldades implícitas na definição das necessidades do cliente de um serviço, postula que o executivo tende a ofertar um serviço consistente com sua percepção do que o cliente necessita ou deseja, relegando a um segundo plano a obtenção de Eficácia que, em um contexto de Serviços, conforme o autor, corresponde precisamente à prestação de um nível de serviços consistente com aquele que o cliente deseja ou julga adequado.

Berry *et al.* (1989) abordam o *gap* de forma ainda mais detalhada. Observam, a este respeito, que

"quando a direção fracassa em seu entendimento dos desejos do cliente quanto ao serviço, provavelmente produz-se-á uma reação em cadeia de erros - normas de serviço equivocadas, formação equivocada, publicidade equivocada, e assim sucessivamente".

Ao caracterizar os *gaps* que compõem seu modelo, Zeithaml *et al.* (1990) apontam possíveis causas para a ocorrência do *gap* 1 em uma organização: inexistência de uma cultura voltada à pesquisa de marketing, inadequada comunicação vertical ascendente desde o pessoal que tem contato direto com a clientela e excessivos níveis hierárquicos que paralisam ou alteram a informação que vem do nível operacional em contato com o cliente e que deveria chegar à direção.

2.2 Os outros *gaps*

Apenas para reforçar que a existência do *gap* 1 pode provocar a ocorrência dos demais *gaps* identificados na Figura 1, os mesmos são explicitados a seguir:

GAP 2: Diferença entre as percepções da direção com relação às expectativas dos clientes e à definição das especificações de qualidade do serviço.

Se a direção não sabe quais são as reais expectativas dos clientes, ou mesmo sabendo não consegue transformá-las em especificações de qualidade, esta situação caracterizaria o *gap 2*.

GAP 3: Diferença entre as especificações de qualidade do serviço e a forma pela qual o serviço é realmente prestado

Este *gap* lembra o conceito clássico utilizado na indústria de qualidade de conformação, ou seja, o quanto o produto se aproxima das especificações contidas em seu projeto. É óbvio que se a direção não sabe o que o cliente quer, mesmo que o serviço seja prestado conforme as especificações de seu projeto, sob a ótica do cliente esta prestação não corresponderá à sua expectativa.

GAP 4: Diferença entre o que se promete e o que se realiza

A propaganda feita pela empresa para atrair os clientes cria uma alta expectativa que logo o sistema operacional pode não ser capaz de satisfazer.

2.3 Os Atributos de Qualidade de um Serviço

A análise das entrevistas realizadas com os clientes no estudo preliminar (Parasuraman *et al.* (1985)) e pesquisas posteriores dos mesmos autores (Parasuraman *et al.*, 1988, Zeithaml *et al.*, 1990), permitiram concluir que, independentemente do tipo de serviço, o consumidor não fazia uma avaliação global da qualidade do serviço em estudo e, sim, realizava uma avaliação de atributos específicos daquele serviço para, então, chegar a uma avaliação global da qualidade do mesmo. Em outras palavras, quando o cliente tem expectativas sobre um serviço e quando ele avalia o serviço recebido, na realidade ele tem expectativas e avalia cada um dos atributos que constituem aquele serviço. Desse modo, para a realização de investigação empírica sobre a qualidade de um serviço, é preciso identificar, antes de tudo, um conjunto de atributos de qualidade daquele serviço. Os autores acima citados dão sua contribuição a pesquisas futuras assinalando que os atributos de qualidade de um serviço estão agrupados em cinco fatores ou dimensões:

Confiabilidade: envolve consistência de desempenho, confiança e segurança. Significa que a empresa presta um serviço sem falhas e cumpre o que promete.

Garantia: está associada ao conhecimento e cortesia demonstrados pelos empregados e sua capacidade de transmitir responsabilidade e segurança.

Presteza: diz respeito à presteza ou disposição do prestador de serviços.

Elementos Tangíveis: representam as evidências físicas do serviço (instalações, aparência do pessoal, equipamentos etc.)

Empatia: significa a atenção individualizada e cuidadosa dispensada pela empresa aos seus clientes.

Atributos de Qualidade do Serviço Bancário

Uma revisão da literatura sobre serviços bancários permitiu identificar um amplo conjunto de atributos de qualidade do serviço prestado pelos bancos. Com o propósito de facilitar seu entendimento, serão apresentados considerando um fluxo hipotético do processo de prestação de um serviço bancário. Neste sentido, o seguinte agrupamento dos atributos é proposto:

- atributos relacionados a eventos ou processos anteriores à chegada ao local de prestação do serviço;
- atributos associados ao ingresso do cliente no ambiente de prestação do serviço;
- atributos associados ao atendimento e à prestação do serviço ao cliente; seja no guichê, no balcão ou no contato com *staff* gerencial;
- atributos relacionados a eventos ou processos subseqüentes à prestação do serviço propriamente dito.

Eventos Anteriores à Prestação do Serviço

Localização Conveniente

Diversos estudos na literatura suportam a relevância da **localização conveniente** na seleção de um banco - o que fornece um indicativo de sua importância em um contexto de avaliação de Qualidade. Dentre estes, o de Anderson Jr. *et al.* (1976) identifica ao longo da pesquisa que conduziram junto a bancos comerciais norte-americanos clientes orientados para conveniência, que valoram sobremaneira a localização. Appleby (1984), por sua vez, introduz explicitamente a noção de "valor adicionado" no serviço bancário, e sugere que a localização conveniente denota um benefício adicional.

A noção de localização conveniente também abrange a disponibilidade de pontos alternativos de prestação de serviços. A existência de Caixas de Atendimento Automático, neste sentido, é a modalidade de atendimento fora da agência que é suportada pela literatura.(Van der Velde(1988); Strunk(1988).

Número de Agências

Estudos como o de Bernard Krief Consultants for Europe (1987), sugerem que se a principal razão pela qual um indivíduo trabalha com um Banco é a proximidade de seu domicílio ou local de trabalho, é lógico esperar que os Bancos disponham de uma extensa rede de agências não só para satisfazer esta demanda de seus clientes como também para não ceder terreno à concorrência.

Reputação

Ao sugerir estratégias para o oferecimento de representações tangíveis do serviço bancário, Easingwood *et al.* (1989) fazem menção a um posicionamento baseado "na reputação (...) da organização". Em pesquisa junto a executivos do setor bancário norte-americano, Colletti (1987) apurou que cerca de 90% dos entrevistados incluíram "Reputação da Instituição" em suas definições de Qualidade. As pesquisas empíricas conduzidas junto a clientes, por sua vez, suportam a seleção do atributo de forma igualmente relevante: dentre os atributos selecionados por Durand et al. (1978) para a avaliação da Imagem de bancos "Reputação na comunidade" revelou-se como o de maior importância.

Ingresso no Ambiente de Prestação do Serviço

Ambientação

Neste mesmo estudo sobre Imagem de bancos comerciais norte-americanos, os autores identificaram a "**atratividade da estrutura física**" das instalações como atributo relevante no processo de formação de Imagem e Atitude pelo cliente. Schwartz (1989) aborda o atributo de forma semelhante ao sugerir que "a satisfação do cliente crescentemente depende de uma estrutura de produtos e serviços [que atente para o] '**Ambiente Físico**' disponível para acesso aos serviços bancários".

Alguns autores abordam o futuro da agência bancária sob uma perspectiva de orientação para o Varejo em termos arquitetônicos; dentre eles, Strunk (1988) e McDonell *et al.* (1988) sugerem a relevância de um *lay-out* adequado a uma circulação racional e confortável.

Atendimento

Presteza no Atendimento

Está relacionada com a capacidade do prestador de serviços de executar suas tarefas rapidamente e com disposição. Não deve ser confundida com rapidez na prestação do serviço, que freqüentemente pode ser obtida independentemente da presteza dos funcionários.

Neste sentido, a "estrutura de produtos e serviços" proposta por Schwartz (1989) considera o "comportamento dos prestadores de serviço durante a interação com o cliente, [o que inclui] presteza no atendimento"

Rapidez

Diz respeito à capacidade de prestação de um serviço rápido. Conforme anteriormente ressaltado, sua obtenção pode por vezes independer da presteza dos funcionários - ou mesmo de sua presença, em se tratando de serviços automatizados. Matteis (1980), a este respeito, ilustra a percepção de que a prestação de um serviço rápido transcende

os processos de interação cliente-prestador de serviços ao propôr que "a tramitação de seu [do cliente] assunto deve ser-lhe invisível, porém rápida (...)"

A pesquisa de campo conduzida por Colletti (1986) junto a executivos do setor bancário norte-americano revelou que a virtual totalidade dos respondentes incluiu "Rapidez" em suas definições de Qualidade. No que tange a pesquisas conduzidas junto a clientes, Durand *et al.* (1978) verificaram que a rapidez é considerada como fator de grande importância na avaliação do serviço prestado por bancos. A Bernard Krief Consultants for Europe (1987), por sua vez, revelou que, dentre os atributos componentes do "sistema de valores" do cliente do setor bancário espanhol, a rapidez das operações foi consistentemente citada ao longo de todos os segmentos de mercado identificados.

Compromisso/Envolvimento

Diz respeito ao comprometimento do prestador de serviços com a solução a contento dos problemas do cliente, com suas necessidades e com a prestação de um serviço de qualidade.

Sonnenberg (1989) faz menção ao atributo ao citar que "o pesadelo de todo executivo [de uma instituição bancária] deveria ser ouvir de um cliente que nunca consegue ter seus problemas resolvidos; [e que] ninguém se dispõe a resolvê-los, mas simplesmente a passá-los a outro setor". O atributo foi também mencionado pelos executivos entrevistados por Colletti (1986) de forma consistente. A autora cita, ainda, a importância de tornar o compromisso institucional com a Qualidade, visível através de ações como responder a toda e qualquer consulta ou reclamação.

Cordialidade

Classificado por Colletti (1986) como um dos elementos de Qualidade do Serviço, o atributo - identificado pela autora como "Cortesia" - é mencionado como "a certeza de que o corpo funcional exibe uma atitude de cordialidade, respeito e consideração". Matteis (1980) cita que "o serviço prestado deve chegar [ao cliente] através de pessoas receptivas"

Outro autor, Kremin (1986), menciona pesquisa conduzida pela American Society for Quality Control e pela Gallup Organization, onde o fator "tratamento cortês" foi o mais freqüentemente indicado como tendo influência sobre percepções de Qualidade.

Competência

Enquanto o atributo Compromisso/Envolvimento diz respeito ao comprometimento do prestador de serviços com a resolução de problemas do cliente, **Competência** está relacionada à efetiva capacidade de solucioná-los. Sob este prisma menciona Tansey (1985) que "os bancos estão buscando diferenciar-se (...) pela capacidade de promover agregação de valor através da resolução de problemas".

Alguns autores sugerem uma relação entre **Competência e bom conhecimento dos serviços oferecidos**. Colletti (1986) menciona Conhecimento como "a capacidade de assegurar que o corpo funcional seja proficiente na discussão dos problemas financeiros do cliente e de seu relacionamento com as linhas de produtos do Banco". Smith (1985), ao abordar aspectos da "educação do corpo funcional", postula ser "crucial (...) possuir completo entendimento dos serviços oferecidos e da tecnologia que os torna possível".

Personalização

Ao mencionarem "customização do serviço", Easingwood et al. (1989) a definem como "atenção extra dispensada a requerimentos individuais". Colletti (1986) acrescenta que personalizar o serviço equivale a construir "a percepção de que o Banco reconhece o cliente como um indivíduo com necessidades únicas". Matteis (1980) aborda explicitamente fatores de sucesso como "atenção às necessidades do cliente", "atenção pessoal ao cliente", "serviço pessoal" e "serviços sob medida". Tal noção de individualização de necessidades é também suportada por De Moubray (1985), que postula que uma companhia de serviços financeiros bem-sucedida é a que estabelece uma relação estruturada com seu corpo funcional que o permita transformar linhas de ação para o cliente típico em serviço satisfatório para clientes individuais.

Automação/Tecnologia

A pesquisa conduzida na Espanha pela Bernard Krief Consultants for Europe (1987) revela, no que diz respeito à crescente incorporação de tecnologias de informação ao processo de prestação de serviços bancários, considerável suporte de parte dos clientes

entrevistados à noção de que "a (...) automação de alguns serviços bancários incrementou a qualidade do serviço". Easingwood *et al.* (1980) sugerem, por sua vez, que estratégias de diferenciação através do emprego intensivo de Tecnologia podem, se bem-sucedidas, conduzir a uma posição destacada no ambiente competitivo em consequência do oferecimento de serviços mais rápidos, precisos e inovativos.

Eventos Posteriores à Prestação do Serviço

Precisão

A capacidade de prestar um serviço sem falhas e de prover informações corretas, caracteriza as principais definições expressas pela literatura para o atributo. Segundo Kremin (1986), "no serviço bancário as qualidades demandadas pelo cliente são **acurácia**, (...)". Colletti (1986) se refere à acurácia como "a certeza de que o *staff* é capaz de fornecer informações corretas a todas as perguntas do cliente".

Confidencialidade

O suporte à identificação do atributo provém, basicamente, da análise das entrevistas conduzidas por Parasuraman *et al.* (1985) junto a clientes e executivos do setor bancário. Os autores, a este respeito, mencionam que aspectos de **Confidencialidade** e **Privacidade** relativos à segurança das transações tenderam a ser negligenciados pela amostra de executivos em um contexto de Qualidade - ao passo que a amostra de clientes revelou valorá-los de forma bastante consistente.

Segurança

O atributo diz respeito a aspectos de solidez e solvência da instituição bancária. Sua seleção é fundamentada pelos resultados da pesquisa conduzida pela Bernard Krief Consultants for Europe (1987) - que indicaram o fator "Segurança e Solvência" como o mais importante sob a ótica de todos os segmentos de mercado consultados. Matteis (1980), ao discorrer sobre operações de crédito documentário enquanto mecanismos de transferência de riscos, menciona o fato de que emprestam ao tomador o "prestígio e respaldo financeiro" do Banco que as efetua.

Consistência

Colletti (1986), ao enumerar elementos de Qualidade de Serviço, menciona Consistência como "[a capacidade de] assegurar que o cliente seja tratado da mesma forma por diferentes funcionários e em diferentes instalações e agências do Banco".

Em um momento posterior, a pesquisa conduzida pela autora fornece elementos para avaliar a preocupação dos executivos do setor bancário com a heterogeneidade do nível dos serviços - que pode ser inferida a partir da seleção do atributo "consistência" dentre aqueles percebidos como capazes de definir Qualidade.

Extensão de Linha de Produtos

O atributo diz respeito à variedade de serviços financeiros disponibilizados pela instituição bancária. Tansey (1985) postula que muitos bancos têm considerado necessário oferecer linhas de produtos cada vez mais extensas para manter sua base de clientes. Appleby (1984) aborda o assunto de forma semelhante - "uma tendência corrente no mercado de serviços financeiros ao consumidor é um movimento (...) no sentido de linhas de produtos mais extensas". Ao analisar as vantagens da implementação de "centros de serviços financeiros", Canright (1989) sugere a adoção de um conceito de *one-stop shopping* aplicado ao oferecimento desses serviços com base na observação de que "cerca de dois-terços dos consumidores norte-americanos declaram a intenção de consolidar seus serviços financeiros em menos instituições (...)".

Postura Inovadora

Dentre os "fatores de importância" identificados por Robertson e Bellenger (1977) em termos de características de instituições financeiras é citado, a nível de "Filosofia", o "**Interesse em novas Idéias**". Tansey (1985) sugere relevância ao atributo ao propor que "produtos recém-desenvolvidos são rapidamente copiados por outros participantes do mercado [bancário] com o objetivo de remoção de quaisquer meios incrementais de diferenciação".

Comunicação

A questão levantada pela necessidade de comunicação apropriada com o cliente é ilustrada por Peterson (1984): "os bancos de hoje são conduzidos por seus sistemas operacionais. Utilizam a terminologia e metodologia dos responsáveis pela Contabilidade e dos que executam as operações internas. É simplesmente uma pena se o cliente não as entende. (...) Complicamos nossa terminologia e confundimos nossos clientes no desejo de simplificar as operações e torná-las mais eficientes".

Van der Velde (1989), ao analisar o papel dos gerentes de agências bancárias, propõe que "mais que nunca, espera-se que o gerente de agência inicie o contato com os clientes - seja na própria agência, através de telefonemas ou no curso de sua participação em atividades comunitárias". A relevância do processo de "educação do cliente" abordado por Smith (1985) é relacionada à percepção de que o cliente não pode demandar produtos ou serviços em relação aos quais encontra-se desinformado ou despreparado.

3 A PESQUISA

3.1 Hipótese e Pergunta de Pesquisa

Para avaliar o hiato "Expectativas do Cliente - Percepções da Gerência" formulou-se a seguinte hipótese nula:

H_0 : Não é possível discriminar os serviços esperados de um banco ideal pelos clientes do Banco "Z" das percepções da Gerência desse Banco quanto a essas expectativas de seus clientes, com base em um conjunto de atributos observados.

A variável "serviços esperados" contida na hipótese nula, foi operacionalizada através da mensuração das expectativas dos clientes em relação a um conjunto de trinta e quatro atributos do serviço bancário. A variável "percepções da Gerência" foi operacionalizada através da mensuração das percepções do Gerente de Qualidade do Banco "Z", em relação ao mesmo conjunto de atributos.

Os atributos pesquisados correspondem aos dezoito explicitamente identificados na seção anterior e a desdobramentos dos mesmos. Assim, por exemplo, quando se mencionou Localização Conveniente, houve menção também à existência de Caixas

Automáticas (ATMs) como localizações alternativas. Desse modo, foram considerados dois atributos relacionados à Localização Conveniente: Localização perto de casa ou trabalho e Serviços através de ATMs. A lista completa dos atributos pesquisados aparece ao longo do capítulo de resultados, mais adiante nesse documento.

Para verificar a existência de discrepâncias entre as expectativas dos clientes e as percepções da Gerência do Banco, utilizou-se a técnica estatística multivariada denominada Análise de Grupamentos (*Cluster Analysis*).

A pesquisa conduzida por Parasuraman *et al.* (1985) sugere, a existência de fatores ou dimensões determinantes da qualidade do serviço, independentemente da natureza específica do serviço estudado. Assim, presume-se que os trinta e quatro atributos estudados em relação ao serviço bancário possam, também, ser agrupados em um menor número de fatores subjacentes, respondendo, dessa forma, à seguinte pergunta de pesquisa:

Quais são os fatores determinantes da qualidade do serviço bancário, conforme expectativas da amostra de clientes pesquisados do Banco "Z" ?

Para verificar a existência desses fatores e responder à pergunta da pesquisa utilizou-se a Análise Fatorial.

3.2 Coleta de Dados

Para mensurar as expectativas dos 60 clientes, bem como as percepções da Gerência, os 34 atributos foram colocados em forma de afirmativa seguida de uma escala atitudinal variando os graus de 1 a 7.

Apresenta-se, a seguir, um exemplo de afirmativa utilizada, de modo a tornar mais claro o procedimento empregado na pesquisa.

	Nem um pouco importante		Extremamente importante	
1. A preocupação com o bom atendimento ao cliente é				
	1	2	3	4
	5	6	7	

Cada respondente recebia, assim, o questionário contendo as trinta e quatro afirmativas e as instruções para preenchimento. Pelas instruções, era solicitado a indicar o grau que melhor representasse sua expectativa quanto à qualidade do serviço de um banco que prestasse excelentes serviços bancários. O mesmo questionário, respondido pelos sessenta clientes, foi apresentado ao Gerente de Qualidade da instituição pesquisada para indicar o que a gerência do Banco "Z" percebia como expectativas de seus clientes em relação a um banco excelente. Baptista (1993).

4 RESULTADOS E CONCLUSÕES

4.1 Frequência dos Atributos da Qualidade do Serviço Bancário

A Tabela 1, nas páginas seguintes, reúne as frequências obtidas nas respostas dos 60 clientes entrevistados.

Observa-se que as maiores frequências, em todos os atributos, encontram-se nos graus 6 e 7. Assim, os clientes pesquisados consideraram como de elevada importância a existência dos atributos listados para que um banco seja tido como excelente na prestação de seus serviços.

TABELA 1

Atributos da qualidade do serviço do Banco "Z"
(Conforme as expectativas de 60 clientes)

Nº	ATRIBUTOS	GRAU ATRIBUÍDO (1 a 7) ²									
		1	2	3	4	5	6	7	N	Média	Me
1	Preocupação com o bom atendimento ao cliente	0	0	1	2	4	3	50	0	6.65	7
2	Capacidade de ter o cliente como centro das atenções	1	1	1	6	6	9	32	4	6.04	7
3	Capacidade de dar atenção individualizada	0	2	1	6	8	11	31	1	6.00	7
4	Compreensão das necessidades de cada cliente	0	0	2	5	9	11	31	2	6.10	7
5	Reputação do Banco	0	1	0	7	7	9	33	3	6.14	7
6	Capacidade de prestar o serviço no prazo prometido	0	1	1	1	3	7	44	3	6.56	7
7	Solidez do Banco	0	0	0	4	8	15	31	2	6.26	7
8	Dinamismo e disposição dos funcionários	0	0	2	3	6	15	33	1	6.25	7
9	Esforço dos funcionários para prestar o serviço no menor tempo possível	1	1	1	1	8	17	31	0	6.15	7
10	Rapidez do Banco no processamento de solicitações	0	0	0	5	7	17	31	0	6.25	7
11	Rapidez em responder a consultas ou reclamações	0	0	0	5	10	17	28	0	6.13	6
12	Capacidade de não deixar dúvidas sem resposta	0	1	0	0	4	13	40	2	6.55	7
13	Cortesia e cordialidade dos funcionários	0	2	1	5	5	16	30	1	6.07	7
14	Aparência dos funcionários	2	1	5	15	11	11	14	1	5.05	5
15	Conhecimento pelos funcionários de todos os serviços	1	0	1	5	15	13	24	1	5.85	6
16	Capacidade dos funcionários de orientar os clientes sobre as alternativas oferecidas pelo Banco	0	0	1	4	10	17	28	0	6.12	6

² Grau 1 - Nem um pouco importante
Grau 7 - Extremamente importante
N - Não se aplica; Me - Mediana

17	Capacidade de oferecer soluções aos problemas dos clientes	0	0	0	5	9	17	29	0	6.12	6
----	--	---	---	---	---	---	----	----	---	------	---

TABELA 1
(cont.)

18	Capacidade de fornecer extratos e documentos s/erros	1	0	2	4	2	10	40	1	6.27	7
19	Capacidade dos funcionários de prestar informações sempre corretas	0	0	0	5	3	21	31	0	6.30	7
20	Atenção à confidencialidade das transações efetuadas	0	0	1	1	6	7	45	0	6.57	7
21	Capacidade de assegurar aos clientes que seu patrimônio está protegido	0	1	1	0	5	5	48	0	6.60	7
22	Localização perto da casa ou trabalho do cliente	2	1	2	14	11	8	22	0	5.38	5
23	Número de agências	6	1	5	7	17	9	13	2	4.84	5
24	Oferecimento de serviços através de ATMs	0	0	3	7	7	15	27	1	5.95	6
25	Oferecimento de serviços automatizados (cartão magnético, saldo por telefone etc)	1	1	0	6	9	10	33	0	6.05	7
26	Utilização de equipamentos de alta tecnologia	0	0	0	6	8	14	31	1	6.19	7
27	Instalações e decoração das agências	2	4	7	11	17	16	3	0	4.62	5
28	O Banco presta um mesmo nível de atendimento em diferentes setores ou agências	1	0	1	4	10	19	24	1	5.97	6
29	Oferecimento de uma grande variedade de serviços	1	0	1	2	18	19	19	0	5.82	6
30	Possibilidade de concentrar no Banco todas as operações financeiras do cliente	1	1	2	3	10	13	28	2	5.97	6.5
31	Extratos e correspondências simples e objetivos	1	0	2	3	11	14	28	1	5.76	6
32	Adoção de uma postura de inovação no lançamento de novos produtos/serviços	1	1	0	6	12	20	19	1	5.76	6
33	Capacidade de comunicar de forma fácil ao cliente o que são e para que servem os produtos e serviços do Banco	0	0	0	2	9	19	30	0	6.28	6.5

34	Capacidade de contactar o cliente sempre que necessário	0	0	0	2	5	12	41	0	6.53	7
----	---	---	---	---	---	---	----	----	---	------	---

A análise das frequências das variáveis mostra os atributos de números 1, 21, 20, 6, 34, 12 e 18 como os de maior concentração no grau 7. O estudo sugere, deste modo, que estes atributos constituiriam características fundamentais para que um banco seja considerado como excelente pelos seus clientes.

Assim, além de esperar que o banco se preocupe em atendê-lo bem (atributo 1), o cliente espera não correr riscos quanto ao seu patrimônio que se encontra sob a guarda do banco (atributo 21). Pode-se especular que esta "proteção ao patrimônio", no caso brasileiro, tenha, também, uma forte associação ao regime de inflação elevada com o qual convivia na época da pesquisa. Desta forma, o cliente perceberia como excelente o banco que lhe apresentasse alternativas de proteção contra as desvalorizações diárias da moeda além de proteger o seu patrimônio em quaisquer outras circunstâncias.

O aspecto relativo à confidencialidade (atributo 20), foi mencionado na pesquisa de Parasuraman *et al.* (1985) como uma das características do serviço bancário que tende a ser negligenciada pelos executivos das instituições financeiras.

Além da característica ressaltada do "cumprimento de prazos" (atributo 6), comum ao setor de serviços de modo geral, os três outros aspectos destacados dizem respeito à comunicação banco-clientes (atributos 34, 12 e 18). Isto mostra a importância dessa dimensão, conforme sugere a literatura revisada na seção 2 deste trabalho.

A Tabela 2, apresentada a seguir, reúne as percepções da Gerência do Banco quanto às expectativas dos clientes sobre os mesmos 34 atributos.

TABELA 2

Avaliação da Gerência do Banco "Z"
(Quanto às expectativas dos clientes do Banco)³

ATRIBUTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
GRAU ATRIBUÍDO	7	7	7	7	7	7	5	6	7	5	7	7	7	5	5

ATRIBUTOS	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
GRAU ATRIBUÍDO	7	7	6	7	7	7	5	5	5	5	5	5	7	7	4

ATRIBUTOS	31	32	33	34
GRAU ATRIBUÍDO	7	7	7	7

4.2 Resposta à Pergunta da Pesquisa

O procedimento de Análise Fatorial, para fins de análise e interpretação das dimensões subjacentes aos atributos pesquisados, foi precedido da redução do número de variáveis obedecendo o seguinte processo:

a) Redução do número de variáveis

Aplicou-se o procedimento de análise fatorial sobre todas as trinta e quatro variáveis e o correspondente conjunto de observações. A extração dos fatores deu-se através do método dos componentes principais.

Dos fatores extraídos, foram considerados, para fins de continuação do trabalho, apenas os dez primeiros, todos com *eigenvalue* maior do que 1, conforme a prática. Estes fatores, não correlacionados entre si, explicavam 74.6% da variância total das variáveis originais.

³ Os atributos são os mesmos e têm a mesma numeração que os considerados para os clientes do Banco.

Para reduzir o número de variáveis foi utilizada a matriz original de fatores (não rotacionada) e foram adotados os seguintes critérios de exclusão:

(1) variáveis apresentando comunalidade menor do que 0.5

ou

(2) variáveis apresentando cargas fatoriais (*loadings*)

menores do que 0.5, em valor absoluto, em todos os dez fatores considerados

A adoção desses critérios encontra suporte na literatura de análise multivariada. Hair *et al.*(1979), por exemplo, destaca: "quanto maior o valor absoluto da carga fatorial, mais significativa é esta carga na interpretação da matriz de fatores". Quanto ao critério (1), o suporte ao seu emprego advém do próprio conceito de comunalidade, assim apresentado pelo mesmo autor: "porção da variância que uma variável original partilha com todas as outras variáveis incluídas na análise."

Assim, a partir da matriz original de fatores, pelo critério (1) foi excluída a variável correspondente ao atributo de nº 34, cuja comunalidade era de 0.42.

Pelo critério (2) foram excluídas as variáveis correspondentes aos atributos de nº 2, 5, 12, 14, 15, 16, 20 e 22.

Com as 25 variáveis restantes aplicou-se, novamente, o procedimento de análise fatorial. A utilização dos mesmos critérios anteriores sobre a matriz original de fatores permitiu, então, a exclusão de mais duas variáveis: a correspondente ao atributo 33 (critério 1) e a correspondente ao atributo 26 (critério 2).

Com as 23 variáveis remanescentes, foi aplicado, mais uma vez, o procedimento de análise fatorial. Nesta etapa, no entanto, nenhuma variável pode ser excluída através do uso dos critérios anteriores sobre a matriz original de fatores. Considerou-se, assim, este conjunto de variáveis como o definitivo. Este conjunto compreende os atributos de números 1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31 e 32.

b) Interpretação dos Fatores

Nova análise fatorial aos atributos remanescentes resultou no surgimento de seis fatores com *eigenvalues* maiores do que 1. Para fins de análise e interpretação, foram considerados apenas os cinco primeiros, dado que o sexto fator apresentava valor de

eigenvalue muito próximo da unidade (*eigenvalue* = 1.08778). Os cinco fatores analisados explicavam 65.9% da variância total das variáveis originais (Tabela 3).

TABELA 3

**Análise Fatorial aplicada sobre 23 atributos da qualidade do serviço do setor bancário
(60 respondentes)**

Fator	<i>Eigenvalue</i>	Variância Variância Percentual	Acumulada
1	6.87183	29.9	29.9
2	3.54193	15.4	45.3
3	1.80596	7.9	53.1
4	1.60453	7.0	60.1
5	1.33120	5.8	65.9

Para facilitar a interpretação, aplicou-se, então, sobre a última matriz original encontrada uma rotação ortogonal pelo método VARIMAX. Da matriz rotacionada foram consideradas, para fins de interpretação e seguindo a prática, apenas as cargas fatoriais que correlacionavam mais fortemente as variáveis aos cinco fatores selecionados (*loadings* maiores do que 0.5, em valor absoluto).

Os fatores encontrados podem ser considerados as próprias dimensões determinantes da qualidade do serviço bancário esperado pelos clientes do Banco "Z" (Tabela 4), dando resposta, dessa forma, à pergunta da pesquisa.

TABELA 4
Fatores Determinantes da Qualidade do Serviço Bancário

FATOR 1

Atributos

- 1 - Preocupação com o bom atendimento
- 4 - Compreensão das necessidades específicas de cada cliente
- 6 - Capacidade de cumprir prazos
- 7 - Solidez do Banco
- 9 - Esforço dos funcionários em prestar um serviço no menor tempo possível
- 10 - Processamento rápido de solicitações
- 13 - Cortesia e cordialidade dos funcionários
- 28 - Atendimento do mesmo nível em diferentes setores ou agências
- 30 - Possibilidade de o cliente concentrar no Banco todas as suas operações financeiras
- 31 - Emissão de extratos e correspondências simples e objetivos

Nome dado ao fator: Garantia de bom atendimento ao cliente

Variância explicada = 29.9 %

FATOR 2

Atributos

- 8 - Dinamismo e disposição dos funcionários
- 17 - Capacidade de oferecer soluções aos problemas dos clientes

Nome dado ao fator: Prontidão no atendimento ao cliente

Variância explicada = 15.4 %

FATOR 3

Atributos

- 23 - Número de Agências
- 25 - Oferecimento de serviços automatizados
- 29 - Oferecimento de uma grande variedade de serviços

Nome dado ao fator: Acesso aos serviços

Variância Explicada = 7.9 %

FATOR 4

Atributos

- 21 - Capacidade de assegurar aos clientes de que seu patrimônio está protegido em qualquer circunstância
- 24 - Oferecimento de serviços através de caixas automáticos
- 27 - Instalações e decoração das agências

Nome dado ao fator: Elementos Tangíveis

Variância explicada = 7.0 %

FATOR 5

Atributos

11 - Rapidez em responder a toda e qualquer consulta ou reclamação encaminhada ao Banco

18 - Capacidade de fornecer extratos e outros documentos sem quaisquer erros

19 - Capacidade dos funcionários de prestar informações sempre corretas

Nome dado ao fator: Confiabilidade

Variância explicada = 5.8 %

É interessante comprovar que as cinco dimensões ou fatores identificados no presente estudo guardam relação com as dimensões propostas pelos autores do modelo utilizado nessa pesquisa. A dimensão "Garantia de bom atendimento ao cliente", por exemplo, corresponderia à dimensão englobadora "Garantia" citada no trabalho de Zeithaml *et al.* (1990). Esta dimensão, conforme os autores, abrangeria quatro das dimensões encontradas em suas pesquisas anteriores⁴: Competência, Cortesia, Credibilidade e Segurança. Estas quatro dimensões podem ser facilmente identificadas através da análise dos atributos correlacionados ao FATOR 1.

Com relação à inclusão do atributo "proteção ao patrimônio" no FATOR 4 (Elementos Tangíveis), pode-se especular que os aspectos tangíveis do serviço contribuam para a percepção do cliente de que seu patrimônio esteja protegido em qualquer circunstância. Assim, o próprio prédio da agência e suas instalações poderiam transmitir ao cliente a impressão de segurança refletida na forte correlação deste atributo com a dimensão "Tangíveis".

Assim sendo, com relação às cinco dimensões citadas por Zeithaml *et al.* (1990), quatro foram encontradas neste estudo: Garantia, Prontidão, Tangíveis e Confiabilidade. Da outra dimensão, Empatia, um dos seus fatores componentes, Acesso, aparece como o FATOR 3 deste trabalho.

4.3 Teste da Hipótese

A verificação da existência do hiato entre expectativas dos clientes e percepções da gerência sobre as expectativas foi feita através da técnica de Análise de Grupamentos, um procedimento de *Cluster Analysis*.

A primeira análise de grupamentos foi realizada utilizando-se os seguintes critérios para escolha das variáveis:

⁴ Ver Parasuraman *et al.* (1985).

- (1) variáveis incluídas no conjunto das 23 variáveis selecionadas pelo procedimento de análise fatorial e
- (2) apresentar moda e mediana limitadas ao grau cinco.

A adoção do critério (2) teve como motivação a escolha de variáveis "menos comuns" e dessa forma pôde aumentar a chance de verificação da existência de *clusters* de respondentes semelhantes.

O fato de a maior parte dos respondentes atribuir graus sete ou seis aos atributos contribuiu para a não formação de *clusters* nas duas tentativas iniciais de utilizar-se, primeiramente, todas as 23 variáveis e, em segundo lugar, somente aquelas com moda e mediana limitadas ao valor 6.

Com a adoção do critério (2) foram selecionadas, então, as variáveis correspondentes aos atributos Número de Agências e Instalações e decoração da agência.

Aplicou-se, então, o método hierárquico de grupamento denominado "vizinho mais próximo" (*Nearest neighbor*), distância Euclideana e a opção de formação de dois *clusters*. O resultado do procedimento mostrou a formação de dois grupamentos típicos. Um grupamento contendo 12 clientes e um outro com 49 respondentes, incluindo o Gerente de Qualidade do banco. Este grupamento maior corresponde a 80.3% do total de respondentes da pesquisa (Tabela 5).

TABELA 5
Composição dos Grupamentos (*) de 61 respondentes

Numeração dos <i>Clusters</i>	Frequência	Porcentagem sobre o total
1	12	19.7
2	49	80.3

(*) Distância Euclideana, método do "vizinho mais próximo".

Plotados os *clusters*, verificou-se que os grupamentos distinguem-se apenas através da variável "número de agências".

Até esta etapa do estudo, o resultado sugere que o Banco tenha percepção semelhante à da maior parte dos clientes pesquisados, os quais valoram mais fortemente a importância do atributo "número de agências" como característica de um banco ideal. Distingue-se este grupamento, no entanto, de um outro que atribui menor importância ao "número de agências" de um banco como característica de prestação de excelentes serviços bancários.

Para medir se é significativo este *gap* e testar a hipótese da pesquisa foi utilizada a "prova da mediana".

A hipótese nula para esta "prova da mediana" pode ser apresentada da seguinte forma:

H₀: Os dois grupos de observações provêm de populações com a mesma mediana.

Mais especificamente, esta hipótese nula indicaria não haver diferença entre a importância mediana atribuída ao número de agências pelos clientes de serviços bancários e o julgamento que o banco faz das expectativas desses clientes quanto a esse atributo.

A "prova da mediana" foi realizada, então, considerando-se os graus atribuídos pelos 61 respondentes ao atributo "número de agências".

A fórmula apresentada por Siegel (1975), para o caso em que a soma do número de observações dos dois grupos ultrapassa 40, é a de X² com correção de continuidade (p.125):

$$X^2 = \frac{N (|AD - BC| - N/2)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)} \text{ gl (eq.1), onde:}$$

N = soma do número de observações dos dois grupos;

A = nº de observações do grupo 1 acima da mediana combinada (dos dois grupos);

B = idem para o grupo 2;

C = nº de observações do grupo 1 abaixo da mediana combinada;

D = idem para o grupo 2;

gl= graus de liberdade.

Os valores encontrados foram os seguintes:

$N = 61$; $A = 0$; $B = 22$; $C = 12$; $D = 27$ e $gl = 1$.

O número de graus de liberdade foi calculado através da fórmula apresentada pelo mesmo autor para qualquer tabela de contingência $r \times k$ (p.119):

$$gl = (r-1)(k-1) \text{ (eq.2), onde:}$$

$r = n^\circ$ de linhas (ou classificações, no caso duas: acima e abaixo da mediana combinada);

$k = n^\circ$ de colunas (ou grupos, no caso 2 *clusters*)

Com estes valores e usando-se a fórmula de X^2 (eq.1) tem-se:

$$X^2_{\text{obs}} = 6.59$$

Para um nível de significância de $\alpha = 0.01$ (probabilidade de 1% de rejeitar-se a hipótese nula quando verdadeira) tem-se o valor tabelado de X^2 (p.280): $X^2_{\text{tab}} = 6.64$

Assim, para este nível de significância, tem-se $X^2_{\text{obs}} < X^2_{\text{tab}}$ e, desta forma, não se rejeita a hipótese nula.

A não rejeição da hipótese nula da prova da mediana para os dois *clusters* encontrados leva, também, a não rejeição da hipótese da pesquisa.

4.4 Resumo

O estudo procurou identificar quais são os fatores determinantes da qualidade do serviço bancário conforme as expectativas dos clientes do Banco X. A conclusão é que existem atributos capazes de expressar os aspectos mais importantes para os clientes do Banco e que os atributos podem ser agrupados em cinco fatores ou dimensões: Garantia de bom atendimento, Presteza, Acesso, Elementos Tangíveis e Confiabilidade.

Procurou-se também analisar a existência de discrepância entre as expectativas dos clientes quanto ao que esperam de um serviço de excelência e as percepções da gerência do Banco acerca dessas expectativas. Apesar das indicações de que existem divergências pontuais, os resultados sugerem, de acordo com a metodologia e critérios adotados, que tal discrepância não é estatisticamente significativa.

5 BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, JR., W.T.; COX III, E.P.; FULCHER, D.G. Bank selection decision and market segmentation. Journal of Marketing, v. 40, n. 1, p. 40-45, 1976.

APPLEBY, D.C. Target marketing of financial services. The Banker, Apr. 1984, p. 51-59.

BAPTISTA, M.A. Atributos de qualidade no serviço bancário brasileiro: um estudo comparativo entre expectativas de clientes e percepções gerenciais. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1993. Dissertação de Mestrado

BERNARD KRIEF CONSULTANTS FOR EUROPE. Presente y futuro de las entidades financieras. Madrid, 1987. p. 64.

BERRY, L.L.; BENNET, D.R.; BROWN, C.W. Calidad de servicio: una ventaja estrategica para instituciones financieras. Madrid: Diaz de Santos, 1989. Cap.3, p. 39-58.

BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. Quality counts in services, too. Business Horizons, v. 28, p. 44-52, May/June 1985.

BOLTON, R.; DREW, J.H. A multistage model of customers' assessments of service quality and value. Journal of Consumer Research, v. 17, p. 375-384, Mar 1991.

BOOTHE, R. Who defines quality in service industries? Quality Progress, Feb. 1990, p. 65-67.

BOULDING, W. et al. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. Journal of Marketing Research, v. 30, p. 7-27, Feb. 1993.

BUZZELL, R.D.; GALE, B.T. The PIMS principles: linking strategy to performance. New York: Free Press, 1987.

- CANRIGHT, C. Marketing financial services. Bank Administration, v. 65, n. 9, p. 42-43, Sept. 1989.
- COLLETTI, D.L. Retail banking success: a question of quality. Bank Administration, v. 63, n. 4, p. 46, Apr. 1987.
- _____. Service quality: it can be your competitive edge. The Magazine of Bank Administration, v. 62, n. 2, p. 38-44, Feb. 1986.
- CHRISTOPHER, M. Creating effective policies for customer service. International Journal of Physical Distribution and Materials Management, v. 13, n. 2, p. 9, 1983.
- CRONIN, J.J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: a re-examination and extension. Journal of Marketing, v. 56, p. 55-68, July 1992.
- DE MOUBRAY, G. Staff contacts are the key. The Banker, p. 45, June 1985.
- DURAND, R. M.; ECKRICH, D.W.; SPRECHER, C.R. Bank image: an adequacy-importance approach. Journal of Bank Research, v. 7, n. 4, p. 276-83, Winter 1978.
- EASINGWOOD, C.J.; MAHAJAN, V. Positioning of financial services for competitive advantage. Journal of Product Innovation Management, v. 6, p. 210, 1989.
- ENNEW, C.T.; REED, G.V.; BINKS, M.R. Importance-performance analysis and the measurement of service quality. European Journal of Marketing, v. 27, n. 2, p. 59-70, 1993.
- HAIR, J.F., Jr. et al. Multivariate data analysis with readings. Oklahoma: The Petroleum Publishing Company, 1979. cap. 6: Factor Analysis.
- HENSEL, J.S. Service quality improvement and control: a customer-based approach. Journal of Business Research, v. 20, p. 43-54, 1990.
- KREMIN, L.A. Improving the quality of banking services. National Productivity Review, Autumn 1986, p. 331.
- MATTEIS, R.J. El servicio al cliente inspira la reorganización de un banco. Harvard-Deusto Business Review, 2º trim. 1980, p. 97-101.

- McDONNELL, E.D.; ALBERS, J.E. Making the bank a store. Bank Administration, v. 64, n. 8, p. 26-8, Aug. 1988.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, v. 49, p. 41-50, Fall 1985.
- _____. Servqual: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.
- PETERSON, R. W. In banking ... the market is the master. The Magazine of Bank Administration, v. 60, n. 10, p. 24, Oct. 1984.
- ROBERTSON, D.H.; BELLENGER, D.N. Identifying bank market segments. Journal of Bank Research, v. 7, n. 4, p. 276-283, Winter 1977.
- SCHWARTZ, M.H. A quality issue: bank product and service. Bank Administration, v. 65, n. 5, p. 30, May 1989.
- SIEGEL, S. Estatística não-paramétrica. São Paulo: McGraw Hill, 1975. cap. 6: O caso de duas amostras independentes.
- SMITH, B.M. Closing the education gap: turning customers into clients. The Magazine of Bank Administration, v. 61, n. 10, p. 62, Oct. 1985.
- SONNENBERG, F.K. Service quality: forethought, not afterthought. The Journal of Business Strategy, Sept./Oct. 1989, p. 54-57.
- STRUNK, B. Strategies for bank profitability. Bank Administration, v. 64, n. 6, p. 48-52, June 1988.
- TANSEY, W.J. What marketing offers banks. The Banker, June 1985, p. 37.
- TEAS, R.K. Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. Journal of Marketing, v. 57, p. 18-34, Oct. 1993.
- VAN DER VELDE, M.; ROTH, A.V. Banks restructure retail delivery systems. Bank Administration, v. 64, n.5, p. 14-8, May 1988.

_____. Branch managers: are they meeting senior management's objectives? Bank Administration, v. 65, n. 6, p. 24, June 1989.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations. New York: Free Press, 1990.