

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
UNIDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Larissa Cristina Miranda Alves**

**A Prestação dos serviços bancários e a sua relação com a satisfação e a  
intenção comportamental dos clientes na Pandemia do Covid-19**

Governador Valadares

2021

**Larissa Cristina Miranda Alves**

**A Prestação dos serviços bancários e a sua relação com a satisfação e a intenção comportamental dos clientes na Pandemia do Covid-19**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Orientadora: Dra. Nádia Carvalho  
Coorientadora: Dra. Stela Cristina Hott Corrêa

Governador Valadares

2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Miranda Alves, Larissa Cristina.

A Prestação dos serviços bancários e a sua relação com a satisfação e a intenção comportamental dos clientes na Pandemia do Covid-19 / Larissa Cristina Miranda Alves. -- 2021.

70 f.

Orientadora: Nadia Carvalho

Coorientadora: Stela Cristina Hott Correa

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado de Governador Valadares, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA, 2021.

1. Satisfação. 2. Intenção Comportamental. 3. Instituição Financeira. I. Carvalho, Nadia, orient. II. Hott Correa, Stela Cristina, coorient. III. Título.

**Larissa Cristina Miranda Alves**

**A Prestação dos serviços bancários e a sua relação com a satisfação e a intenção comportamental dos clientes na Pandemia do Covid-19**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Orientadora: Dra. Nádia Carvalho  
Coorientadora: Dra. Stela Cristina Hott Corrêa

Aprovada em (dia) de (mês) de (ano)

**BANCA EXAMINADORA**

---

Dra. Nádia Carvalho - Orientadora  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Dra. Stela Cristina Hott Corrêa - Coorientadora  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

M. Sc. Solange Riveli de Oliveira  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Dr. Alcielis de Paula Neto  
Universidade Federal de Juiz de Fora

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus que me guia e ilumina a minha caminhada diariamente. Aos meus pais, Valéria e Flávio e, ao meu irmão Flávio Jr., que sempre me deram apoio e carinho. Ao meu marido Lucas, por ser meu porto seguro e me dar apoio em todos os momentos. A todos os meus parentes e amigos que sempre acreditaram em mim, em especial à uma grande amiga que a UFJF me deu e que levarei para sempre, Alyce, que esteve ao meu lado sempre e me apoiou muito durante a elaboração deste estudo. Agradeço também as pessoas que desprenderam do seu tempo respondendo o questionário. À Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares pela oportunidade de aprender. Aos professores, que tenho tanto carinho e admiração. Em especial à Nádia, minha orientadora, que, com seu conhecimento e carinho me conduziu até aqui, sem medir esforços para me ajudar e à Stela, minha coorientadora, que assumiu brilhantemente o cargo, me orientando com todo seu conhecimento e carinho. Sou eternamente grata a vocês.

## RESUMO

O distanciamento social causado pela pandemia do Covid-19 levou as instituições financeiras a usarem o modo remoto de atendimento como alternativa ao atendimento presencial. Apesar, dos bancos terem iniciado esse movimento há muitos anos, com o advento do universo online, fica o questionamento sobre o impacto deste movimento sobre os clientes. Portanto, o objetivo deste trabalho analisar a relação entre a *percepção dos clientes de instituições financeiras sobre a atuação dos funcionários da linha de frente*, a satisfação e a intenção comportamental dos clientes, durante o distanciamento social provocado pela pandemia do COVID-19. A pesquisa tem natureza descritiva-quantitativa, sendo realizada uma modelagem de equações estruturais com os dados coletados por meio de uma survey. A pesquisa mostrou que o conhecimento, competência, segurança e facilidade de relacionamento do funcionário das instituições bancárias gera um sentimento de acolhimento, satisfação, felicidade e encantamento no cliente, fazendo com que o mesmo volte a usufruir de produtos e serviços e, ainda, a indique a instituição para amigos e familiares.

Palavra-chave: Satisfação. Intenção comportamental. Instituição Financeira.

## **ABSTRACT**

The social distance caused by the Covid-19 pandemic led financial institutions to use the remote service as an alternative to face-to-face service. Despite the fact that banks started this movement many years ago, with the advent of the online universe, the question remains about the impact of this movement on customers. Therefore, the objective of this is to analyze the relationship between the perception of customers of financial institutions on the performance of frontline employees, customer satisfaction and behavioral intent, during the social distance caused by the pandemic of COVID-19. The research has a descriptive-quantitative nature, and structural equation modeling is performed with the data collected through a survey. The research showed that the knowledge, competence, security and ease of relationship of the employee of the banking institutions generates a feeling of welcome, satisfaction, happiness and enchantment in the customer, making the customer return to enjoy products and services and, also, the refer the institution to friends and family.

Keywords: Satisfaction. Behavioral intention. Financial Institution.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	12
<b>2.1.1</b>	<b>Prestação de serviço: relação cliente e pessoal de linha de frente.....</b>	<b>14</b>
2.2	SATISFAÇÃO.....	15
2.3	INTENÇÃO COMPORTAMENTAL .....	18
<b>3</b>	<b>MODELO E HIPÓTESE DE PESQUISA .....</b>	<b>22</b>
3.1	RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO À ATUAÇÃO DA EQUIPE DA LINHA DE FRENTE E A SATISFAÇÃO .....	22
3.2	RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO DO CLIENTE E A INTENÇÃO COMPORTAMENTAL (H2).....	25
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
4.1	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	31
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
5.1	MODELO DE MENSURAÇÃO .....	33
5.2	MODELO ESTRUTURAL .....	35
5.3	COEFICIENTE DE DETERMINAÇÃO .....	37
5.4	ANÁLISE DA QUESTÃO EXPLORATÓRIA .....	38
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>40</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO GOOGLE FORMS .....</b>	<b>48</b>
	<b>ANEXO 1 – RESULTADOS QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao final de 2019 foi identificado na China o corona vírus (COVID-19), uma doença causada pelo SARS-CoV-2, que, segundo o Ministério da Saúde, apresenta um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves e que tem um alto potencial de contágio e que desde então aumentou exponencialmente. Sua transmissão generalizada foi reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma pandemia. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

As informações divulgadas em relação ao contágio do vírus, seu período de incubação, seu alcance geográfico, o número de infectados e a taxa de mortalidade real causaram uma insegurança e temor na população. Além do medo concreto da morte, a pandemia da COVID-19 tem implicações para outras áreas, como fechamento de escolas, empresas, locais públicos, mudanças nas rotinas de trabalho e isolamentos, aumentando assim, a insegurança devido às repercussões econômicas e sociais dessa tragédia em larga escala.

Sendo assim, as organizações precisaram se reinventar para sobreviverem à crise que assolou o país, como exemplo, muitas organizações optaram pelo home office, utilização das redes sociais para captações e vendas, realização de atendimento remoto e até mesmo criar ou otimizar aplicativos para que o cliente possa comprar ou resolver seus problemas sem precisar se expor, assim como evitar de expor os funcionários.

No setor bancário o movimento foi o mesmo. De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2020), entre estas ações, estão a criação de horários exclusivos para o atendimento a pessoas do grupo de risco, triagem dos clientes, horários estendidos, além das medidas de higienização dos locais e incentivo ao atendimento pelos canais remotos, como telefone e meios digitais.

Neste sentido, as novas tecnologias da informação e comunicação, o desenvolvimento das plataformas digitais e da internet interferem na maneira como as instituições financeiras ofertam seus serviços, reestruturando assim o leque de serviços para atender as novas demandas. Diante disso, e da velocidade em que as informações navegam, destaca-se também o tempo dispendido em filas nas agências bancárias e a reorganização no setor bancário visando redução de custos e a transferência dos serviços para computadores, celulares e tablets (MENDES et al., 2018).

Neste novo contexto, os clientes bancários começaram a utilizar mais os meios digitais para realizar operações financeiras e as transações virtuais já ultrapassam as realizadas por meios tradicionais. De acordo com a Febraban (2020), entre janeiro e abril de 2020 as transações bancárias realizadas por pessoa física no Mobile cresceram 22%. Os canais digitais representaram 74% do total das transações pesquisadas em abril de 2020; um aumento de 10% em relação a janeiro do mesmo ano. Os atendimentos pelas centrais de atendimento obtiveram um aumento de quase 7 milhões entre janeiro e abril. Cabe ressaltar que, 91% dos atendimentos foram com intervenção de atendentes, conforme apresentado no gráfico 01.

Figura 1 – Quantidade de atendimentos



Fonte: FEBRABAN, 2020.

Posto isso, têm-se que os canais de serviços ofertados na atualidade pelas instituições financeiras são diversos, entretanto, devido à praticidade, redução de custos e agregação de oportunidades, o objetivo é conquistar a adaptação de seus clientes quanto à usabilidade dos seus serviços, o que possibilita mobilidade ou realização de procedimentos sem deslocamento pelos clientes.

Dessa forma, para que a interação entre a organização e cliente seja efetiva é necessário conhecê-los, compreendendo seu comportamento para atender, suprir e desenvolver produtos e serviços conforme a necessidade identificada. Em especial, quando se trata da interação entre cliente e funcionários da linha de frente (atendentes), pesquisas anteriores destacam que essa relação é crítica, pois tem um impacto significativo na percepção dos clientes e determina, em grande parte, a qualidade do serviço percebida, influenciando assim o comportamento de consumo (SODERLUND et al., 2018; VORHEES et al., 2017).

Para Fitzsimmons (2010), medir a qualidade dos serviços é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis. Ao contrário de um produto com características físicas que podem ser objetivamente mensuradas. Além disso, a qualidade em serviços frequentemente estende-se além do encontro imediato, apresentando impacto sobre a qualidade de vida futura de uma pessoa. Sendo assim, a busca pelo entendimento sobre a qualidade em serviços e seus reflexos no comportamento do consumidor, perpassa pelos modelos de intenção comportamental.

Neste sentido, De Paula e Almeida (2016) destacam que é mais difícil mensurar a satisfação dos clientes quanto se trata de serviços, uma vez que o que determina o grau de qualidade nesse tipo de setor é o valor percebido pelos clientes, ou seja, fatores que não são vistos e que se dão através de sentidos, como ambiente agradável, atendimento cordial e agilidade nos processos. Esses sentidos promovem um bem-estar e atendem às expectativas dos clientes. O autor ainda afirma que o que é chamado de percepção é o modo como cada consumidor interpreta os serviços prestados e os produtos oferecidos.

Dessa forma, visando ter um atendimento satisfatório, Zenone (2001) diz que a organização focada no cliente não terá mais vendedores, mas sim consultores, assessores, pessoas que conheçam profundamente os processos de negócios de seus clientes e que estejam orientados a encontrar soluções necessárias. Segundo o autor é necessário entender que um cliente satisfeito é vantagem para a empresa, pois além de se tornar fiel, traz mais clientes com ele. Assim sendo, o autor conclui que o cuidado com o cliente e sua necessidade leva a uma satisfação frente ao serviço/produto oferecido.

Ao desenvolver um relacionamento mais estreito com os consumidores, as empresas se tornam capacitadas a responder com maior velocidade às mudanças no perfil dos consumidores (CHAN, 2005), além de promover uma comunicação efetiva e fomentar um compromisso mútuo, gerando como resultado confiança, relacionamento de longo prazo e trocas de valor benéficas para ambos (CHRISTOPHER et al., 2002; GRÖNROOS, 2009; GUMMESSON, 2008).

Ademais, as interações entre os funcionários de linha de frente e clientes tem sido objeto de estudo em diversas pesquisas, que destacam que o comportamento orientado para o cliente é importante para o sucesso organizacional, uma vez que impacta positivamente na satisfação do cliente, bem como na lealdade (KASIRI et al.,

2017). Além disso, os clientes ainda valorizam o serviço dos funcionários da linha de frente por causa da interação e confiabilidade que eles oferecem (LARIVIERE et al., 2017).

Portanto, torna-se fundamental às instituições bancárias refletirem constantemente sobre as relações de consumo, marketing de serviços, modelos de relacionamento, atendimento, qualidade nos serviços, além de avaliar a satisfação dos clientes, principalmente no contexto atual de mudanças. Já que quando se trata de prestação de serviços, as empresas estão se esforçando, cada vez mais para reter seus clientes (GIOVANIS; ATHANASOPOULOU, 2018) e que a satisfação é um preditor essencial do comportamento duradouro do cliente (VERA; TRUJILLO, 2017).

Posto isso, emerge o seguinte problema de pesquisa: Considerando o cenário de pandemia, qual a intensidade do impacto da percepção dos clientes de instituições financeiras sobre a atuação dos funcionários da linha de frente na satisfação e, conseqüentemente nas intenções comportamentais desses clientes?

Deste modo, a presente pesquisa tem por objetivo geral analisar a relação entre a percepção dos clientes de instituições financeiras sobre a atuação dos funcionários da linha de frente, a satisfação e a intenção comportamental dos clientes, durante o distanciamento social provocado pela pandemia do COVID-19. E, no que se refere aos objetivos específicos, têm-se: determinar o papel que a percepção dos clientes de instituições financeiras sobre a atuação dos funcionários da linha de frente exerce na satisfação dos clientes e determinar o papel da satisfação nas intenções comportamentais dos clientes.

A pesquisa é do tipo quantitativa e para a análise dos dados foram aplicadas técnicas de análises multivariadas. Para tanto, o modelo de pesquisa foi testado utilizando-se a modelagem de equações estruturais, pelo método dos Mínimos Quadrados parciais (*Partial Least Squares*, PLS-SEM).

Ao lançar um olhar sobre a relação entre a percepção dos clientes sobre a atuação dos funcionários da linha de frente, a satisfação e a intenção comportamental dos clientes bancários, espera-se, com esta pesquisa, contribuir para uma melhor compreensão dos fatores que antecedem a satisfação, bem como a intenção comportamental dos clientes, em um esforço de evidenciar importantes aspectos que envolvem a qualidade do serviço percebida, influenciando assim o comportamento de consumo. Assim, espera-se colaborar com os futuros pesquisadores que irão estudar a temática.

Enquanto contribuição gerencial, para o setor bancário é possível fazer uma contribuição acerca da importância de funcionários bem treinados, para os mesmos, que trabalham na linha de frente, é possível perceber onde está precisando de atenção para que o atendimento gere uma satisfação no cliente e que esse possa se fidelizar

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

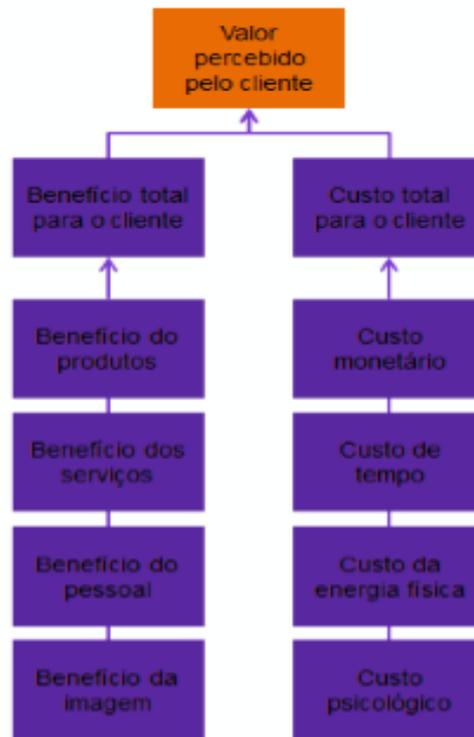
Neste tópico será apresentada uma revisão da literatura sobre os temas prestação de serviços, satisfação e intenção comportamental.

### 2.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Para Rocha e Oliveira (2003) os serviços nem sempre são somente uma parte do pacote de valor do produto. Eles também podem ser a principal oferta para o consumidor, como os produtos intangíveis que oferecem benefícios educacionais, legais, financeiros, médicos, cosméticos ou outros.

No que se refere a valor para o cliente, Woodruff (2017), em uma de suas abordagens, afirma que é a sua percepção e a sua avaliação acerca da capacidade geral de um produto de satisfazer suas necessidades. O valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas. Já o benefício total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto em função de produto em si, do atendimento pessoal e da imagem organizacional. O custo total para o cliente é o conjunto de custos que os consumidores esperam ter para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto incluindo os custos monetários, de tempo, de energia física e psicológica (KOTLER; KELLER, 2012). (Figura 1)

Figura 1 - Determinantes do valor percebido pelo cliente



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 131).

A prestação de serviço, para Kotler e Keller (2006) compreende o serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. Las Casas (2012) complementa a definição considerando serviço como atos, ações e desempenho, que estão presentes em qualquer oferta comercial. Dessa forma, os principais serviços bancários são: conta corrente, previdência privada, depósito a prazo, caderneta de poupança, cheque, capitalização, investimentos, cartões de crédito e débito, consórcios e financiamentos (STUMPF, 2019).

Sendo assim, a fidelidade, é definida por Pinheiro (2015) como "uma atitude positiva, que representa a união de satisfação do cliente (formado por elementos racionais, emoções e comportamentos) com ação do consumidor estável e duradoura."

### **2.1.1 Prestação de serviço: relação cliente e pessoal de linha de frente**

Este trabalho tem o foco na prestação de serviços bancários. Um banco é uma instituição que é regulada pelo Banco Central (BACEN) e pertence ao Sistema Financeiro Nacional. Cumpre as seguintes funções: (i) rentabiliza as economias e as poupanças das pessoas e empresas por meio do pagamento de juros; (ii) financia o consumo e investimento das pessoas e empresa cobrando juros e comissões; e (iii) realiza serviços de pagamentos e recebimentos para pessoas físicas ou jurídicas sobrando tarifas (STUMPF, 2019).

De acordo com Costa Neto (2004), o interesse e a proximidade do Estado em relação à atividade bancária no Brasil têm origem remota e data do mesmo ano da vinda da Corte Portuguesa para o Brasil, em 1808. Nesse ano, D. João VI baixou um Ato Real criando o primeiro Banco do Brasil (BB). O Banco do Brasil, apesar de ter como subscritores de suas ações os principais comerciantes da Corte, teve sua administração controlada por pessoas indicadas pelo rei. Havia um contrassenso pelos inúmeros favores concedidos à Coroa pela Instituição. Dentre esses favores destacam-se a exclusividade de emissão de notas bancárias que constituiriam o meio circulante do país, a isenção de qualquer tributo e o monopólio sobre a comercialização de produtos, tais quais diamantes e pau-brasil. Essa instituição teve vida curta, sendo liquidada em 1829. No ano de 1888 existia em todo o país 68 agências bancárias, sendo que 80% dos depósitos eram realizados no Estado do Rio de Janeiro e detinha uma agência para cada 22.573 habitantes, enquanto em todo o resto do país existia somente uma agência para cada 232.558 habitantes. De acordo com dados obtidos pelo Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (2021), em 2019 havia 12,3 agências e 103,3 ATM's (caixas de atendimento) para 100.000 pessoas adultas no Brasil.

Analisando o ambiente bancário, os funcionários da linha de frente podem ser considerados o elo mais crítico na prestação de serviço ao consumidor. Os serviços que eles prestam podem ser divididos em dois componentes: serviço principal e serviço relacional. O componente central de um serviço se refere ao que é entregue, ao núcleo da oferta de serviço e representa o mínimo que é esperado pelos clientes na prestação do serviço. Já o componente relacional trata do processo interpessoal, de como o serviço é prestado (ROD; ASHILL; GIBBS, 2016).

Bitner (1992) afirma que os aspectos físicos têm o poder de influenciar a percepção dos consumidores em relação à imagem corporativa e sua finalidade. Essa autora destaca outros dois aspectos em seu modelo, chamado “Service scape”, onde os clientes percebem o ambiente de forma holística, afetando também os funcionários. O ciclo de serviço está diretamente ligado ao item “processos”, já que os serviços são inerentemente relacionais. Um encontro de serviço em que um cliente, por exemplo, é frequentador de um restaurante ou faz uma ligação telefônica é um processo (GRÖNROOS, 2009). Dessa forma, a prestação de serviços pode ser vista como um processo com um fluxo contínuo de experiências inter-relacionadas, o que é um desafio para muitos gestores que normalmente a visualizam de maneira segmentada, de acordo com as responsabilidades de cada setor da empresa (ALBRECHT, 1992; VERHOEF et al., 2009; GIANESI; CORRÊA, 2010).

Considerando que a experiência em serviços deva ser vista de maneira holística (VERHOEF et al., 2009), é importante pensar nos momentos que compreendem a experiência, desde a pesquisa inicial até o consumo e pós-venda, estendendo-se aos diversos canais de vendas da empresa. A atenção a esses pontos reforça a mensagem de experiência centrada no consumidor, além de criar uma atmosfera holística para a experiência (BOLTON et al., 2014).

Kotler e Armstrong (2007) concluíram que o que define se o consumidor está satisfeito ou insatisfeito com o serviço consiste na relação entre a expectativa e o desempenho percebido. A satisfação torna-se maior à medida que essa lacuna também amplia.

Dessa forma Rod, Ashill e Gibbs (2016) traduzem de forma mais próxima ao trabalho sobre a prestação de serviços, apresentado os componentes de serviço principal e relacional, mostrando que é preciso entregar, no mínimo, o que o cliente espera e ainda tratar a parte interpessoal junto aquele cliente.

## 2.2 SATISFAÇÃO

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), satisfação é a manifestação da realização do cliente. Ela é a compreensão de que uma característica de um produto ou de um serviço, ou de que o produto ou serviço propriamente dito oferece um nível prazeroso de realização relacionada ao consumo.

Com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas estão preocupadas com a satisfação de seus clientes, uma vez que eles estão cada vez mais exigentes. Sendo assim, existem várias definições para o termo satisfação do cliente e que vai ademais da busca somente por produtos de qualidade, hoje o cliente também exige um atendimento diferenciado, de excelência e uma prestação de serviços eficiente.

Diante dessas exigências a um atendimento diferenciado, as organizações fazem melhorias para manter ou atrair novos clientes. Para Parente (2000, p.123) “a melhoria contínua das operações varejistas é um pré-requisito para a sobrevivência das empresas, já que o sucesso das empresas depende da satisfação dos seus clientes”.

A presente pesquisa aborda a satisfação do consumidor, e como ela é reconhecida como uma influência chave nas futuras intenções de compra. Portanto, entende-se na pesquisa que a satisfação é compreendida conforme o nível prazeroso de realização que o cliente obtém no consumo, conforme apresentado por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

Rod, Ashill e Gibbs (2016) mostram isso em seu trabalho, onde dizem que clientes satisfeitos tendem a relatar a terceiros suas experiências favoráveis e a se engajar em um boca a boca positivo. Um atendimento inadequado pode levar à redução na satisfação do consumidor e a não recomendação dos serviços a outras pessoas. Além disso, pode levar a um aumento na taxa de mudança dos clientes.

Kotler e Keller (2012) vão um pouco mais além quando afirmam que a satisfação reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação às suas expectativas. Se o desempenho não atinge as expectativas, o cliente fica decepcionado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica encantado. Os autores afirmam que existem três tipos de atividades de marketing que as empresas usam para melhorar a lealdade e a retenção dos clientes e assim, gerando um nível de satisfação nos mesmos:

- Interação com clientes: ouvir os clientes é crucial para a gestão do relacionamento com eles. Algumas empresas criaram um mecanismo contínuo que mantém seus profissionais de marketing permanentemente conectados com o feedback que os clientes dão ao pessoal da linha de frente. Mas ouvir é apenas uma parte da história. Também é importante ser um defensor do cliente e, na medida do possível, tomar seu partido e entender seu ponto de vista.

- Desenvolver programas de fidelidade: os programas de fidelidade são planejados para recompensar clientes que compram com frequência e em grande quantidade. Podem contribuir para construir fidelidade em longo prazo com clientes, criando oportunidades de venda cruzada nesse processo.
- Criação de vínculos estruturais: a empresa pode oferecer equipamentos especiais ou links de computadores que auxiliem os clientes a gerenciar seus pedidos, folhas de pagamento e estoques. Os clientes se sentem menos inclinados a trocar um fornecedor por outro quando isso implica altos custos de capital, altos custos de busca ou a perda de descontos vinculados à fidelidade.

Quando se fala sobre a aquisição do cliente, é o processo de abordagem e convicção do cliente. Pinheiro (2015) define fidelidade como "uma atitude positiva, que representa a união de satisfação do cliente (formado por elementos racionais, emoções e comportamentos) com ação do consumidor estável e duradoura."

Como dito anteriormente, Khan e Rahman (2017) concordam que a satisfação do consumidor é um resumo avaliativo da experiência de consumo baseada na diferença entre expectativa anterior e o desempenho real alcançado após o consumo, sendo assim, experiências bem-sucedidas trazem maior satisfação com a marca. Kotler e Keller (2012) dizem que a satisfação do cliente é a sensação de prazer ou de desapontamento consequente da comparação entre desempenho/resultado percebido de um produto ou serviço e as expectativas do comprador. Se o resultado não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito.

A satisfação do cliente, segundo Juran (1997), está relacionada ao resultado esperado pelo consumidor após a entrega do produto ou serviço prestado e se o mesmo, após finalizado, atendeu as suas expectativas.

Seguindo a ideia do trabalho, Kotler e Keller (2012) também abordam que uma satisfação frequente torna o cliente fiel à empresa, contribuindo para que ela obtenha o retorno adequado do investimento. Um cliente fiel não é apenas um cliente satisfeito, é um cliente que se identifica com a empresa e seus produtos, que celebra com eles, que os divulga sempre que possível e que os defende quando são criticados. O encantamento do cliente ocorre quando sua satisfação é tão grande que chega a surpreendê-lo.

Nysveen, Pedersen e Skard (2013) afirmam que os clientes buscam muito mais do que produtos ou serviços, eles querem experiências de consumo. A satisfação do

cliente é determinante no sucesso nos diversos canais de atendimento das instituições financeiras, fazendo com que elas personalizem produtos e serviços para atender às necessidades do cliente (SIKDAR; KUMAR; MAKKAD, 2015). Para Cobra (1997), satisfazer as necessidades dos consumidores é descobrir não apenas o que eles querem ou deseja para mitigar suas necessidades, pois a maioria das pessoas não sabem exatamente o que querem. Sendo assim, as empresas colocam à disposição dos clientes uma vasta diversidade de produtos e serviços que atendem às necessidades de cada um, com finalidade de gerar satisfação no momento da compra.

Herzber (1966) fala sobre a teoria da satisfação humana. Ele criou a teoria dos dois fatores, que apresenta os insatisfatórios (fatores que causam insatisfação) e os satisfatórios (fatores que causam satisfação). A carência de insatisfatórios não basta. Os satisfatórios precisam estar evidentes para motivar uma compra. Por exemplo, um produto não ter garantia ou a empresa apresentar uma política de atendimento precária é um insatisfatório. Todavia, a garantia e a política de atendimento não funcionam como um satisfatório ou motivador de compra porque não são uma fonte de satisfação intrínseca. A facilidade de uso e o bom atendimento seriam satisfatórios. Os vendedores e as empresas devem fazer o possível para evitar os insatisfatórios e agregar os satisfatórios aos seus produtos e serviços. Embora esses elementos não vendam um produto ou serviço, podem perfeitamente fazer com que não sejam vendidos.

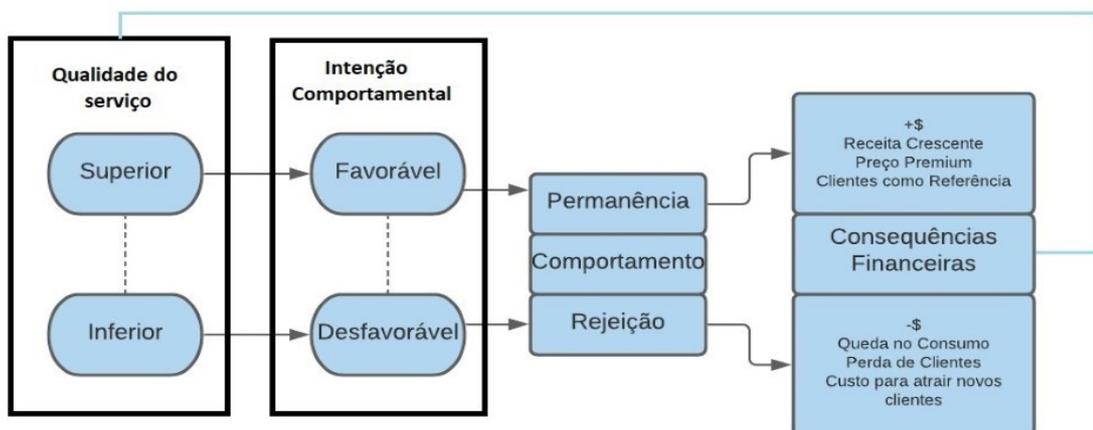
Sendo assim, quando as expectativas dos clientes são atendidas no ato de uma compra ou ao final de um procedimento em uma empresa, existe uma chance maior de que esse cliente volte a fazer uso dos serviços utilizados. Mas caso suas expectativas não sejam alcançadas, o mesmo ficará insatisfeito, gerando uma má impressão da empresa. Dessa forma, a parte psicológica do cliente fará com que ele defina se está ou não satisfeito e quais características podem ser atribuídas ao produto ou serviço, fazendo com que a satisfação seja uma reação daquilo que foi experienciado.

### 2.3 INTENÇÃO COMPORTAMENTAL

A intenção comportamental se refere à propensão a um determinado comportamento, ou seja, um comportamento que se pretende alcançar com o foco em um propósito (SOUSA, 2017). A intenção é um precedente lógico ao comportamento

real (SANTOS; VEIGA; MOURA, 2010). Considerando o relacionamento entre qualidade de serviços e intenção comportamental, Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) sugeriram um modelo de consequências comportamentais e financeiras, relacionadas com a qualidade do serviço, onde qualidade superior compreende em intenções comportamentais favoráveis enquanto em situação de qualidade inferior é possível a existência de intenção comportamental negativo, o que levaria a manifestação e comportamento de rejeição e, certamente, conveniente de consequências financeiras depreciado, conforme exemplo:

Figura 2 – Modelo de consequências comportamentais e financeiras



Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996)

De acordo com Ajzen e Klobas (2013) e Martins, Serralvo e João (2014), para se compreender um comportamento, é preciso identificar três aspectos que são responsáveis pelas intenções comportamentais. Eles são formadores da intenção, segundo a Teoria do Comportamento Planejado (Ajzen e Klobas, 2013): (i) as atitudes em relação ao comportamento, (ii) as normas subjetivas e o (iii) controle comportamental percebido. As atitudes estão relacionadas ao aspecto pessoal e são construídas através de crenças comportamentais, ou seja, uma atitude favorável ou desfavorável depende da interação positiva ou negativa do indivíduo com o comportamento considerado e a avaliação de suas consequências. As normas subjetivas têm influência das crenças normativas para praticar determinado comportamento. Elas trazem à tona a percepção do indivíduo no que se refere à pressão social que é exercida sobre ele para que ele realize ou não um tipo de comportamento, ou seja, as pressões sociais contra ou a favor ao ato. São referentes à influência social as crenças individuais, a motivação que impulsiona o indivíduo a

concordar com as pessoas que considera importante, a ponderação das implicações que o comportamento pode causar e diversas variáveis externas exercem influência sobre as atitudes pessoais.

A percepção de controle resulta das crenças de controle. Esse controle poderá ter forte influência na intenção de realizar um determinado comportamento, concretizando-o. A percepção de controle tem se mostrado um importante componente preditor da intenção comportamental (AJZEN; KLOBAS, 2013; MARTINS; SERRALVO; JOÃO, 2014).

De acordo com Panneerselvam e Muthamizhselvan (2015), a atitude é um conceito puramente psicológico e é definida como a prontidão da mente a responder a uma pessoa, objeto ou situação, uma prontidão a reagir de uma determinada maneira. É algo que o indivíduo aprende ao longo da vida em sua convivência humana.

Quando existe uma atitude favorável perante um produto ou serviço, existe uma predisposição em consumi-lo. Essa inclinação ao consumo pode ser fruto de avaliações sistemáticas e aprofundadas sobre o determinado item, experiências que foram favoráveis ou de simples deduções de que o bem reflete a almejada busca pela satisfação. Por se referir a um sentimento profundo e consistente, o indivíduo pode não saber a origem de sua atitude sobre determinado produto ou serviço, mas irá acioná-la consciente ou inconscientemente ao avaliar a aquisição (OLIVEIRA, 2019).

Na opinião de Cobra (2009. p.30), “a compra é um processo cuja decisão depende de inúmeros fatores, para entender esses fatores tivemos que estudar os conceitos e ferramentas metodológicas de diferentes áreas como cultural, social, pessoal e psicológica”. Sendo assim o processo de compra começa quando o consumidor tem a necessidade de ter algo, antes desse processo o consumidor passará por algumas etapas.

Conforme afirma Giglio (2005, p. 172), o processo de compra é dado em etapas: “A etapa do julgamento é caracterizada pela influência de representações sociais que valorizam ou não a intenção da compra e as expectativas que a ela se referem”. A cultura são os valores e crenças criados pela sociedade, passadas no ambiente familiar reafirmadas pelas escolas e igrejas. As pessoas sofrem constante influências pela sociedade, muitos hábitos de consumo fazem parte da cultura, o que comemos, o que vestimos ou até mesmo o que ouvimos de música.

O ser humano também é influenciado pelo meio social (grupo de referência, status, família etc.). Por influência mútua social o processo decisório do consumidor é tomado em grupo, que é nomeado por grupo de referência. “Os grupos que exercem influência direta sobre uma pessoa são chamados grupos de afinidade. Alguns grupos de afinidade são primários, como família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho, com os quais a pessoa interage contínua e informalmente” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 185). As pessoas são influenciadas por grupos que expõem novos comportamentos, novos estilos de vida, atitudes, autoimagem, escolhas de marcas e produtos. Cada grupo tem seu líder de opiniões, eles oferecem conselhos sobre produtos, influenciado no consumo de um serviço ou produto.

O fator pessoal também influencia no consumo final, e é caracterizado pela maneira de viver de cada indivíduo. “As decisões do comprador também são influenciadas por características pessoais, como idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, auto imagem, estilo de vida e valores (KOTLER; KELLER, 2012, p. 179)”.

Conforme afirma Kotler e Armstrong (1995, p. 125), “a atitude de comprar é constituída também pela etapa do ciclo de vida da família, onde é influenciada pelo amadurecimento que acontece no decorrer do tempo”. O comportamento humano pode ser entendido pela análise de suas necessidades, no fator psicológico e considerado a motivação do consumo, atitudes, crenças e outros subfatores. Algumas motivações são de cunho fisiológico (comer, beber etc.) e outras são psicológicos (estímulo, aprendizagem etc.).

Dessa forma, Sousa (2017) apresenta um conceito que vai de encontro ao trabalho, uma vez que a intenção comportamental tendência a um comportamento focado em um objetivo.

### 3 MODELO E HIPÓTESE DE PESQUISA

Manter um cliente fidelizado envolve um misto de diferencial no mercado, aliado ao conhecimento de preferências e necessidades do mesmo. De acordo com Brum (2017), ao fidelizar um cliente, existe uma série de benefícios que refletem na empresa, como por exemplo o aumento de compras de produtos através de uso repetitivo, a melhoria na eficiência e eficácia do marketing, atingindo as campanhas e atingindo um maior número de clientes e a diminuição dos custos da empresa, aumentando o número de clientes satisfeitos, que farão uma promoção da marca em que confia.

Dessa forma, considerando todos os aspectos teóricos supracitados e discutidos anteriormente, a hipótese central defendida neste trabalho é a de que diante da percepção positiva dos clientes bancários em relação a atuação da equipe da linha de frente, durante o distanciamento social provocado pela pandemia do COVID-19, maior é a satisfação gerada e, conseqüentemente, desenvolvem *intenções comportamentais positivas em relação à organização*. Portanto, foi desenvolvido um modelo teórico (Figura 3) que é apresentado de forma detalhada na próxima seção.

Figura 3 – Modelo teórico



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 3.1 RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO À ATUAÇÃO DA EQUIPE DA LINHA DE FRENTE E A SATISFAÇÃO

O estudo de Rod, Ashill e Gibbs (2016) mostrou que para aumentar a satisfação é preciso ofertar uma prestação de serviços essenciais de forma competente. Dessa forma, os gestores do banco devem tomar atitudes para qualificar seus funcionários

da linha de frente com conhecimento e ferramentas necessárias para fornecer o melhor serviço na primeira vez que ele for entregue.

Na prestação de serviço é importante medir o grau de satisfação segundo a percepção do cliente, assim como medir as 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; MCDUGALL, 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 frequentemente utilizadas são: qualidade geral do serviço, o atendimento de expectativas e a satisfação do cliente (HAUSKNECHT, 1990; JONES; SASSER, 1995; HESKETT; SASSER; SCHLESINGER, 1997).

O estudo de Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008) mostrou que a satisfação como a forma com que a instituição financeira resolve problemas aparenta ser o aspecto que impacta fortemente a satisfação geral, reforçando a importância de uma recuperação do serviço bem feito no nível geral de satisfação dos clientes. Em resumo, o estudo revelou a importância de fatores relacionados tanto com a parte técnica (produtos/serviços) como relacionais (contato com gerente/atendimento) na determinação da satisfação global do cliente de instituições financeiras. Sendo assim, a satisfação de clientes frente a instituições financeiras depende, pelo menos em parte, da forma como o banco interage com o cliente e como administra esse relacionamento, seja por meio do atendimento ou na forma como resolve os problemas dos clientes.

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 usados 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. 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.

Segundo o estudo de Faller et al. (2019), a qualidade em serviços tem como foco a imagem corporativa, o valor percebido e a satisfação, mesmo ela não afetando diretamente a fidelidade, ela exerce uma influência sobre os fatores apresentados.

De modo similar, Bahadur et al. (2020) pesquisaram o efeito da empatia do funcionário na lealdade ao serviço por meio do efeito mediador da confiança e da satisfação do cliente perante o funcionário. Eles concluíram que o comportamento empático dos funcionários na prestação de serviço desenvolve, de forma significativa, a confiança do cliente nos funcionários o que desenvolve a satisfação. Dessa forma, os clientes consideram que os funcionários com maior empatia são confiáveis e, portanto, os clientes se mostraram mais satisfeitos.

Faller et al. (2019) ainda traz em seu estudo o desenvolvimento da confiança e da satisfação com o serviço, onde através deles o funcionário revela o quão vital o relacionamento tem sido para o cliente e, conseqüentemente, aumenta a fidelidade do cliente com a marca do serviço. O efeito indireto da empatia dos funcionários na lealdade ao serviço foi significativo e apoiado pelo efeito mediador da satisfação com os funcionários. Esse resultado indica que a satisfação com o funcionário do serviço durante as interações cliente-funcionário desenvolve lealdade ao serviço.

O estudo de Vieira e Novaes (2017) mostrou, na área hoteleira, que há qualidade no serviço prestado e que a satisfação do cliente é o sucesso de qualquer empreendimento, trazendo segurança para competir com a concorrência.

Embora o risco cibernético seja uma consideração relativamente recente no planejamento de resiliência, as empresas há muito mantêm vários planos de resiliência para continuidade de negócios, recuperação de desastres e gerenciamento de crises. Esses planos, embora eficazes para uma série de interrupções de negócios, podem falhar durante uma crise global, como Coronavírus ou outros eventos pandêmicos (TOSTES; MELO FILHO, 2020).

Além disso, as empresas normalmente têm menos incentivos para investir em recursos distintos de gerenciamento de pandemia, uma vez que as pandemias são eventos de menor probabilidade (a última grande pandemia, influenza H1N1 ou gripe suína, ocorreu em 2009). E embora as empresas provavelmente tenham renovado seus planos de resiliência em resposta à pandemia de H1N1, é importante considerar as diferenças no ambiente atual (QUEIROGA, 2020).

Por exemplo, os Ciber criminosos podem ter maior probabilidade de visar uma situação em que os centros de operações de segurança sejam amplamente

gerenciados na região afetada. Dada a alta gravidade, os potenciais impactos humanos e o maior efeito de contágio que esses eventos podem causar na viabilidade contínua das operações, as empresas devem pensar nas implicações para seus negócios e desenvolver anexos específicos de gerenciamento de crise em torno das ameaças de pandemia. Esses anexos podem servir como mecanismos críticos pelos quais as empresas podem coordenar a resposta com autoridades federais, estaduais e locais, além de sua própria resposta a incidentes e estrutura e protocolos de gestão de crises, para fornecer uma resposta eficaz a esses eventos (SERRANO; BRAGA, 2020).

Isto posto, é razoável supor que a percepção que os clientes possuem quanto ao atendimento dos funcionários possa ter relação com a satisfação e, diante disso, propõe-se que:

**H1: *A percepção dos clientes em relação a atuação da equipe da linha de frente na prestação de serviço impacta positivamente a satisfação do cliente.***

### 3.2 RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO DO CLIENTE E A INTENÇÃO COMPORTAMENTAL (H2)

A satisfação do cliente é obtida pela qualidade do produto e serviço desde que as necessidades e expectativas do cliente sejam obtidas (VAVRA, 1993). Em contrapartida Kotler (2000) diz que toda a empresa deve se atentar que o objetivo dela é surpreender o cliente, proporcionar um serviço acima da expectativa para, assim, conseguir ter um cliente muito satisfeito. Os clientes completamente satisfeitos recompensam as empresas, continuando a escolhê-las para as suas aquisições de bens e serviços (KOTLER, 2000).

Além das recompensas citadas acima, os clientes também agem com algumas atitudes típicas de intenções futuras como quando recomendam o serviço para um amigo (HESKETT; SASSER; SCHLESINGER, 1997; REICHHELD, 2013). 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.

A pesquisa feita por Maciel e Martins (2018) mostrou que a necessidade de satisfação do cliente em relação à qualidade do serviço oferecido pode ser um ponto chave da intenção comportamental e da fidelidade do cliente.

Nos estudos que consideram a satisfação do cliente, a pesquisa se concentra principalmente nos principais indicadores de desempenho que impactam a satisfação, tais como o nível de serviço, a velocidade média de resposta, a taxa média de abandono, a porcentagem de resolução, a aderência e a taxa de rotatividade de funcionários (ZANINI, 2016).

Isto posto, é razoável supor que a satisfação do cliente possa ter relação com a intenção comportamental e, diante disso, propõe-se que:

**H2: *A satisfação do cliente impacta positivamente as suas intenções comportamentais em relação à organização.***

## 4 METODOLOGIA

O objetivo deste trabalho é testar se a percepção dos clientes em relação a atuação da equipe da linha de frente na prestação dos serviços bancários, durante o distanciamento social provocado pela pandemia do COVID-19, impacta positivamente a sua satisfação e a sua intenção comportamental.

A pesquisa é do tipo quantitativa referindo-se à obtenção de descrições quantitativas, ou seja, dados e informações acerca de opiniões e características de um grupo determinado, a partir de uma população alvo (FREITAS et al., 2000; SANTOS, 1999). Dessa forma, foi utilizado o método survey para coleta de dados que foi aplicado através de um questionário aplicado pelo Google Forms.

O instrumento de coleta de dados foi constituído por um total de 33 perguntas, sendo as 11 primeiras relativas às características gerais pessoais e das empresas e as demais perguntas referentes aos construtos. Os itens correspondentes às variáveis observáveis (dos construtos latentes) do modelo de mensuração foram ordenados no questionário aleatoriamente, isto é, foram separados de seus construtos, como um dos procedimentos para controlar ou, mesmo, reduzir a possível contaminação do viés causado pela variância do método (KLINE; SULSKY; REVER-MORIYAMA, 2000; CHANG; WITTELOOSTUIJN; EDEN, 2010).

A escala do construto percepção dos clientes em relação à prestação do serviço é do tipo Likert com 5 pontos, onde avalia a experiência recente do cliente em relação aos funcionários da linha de frente, seguindo as escalas entre discordo totalmente e concordo totalmente. A escala de satisfação é do tipo diferencial semântico com 5 pontos, onde avalia os sentimentos dos clientes em relação à instituição financeira em cada questão, analisando se o cliente está feliz ou infeliz, satisfeito ou insatisfeito, encantado ou desiludido e positivo ou negativo. A escala de intenção comportamental é uma adaptação de uma escala do tipo Likert, onde analisa a probabilidade de o cliente indicar a instituição financeira, continuar a utilizar os serviços e se voltaria a ser cliente se precisasse escolher uma nova instituição financeira, utilizando escalas de alta probabilidade ou baixa probabilidade.

Para ampliar a compreensão acerca das relações estudadas foi introduzida uma questão aberta no questionário, de cunho exploratório, a fim de identificar, na visão do cliente, as mudanças percebidas no relacionamento com a instituição

financeira após o distanciamento social. Essa questão foi analisada de acordo com a análise de conteúdo. (BARDIN, 2016).

Para garantir que o instrumento de coleta de dados desenvolvido representasse com precisão os construtos de interesse, ele foi submetido ao pré-teste em que foram aplicados 8 questionários que mediam o tempo de resposta, se havia erros ortográficos ou repetições. Após as correções resultantes do pré-teste foram coletados 123 questionários, por amostragem não probabilística por conveniência. O questionário foi encaminhado, via plataforma Google Formulários, entre 11 de agosto de 2020 à 25 de novembro de 2020.

O modelo é composto por construtos reflexivos de ordem primária, operacionalizados com base em escalas previamente validadas por trabalhos anteriores. O Quadro 1 apresenta a delimitação dos construtos utilizados no modelo, bem como os itens de mensuração e o Apêndice 1 apresenta o questionário completo:

Quadro 1 – Escalas

CONSTRUCTOS	ITENS	FONTE
Percepção dos clientes (Percepção dos clientes _Prestação de Serviço)	São confiáveis	Rod, Ashill e Gibbs (2016)
	São competentes	
	Transmitem segurança	
	Estão dispostos a prestar serviços em tempo hábil	
	Estão dispostos a ir além para atender minhas necessidades	
	São bem informados	
	São corteses, educados e respeitosos	
	Estão sempre prontos para ouvir atentamente	
	São fáceis de se relacionar	
	Satisfação	
Insatisfeito - Satisfeito		
Desiludido - Encantado		
Negativo - Positivo		
Intenção comportamental	Recomendar a instituição financeira para outras pessoas	Rod, Ashill e Gibbs (2016)
	Continuar a usar os serviços da instituição financeira	
	Escolher a instituição financeira como cliente se tivesse que escolher novamente uma instituição financeira	

Fonte: Elaborado pela autora.

A percepção dos clientes em relação a atuação da equipe da linha de frente na prestação de serviços refere-se a questões comportamentais. Refletindo elementos da confiabilidade, competência, segurança entre outros. Para mensurar a percepção dos clientes adaptou-se os elementos utilizados por Rod, Ashill e Gibbs (2016) utilizou-se a escala de concordância do tipo likert 5 pontos, avaliando a experiência recente do cliente em relação aos funcionários da linha de frente, seguindo as escalas entre discordo totalmente e concordo totalmente.

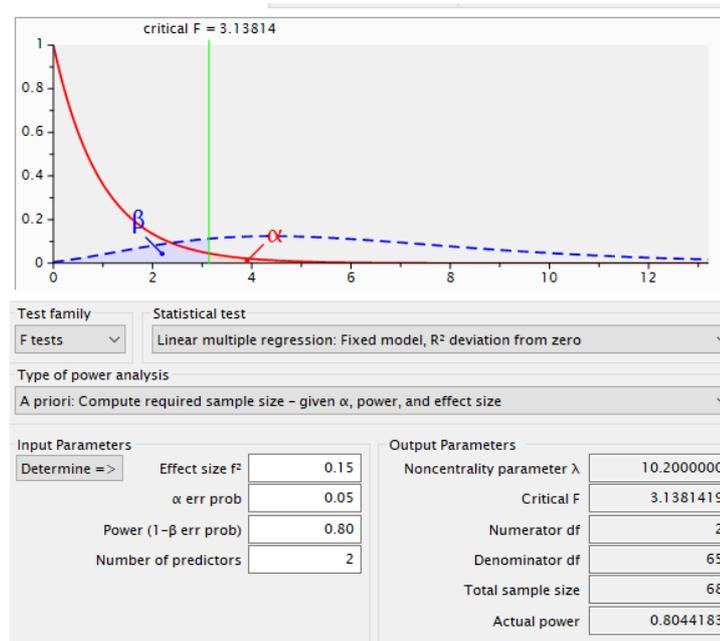
A satisfação do cliente, conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) refere-se à manifestação da realização do cliente, portanto, reflete elementos de felicidade, encantamento e positivismo. Para mensurar a satisfação dos clientes adaptou-se os elementos utilizados por Rod, Ashill e Gibbs (2016) utilizou-se a escala de concordância diferencial semântico com 5 pontos, avaliando os sentimentos dos sentimentos dos clientes em relação à instituição financeira em cada questão,

analisando se o cliente está feliz ou infeliz, satisfeito ou insatisfeito, encantado ou desiludido e positivo ou negativo.

A intenção comportamental é compreendida de acordo com a propensão a um determinado comportamento (SOUSA, 2017). Dessa forma, reflete o intuito do cliente recomendar a instituição à outras pessoas, de continuar a ser cliente e da possibilidade de escolher novamente a instituição caso a tenha que fazer. Para mensurar a intenção dos clientes adaptou-se elementos de Rod, Ashill e Gibb (2016), utilizando uma adaptação de concordância do tipo likert, avaliando a probabilidade do cliente indicar a instituição à outras pessoas, do cliente continuar usando os serviços da instituição e se o cliente voltaria a ser cliente daquela instituição caso precise escolher uma nova instituição financeira.

O tamanho da amostra foi estimado utilizando-se o software G\*Power 3.1.9.2 (<http://www.gpower.hhu.de/en.html>), considerando o nível de confiança de 0,05, poder de 0,80; tamanho de efeito de 0,15 e dois preditores. De acordo com o software G\*Power (Figura 4), o tamanho total da amostra necessário é de 68 casos.

Figura 4 - Tamanho da amostra mínima



Fonte: Software G\*Power.

#### 4.1 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

As técnicas multivariadas de análise de dados são importantes à medida que se relacionam com a capacidade de descobrir as percepções e as motivações das pessoas, e assim consolidar essas verificações em estratégias, permitindo compreender a complexidade das informações. Para tanto, as hipóteses previstas no modelo de pesquisa foram testadas utilizando-se a modelagem de equações estruturais, pelo método dos Mínimos Quadrados parciais (Partial Least Squares, PLS), que permite combinar elementos da análise fatorial com regressão múltipla e, assim, também, que o pesquisador analise, de forma simultânea, relações de múltipla dependência e independência entre variáveis latentes (HAIR et al., 2014). O software SmartPLS 3.0® foi, então, utilizado.

De acordo com Hair et al. (2014), o método PLS é executado em duas fases, sendo a primeira para análise do modelo de mensuração para se avaliar a validade e a confiabilidade dos construtos previstos no modelo. Portanto, foram avaliadas a confiabilidade composta, a confiabilidade de indicadores, a validade convergente e a validade discriminante. A segunda fase é para a análise do modelo estrutural, em que os caminhos estruturais (hipóteses) são testados.

Dessa forma, após tal procedimento, foi possível a realização das análises e conclusões apresentadas a seguir.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Sobre o perfil dos respondentes, 54,1% são do gênero feminino, 34,4% tem idades entre 24 e 29 anos. 91% moram na região Sudeste do Brasil. 49,2% tem ensino médio incompleto. Com relação a tempo de relacionamento com sua instituição financeira 59,8% tem mais de 5 anos de relacionamento, 28,6% tem entre 1 a 5 anos e 11,5% tem menos de 1 ano. 91,2% utilizam canais de atendimento digital, sendo o pagamento de contas, com 89%, o serviço mais utilizado, seguido pela consulta de saldos e extratos, com 87,3%. O serviço menos utilizado é a de contratação de serviços, com 11,9%. Transferências e Ted's com 79,7% e aplicação em poupança/outros investimento 49,2%. (Anexo 1)

Em relação a mudança no relacionamento com a instituição financeira antes da pandemia para agora, 63,2% afirmaram que não sentiram mudanças. Sobre as experiências vividas, através de uma escala de likert de 5 pontos, onde 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente, os clientes consideram os funcionários confiáveis com pontuação 5 em 42,6%, consideram competentes com pontuação 4 em 46,7%, que eles transmitem segurança com pontuação 4 em 36,7%, que os funcionários estão dispostos a prestar serviço em tempo hábil com pontuação 4 em 35,2%, que eles estão dispostos a ir além para atender as necessidades dos clientes com pontuação 3 e 37,7%, que eles são bem informados com 4 pontos e 41,7%, que são corteses educados e respeitos com pontuação 5 e 54,9%, estão prontos para ouvir o cliente teve pontuação 3 com 35,2%, são fáceis de se relacionar teve pontuação 4 com 41,8%.

Sobre os sentimentos do cliente em relação a interação com a instituição financeira 47,5% pontuaram 4, mostrando-se felizes, 40,8% pontuaram 4 mostrando-se satisfeitos, 42,5% pontuaram 3 mostrando mais neutro sobre estar desiludido ou encantado com a instituição financeira e 42,5% pontuaram 4 mostrando estarem se sentido de forma positiva.

Sobre a probabilidade de o cliente recomendar a instituição financeira na qual ele é cliente para outras pessoas, 44,3% pontuaram 5, alegando grande probabilidade. Sobre continuar a usar os serviços da instituição financeira, os respondentes votaram

5, tendo uma alta probabilidade. E sobre escolher a instituição novamente, se precisasse escolher novamente uma, a resposta foi 5 com 42,1%, mostrando alta probabilidade.

### 5.1 MODELO DE MENSURAÇÃO

Para avaliação de um modelo reflexivo, segundo Hair et al. (2014), deve-se avaliar em quatro etapas, (1) Confiabilidade do indicador; (2) Consistência interna do indicador; (3) Validade convergente; (4) Validade Discriminante.

Ao analisar a confiabilidade dos indicadores, as cargas externas são observadas e, segundo Hair et al. (2014), devem apresentar cargas iguais ou superiores a 0,708. Dessa forma, um indicador do construto Percepção dos Clientes (P7) apresentou carga próxima de 0,7 e foi mantido no modelo, considerando a validade conceitual e a indicação de Hair et al. (2014) para cargas entre 0,4 e 0,7, já que com a exclusão não houve impacto nos testes de confiabilidade e validade convergente, conforme tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Análise de confiabilidade

	<b>Intenção comportamental</b>	<b>Percepção dos clientes _Prestação de Serviço</b>	<b>Satisfação</b>
<b>P1</b>		0.798	
<b>P2</b>		0.848	
<b>P3</b>		0.895	
<b>P4</b>		0.811	
<b>P5</b>		0.855	
<b>P6</b>		0.817	
<b>P7</b>		0.687	
<b>P8</b>		0.769	
<b>P9</b>		0.775	
<b>P10</b>			0.926
<b>P11</b>			0.919
<b>P12</b>			0.848
<b>P13</b>			0.927
<b>P20</b>	0.921		
<b>P21</b>	0.874		
<b>P22</b>	0.928		

Fonte: Elaborado pela autora.

Já em relação a confiabilidade, todos os construtos apresentaram valores satisfatórios de confiabilidade composta (entre 0,934 e 0,948), bem como valores satisfatórios de Alfa de Cronbach (entre 0,894 e 0,933).

No que se refere à análise da validade convergente, conforme tabela 2, analisando a variância média extraída (AVE), todos apresentaram AVE acima do valor de referência de 0,5 (HAIR et al., 2014).

Tabela 2 - Intenção comportamental

	Alfa de Cronbach	<u>rho_A</u>	Fiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
Intenção comportamental	0.894	0.905	0.934	0.824
Percepção dos clientes _Prestação de Serviço	0.933	0.941	0.944	0.653
Satisfação	0.927	0.935	0.948	0.820

Fonte: Elaborado pela autora.

Já na análise da validade discriminante, pelo critério de Fornell-Larcker e cargas cruzadas, observou-se, na tabela 3 abaixo, que os construtos apresentam validade discriminante.

Tabela 3 - Análise da validade discriminante

	Intenção comportamental	Percepção dos clientes _Prestação de Serviço	Satisfação
Intenção comportamental	0.908		
Percepção dos clientes _Prestação de Serviço	0.625	0.808	
Satisfação	0.730	0.713	0.906

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 4 - Percepção de clientes

	Percepção dos clientes _Prestação de Serviço	Satisfação	Intenção comportamenta l
P1	0.798	0.665	0.531
P2	0.848	0.575	0.455
P3	0.895	0.680	0.531
P4	0.811	0.580	0.605
P5	0.855	0.642	0.519
P6	0.817	0.537	0.437
P7	0.687	0.402	0.438
P8	0.769	0.518	0.477
P9	0.775	0.513	0.552
P10	0.711	0.926	0.699
P11	0.629	0.919	0.723
P12	0.560	0.848	0.547
P13	0.671	0.927	0.661
P20	0.626	0.735	0.921
P21	0.488	0.594	0.874
P22	0.577	0.647	0.928

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, considerando que todos os testes foram considerados satisfatórios, passou-se para a análise do modelo estrutural.

## 5.2 MODELO ESTRUTURAL

Para geração dos resultados utilizou-se a técnica do Bootstrapping com 5000 amostras, conforme recomenda Hair et al. (2014). No que se refere as hipóteses da pesquisa, (H1 e H2), conforme demonstrado na Tabela 5, abaixo, todas as hipóteses foram significativas, assim, os resultados convergem com o esperado e indicado pela literatura, em que a percepção da prestação de serviço demonstra uma relação positiva com a satisfação, assim como a satisfação demonstra uma relação positiva com a intenção comportamental.

Tabela 5 - Dados do Bootstrapping para teste de hipótese dos coeficientes de relação

	Amostra original (O)	Estatística T ( O/STDEV )	Valores de P
Percepção dos clientes _Prestação de Serviço -> Satisfação	0.713	9.230	0.000
Satisfação -> Intenção comportamental	0.730	12.785	0.000

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, os resultados confirmam Khan e Rahman (2017) e Kotler e Keller (2012), ao verificar que a prestação de serviço se relaciona com a satisfação, do cliente.

Na pesquisa verificou-se que a percepção positiva dos clientes em relação aos funcionários da linha de frente impacta positivamente a sua satisfação, refletindo um alto coeficiente (0,713). Ou seja, funcionários competentes, seguros, confiáveis, dispostos a prestar serviços em tempo hábil, dispostos a ir além das necessidades do cliente, bem informados, corteses, educados e respeitosos, dispostos a ouvir e fáceis de se relacionar fazem o cliente se sentir satisfeito, felizes e encantados.

Dessa forma, a satisfação reflete na intenção comportamental apresentando um coeficiente alto (0,730), afirmando o que Nysveen, Pedersen e Skard (2013) propõem em seu estudo, que clientes buscam mais a experiência, indo além do produto ou serviço. Dessa forma a satisfação do cliente é determinante no sucesso do atendimento, em qualquer canal, fazendo com que os funcionários personalizem os produtos e serviços para atender as necessidades do cliente (SIKDAR; KUMAR; MAKKAD, 2015). A ideia positiva dos clientes em relação à satisfação do serviço prestado pela instituição financeira impacta positivamente na sua intenção comportamental. Foi identificado por meio da pesquisa que os clientes têm sentimentos de felicidade, satisfação e encantamento, refletindo para que o cliente continue usando os serviços da instituição financeira, recomende a instituição e ainda escolha novamente a instituição caso tenha que escolher de novo uma instituição financeira.

Uma observação em relação à intenção comportamental é considerada acerca da persuasão, de acordo com o estudo de Martins, Serralvo e João (2014), onde eles mostram que as pessoas são mutantes e podem mudar suas próprias intenções, tendo atenção às atitudes dos funcionários da frente, impactando assim na satisfação do cliente.

O estudo de Albrecht e Bradford (1992) mostrou que a satisfação está ligada a capacidade de se criar experiências, resolver problema ou fornecer benefícios. Porém, é preciso englobar algumas características básicas atribuídas à qualidade de serviço como confiabilidade, conformidade, durabilidade, facilidade na resolução de problemas, confirmando assim a relação positiva existente entre satisfação e prestação de serviços. Dessa forma a pesquisa mostrou que quanto mais

características o funcionário da linha de frente apresenta e transmite ao cliente, mais próximo de alcançar a satisfação do cliente ele está.

Mostrando uma ligação entre a satisfação, a prestação de serviço e a intenção comportamental, Bolton et al. (2014) apresenta em seu estudo a importância de observar a experiência em serviços de maneira holística, pensando em momentos que compreendam a experiência como um todo, desde o primeiro contato até o pós-venda, gerando assim uma excelente prestação de serviço que impacta na satisfação do cliente, criando sua intenção comportamental.

Rod, Ashill e Gibbs (2016) relatam em seu estudo a relação entre satisfação e intenção comportamental, uma vez que clientes satisfeitos tendem a relatar a terceiros suas experiências favoráveis, causando assim, um desejo em outrem em adquirir aquele serviço para poder usufruir da mesma experiência satisfatória.

A relação entre satisfação e intenção comportamental é muito próxima, uma vez que o estudo de Sousa (2017) mostra que a intenção comportamental está ligada a um propósito, sendo assim, as pessoas agem em busca de alcançar sua satisfação pessoal, confirmando que a satisfação influencia na intenção comportamental e vice-versa. As pessoas agem de uma forma para alcançar a satisfação e também a satisfação as faz agirem de outro jeito. Exemplo é que quando satisfeitos, os clientes voltam a consumir naquela instituição, a indica para amigos.

### 5.3 COEFICIENTE DE DETERMINAÇÃO

O coeficiente de determinação ajustado do construto endógeno satisfação, indica que 50,4% da variação da Satisfação é explicada pela Percepção dos Clientes em Relação à Prestação do Serviço, enquanto 51% da variabilidade da Intenção Comportamental é explicada pela satisfação e pela Percepção dos Clientes em Relação à Prestação do Serviço. Esses valores são moderados de acordo com Hair et al. (2014).

#### 5.4 ANÁLISE DA QUESTÃO EXPLORATÓRIA

A questão aberta, introduzida na survey, desejou saber quais foram as mudanças percebidas pelos clientes no relacionamento com a instituição financeira após o distanciamento social. Esta não foi uma questão obrigatória, sendo obtidas 47 respostas. Elas foram submetidas a uma análise de conteúdo qualitativa que encontrou duas grandes categorias de respostas, uma considerada « percepções positivas » e outra dada por « percepções negativas » (Tabela 6).

Tabela 6 – Percepções dos clientes sobre os impactos do distanciamento social

Percepções positivas	Percepções negativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento com o horário agendado.</li> <li>• Atendimento por telefone e por rede social como o WhatsApp.</li> <li>• Compreensão para a necessidade de distanciamento dentro das unidades.</li> <li>• Divulgação por meio de propaganda dos serviços online.</li> <li>• Ações para ensinarem o público, notadamente os idosos, a usarem as ferramentas online.</li> <li>• Relacionamento mais próximo do cliente.</li> <li>• Maior cuidado com os clientes.</li> <li>• Presença de incentivos para o uso de aplicativos, como o cashback.</li> <li>• Aumento da oferta de serviços pela Internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de fiscalização da utilização do álcool em gel nas agências.</li> <li>• Serviços, quando presenciais, se tornaram mais lentos.</li> <li>• Dificuldade na comunicação remota.</li> <li>• Dificuldade de acesso aos gerentes.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, percebe-se que com o advento do distanciamento social, os clientes consideraram positivos o atendimento com o horário agendado, por rede social como o WhatsApp e por telefone. Em contrapartida, entenderam a necessidade de distanciamento dentro das unidades e avaliaram positivamente a divulgação dos serviços online, e as ações para ensinarem o público, notadamente os idosos, a

usarem as ferramentas online. Eles também gostaram do relacionamento mais próximo com o cliente, do maior cuidado com os clientes e dos incentivos para o uso de aplicativos, como o cashback. Também perceberam que a oferta de serviços pela Internet aumentou.

No aspecto negativo, houve uma crítica quanto à falta de fiscalização da utilização do álcool em gel nas agências. Os clientes consideraram que os serviços, quando presenciais, se tornaram mais lentos. Não obstante, alguns clientes terem gostado da comunicação remota com as instituições financeiras, outros consideraram esse um fator de dificuldade, assim como a dificuldade de acesso aos gerentes.

Curiosamente, no campo das finanças pessoais, houve a percepção da necessidade de maior controle dos gastos e dos investimentos financeiros.

## 6 CONCLUSÃO

A pesquisa teve por objetivo testar se a percepção dos clientes em relação à equipe da linha de frente na prestação dos serviços bancários, durante o distanciamento social provocado pela pandemia do COVID-19, impacta positivamente a sua satisfação e a sua intenção comportamental. Este objetivo foi alcançado, mostrando que a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados pelos funcionários da linha de frente impacta positivamente a satisfação, que por sua vez impacta positivamente a intenção comportamental.

Durante a pandemia causada pelo COVID-19 as instituições financeiras tiveram que se readaptar, fazendo assim atendimentos mais remotos, através de contato via telefone/WhatsApp, que foi intensificado. Existem operações em que as pessoas ainda precisam comparecer a uma agência para resolver, como sacar um dinheiro. Mas hoje as instituições financeiras, em busca de diminuir a circulação de pessoas nas agencias, conseguem incluir quase todos os serviços digitalmente com toda segurança e competência. É possível assinar um contrato de empréstimo, uma contratação de seguro de vida ou até mesmo uma adesão a cheque especial via aplicativo. Apesar de ser atendimento remoto, nesse momento que estamos vivendo de pandemia e distanciamento social, a relação cliente/funcionário da linha de frente acaba se estreitando, uma vez que os funcionários passam a confiança ao cliente de utilizar um aplicativo para resolver os problemas, orientando-os e dando suporte sempre que necessário. Dessa maneira o cliente se sente acolhido e satisfeito, fazendo com que ele indique os serviços da instituição financeira a mais pessoas, convencendo-os através de sua experiência vivida.

É possível observar através do trabalho a importância de funcionários da linha de frente bem preparados e aptos para atender os clientes em qualquer plataforma, seja online, via telefone ou pessoalmente. O relacionamento criado entre cliente/funcionário, onde o funcionário, através de seu conhecimento, sua competência, sua segurança e sua facilidade de relacionar gera sentimento de felicidade e encantamento no cliente, fazendo com que o mesmo volte a usufruir de produtos e serviços e, ainda, a indicar para amigos e família. Estes resultados ficaram patentes nas respostas à questão aberta.

A limitação obtida na pesquisa foi encontrar clientes disponíveis para responder aos questionários. Para pesquisas futuras, é interessante incluir uma pesquisa

qualitativa, através de um estudo de caso, com a visão de funcionários da linha de frente perante toda essa abordagem no mundo digital e os desafios de fidelizar o cliente.

## REFERÊNCIAS

- AJZEN, I.; KLOBAS, J. Fertility intentions: an approach based on the theory of planned behavior. **Demographic research**, v. 29, n. 8, p. 203-232, 2013.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com Qualidade**: a vantagem Competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BAHADUR, W.; KHAN, A. N.; ALI, A.; USMAN, M. Investigating the Effect of Employee Empathy on Service Loyalty: The Mediating Role of Trust in and Satisfaction with a Service Employee. **Journal of Relationship Marketing**, v. 19, n. 3, p. 229-252, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BITNER, M. J. Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, p. 57-71, 1992.
- BOLTON, N. R.; GUSTAFSSON, A.; MCCOLL-KENNEDY, J.; SIRIANNI, N. J.; TSE, K. D. Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. **Journal of Service Management**, v. 25, n. 2, p. 253-274, 2014.
- BRUM, A. M. **Endomarketing de A à Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. Editora Integrare, 2017.
- CHAN, J. O. Toward a Unified view of customer relationship management. **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, p. 3238, 2005.
- CHANG; S.J.; VAN WITTELOOSTUIJN A.; EDEN, L. Common method variance in international business research, **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 178- 184, 2010.
- COBRA, M. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1997.
- COBRA, M. Administração de marketing no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COSTA NETO, Y. C. **Bancos oficiais no Brasil**: origem e aspectos de seu desenvolvimento. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.
- DE PAULA, S. L.; ALMEIDA, B. C. Gestão da qualidade dos serviços no setor bancário: um estudo de caso. In: ENEGEP, 36., 2016, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 2016. p. 1-15.

FALLER, J. W.; P. D. D. N.; SOUZA S.; NAMPO, F. K.; ORLANDI, F. D. S.; MATUMOTO, S. Instruments for the detection of frailty syndrome in older adults: A systematic review. **PLOS ONE**, v. 14, n. 4, 2019.

FEBRABAN. Conheça as iniciativas do setor para minimizar os efeitos do Covid-19. **Portal Febraban**, 2020. Disponível em: < <https://portal.febraban.org.br/pagina/3277/1101/pt-br/covid-19> >. Acesso em: 19 de out. de 2020.

FEBRABAN. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020. **Portal Febraban**, 2020. Disponível em: < <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202020%20VF.pdf> >. Acesso em: 19 de out. de 2020.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. J. **Administração de Serviços**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **RAUSP Management Journal**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GIANESI, I. G.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O Comportamento do Consumidor**. 3 ed. São Paulo: Thomson, 2005.

GIOVANIS, A. N.; ATHANASOPOULOU, P. Consumer-brand relationships and brand loyalty in technology-mediated services. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 40, n. C, p. 287-294, 2018.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; HULT, T. M.; RINGLE, C. M. E.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

HAUSKNECHT, D. C. Measurement scales in customer satisfaction/dissatisfaction. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour**, v. 3, p. 1-11, 1990.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Cleveland: William Collins, 1966.

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

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

JURAN, J. M. **Na Liderança pela Qualidade**: Um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1997.

KASIRI, L. A.; CHENG, K. T. G; SAMBASIVAN, M.; MD. SIDIN, S. Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 35, p. 91-97, 2017.

KHAN, I.; RAHMAN, Z. Brand experience and emotional attachment in services: the moderating role of gender. **Service Science**, v. 9, n. 1, p. 50–61, 2017.

KLINE, T. J. B.; SULSKY, L. M.; REVER-MORIYAMA, S. D. Common method variance and specification errors: A practical approach to detection. **Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, v. 134, n. 4, p. 401–421, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: A Edição do Novo Milênio. Prentice Hall, São Paulo, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, P, ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Excelência em Atendimento ao Cliente**: Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo. São Paulo: Books, 2012.

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

MACIEL, A. R.; MARTINS, V. A. Percepção da Qualidade em Serviços Contábeis: Estudo de Caso em um Escritório Contábil em Foz do Iguaçu/PR. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 6, n. 2, p. 95-113, 2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARTINS, E. C. B.; SERRALVO, F. A.; JOÃO, B. N. Teoria do Comportamento Planejado: uma aplicação no mercado educacional superior. **Gestão e Regionalidade**, v. 30, n. 88, 2014.

MENDES, B. F. et al. Estratégias de relacionamento no segmento bancário: Um estudo com um banco do Nordeste do Brasil e seus clientes de micro e pequenas empresas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, p. 367-386, 2018.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Coronavírus: linha do tempo. **Ministério da Saúde**, 2020. Disponível em: < <https://coronavirus.saude.gov.br> > Acesso em: 27 de jun. de 2020.

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.

NYSVEEN, H.; PEDERSEN, P. E.; SKARD, S. Brand experiences in service organizations: exploring the individual effects of brand. **Journal of Brand Management**, v. 20, n. 5, p. 404–423, 2013.

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Indicador 8.10.1 - (a) Número de agências bancárias por 100 000 adultos e (b) número de postos de multibanco (ATM) por 100 000 adultos. **ODS Brasil**, 2021. Disponível em: < <https://odsbrasil.gov.br/objetivo8/indicador8101> >. Acesso em: 21 de fev. De 2021.

OLIVEIRA, M. V. M. **Comportamento previdenciário de empresários de Viçosa-MG: análise do hiato atitude-comportamento**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, 70p. 2019.

PANNEERSELVAM, M.; MUTHAMIZHSELVAN, M. The Secondary School students in relation to Scientific Attitude and Achievement in Science. **IOSR Journal of Research & Method in Education**, v. 5, n. 2, p. 5-8, 2015.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PINHEIRO, R. M. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J.-Y.; PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.

QUEIROGA, F. **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19**. Rio Grande do Sul: Artmed Editora, 2020.

REICHHELD, F. et al. Loyalty-Based Management. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 2, 2013.

RICHARDSON, H. A., SIMMERING, M. J., & STURMAN, M. C. A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance. **Organizational Research Methods**, 12(4), 762-800, 2009

ROCHA, V. A. G. A.; OLIVEIRA, P. A. S. Avaliando a qualidade de serviço: aplicação da escala SERVQUAL numa grande instituição bancária. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

ROD, M.; ASHILL, N. J.; GIBBS, T. Customer perceptions of frontline employee service delivery: A study of Russian bank customer satisfaction and behavioral intentions. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 30, p. 212–221, 2016.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, D. O.; VEIGA, R. T.; MOURA, L. R. C. Teoria do Comportamento Planejado Decomposto: determinantes da utilização do Serviço Mobile Banking. **Organizações em contexto**, v. 6, n. 12, p. 78-106, 2010.

SERRANO, M. M.; BRAGA, D. **Representações Sociais dos Estudantes Universitários sobre o Trabalho e o Emprego**. São Paulo: Pepsic, 2020.

SIKDAR, P.; MAKKAD, M. Online banking adoption: A factor validation and satisfaction causation study in the context of Indian banking customers. **International Journal of Bank Marketing**, v. 33, n. 6, p. 760-785, 2015.

SOUSA, M. V. **Fatores intervenientes para a Intenção Comportamental Pró-Inovação em micro e pequenas empresas de tecnologia da informação**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas, Fundação Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho, 97p. 2017.

STUMPF, K. Produtos bancários – Do cheque ao cartão de crédito. **Topinvest**, 2019. Disponível em: < <https://www.topinvest.com.br/produtos-bancarios/> >. Acesso em: 15 de out. de 2020.

TOSTES, A.; MELO FILHO, H. (Ed.). **Quarentena**: reflexões sobre a pandemia e depois. São Paulo: Canal 6 Editora, 2020.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**: after marketing. São Paulo, Atlas, 1993.

VERA, J.; TRUJILLO, A. Searching most influential variables to brand loyalty measurements: An exploratory study. **Contaduría y Administración**, v. 62, n. 2, p. 28-29, 2017.

VERHOEF, P. C.; LEMON, K. N.; PARASURAMAN, A.; ROGGEVEEN, A.; TSIROS, M.; SCHLESINGER, L. A. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.

VIEIRA, L. A.; NOVAES, M. H. A percepção dos turistas de Gramado – RS, quanto à qualidade dos serviços na hotelaria. **Applied Tourism**, v. 2, n. 1, p. 17-39, 2017.

VOORHEES, C. M.; FOMBELLE, P. W.; GREGOIRE, Y.; BONE, S.; GUSTAFSSON, A.; SOUSA, R.; WALKOWIAK, T. Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. **Journal of Business Research**, v. 79, p. 269-280, 2017.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 2017.

ZACHARIAS, M. L. B.; FIGUEIREDO, K. F.; ALMEIDA, V. M. C. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE**, v. 7, n. 2, 2008.

ZANINI, E. **Melhorando a qualidade de atendimento e prestação de serviços**. Biblioteca 24horas, 2016.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. Behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, 31–46, 1996.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. **Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

ZENONE, L. C. **Customer relationship management (CRM) conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO GOOGLE FORMS

### Pesquisa | Percepção dos clientes

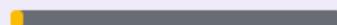
Este questionário é parte de uma pesquisa acadêmica que pretende identificar qual o impacto das percepções dos clientes de instituições financeiras brasileiras sobre a prestação de serviços dos funcionários da linha de frente (central e relacional) na satisfação e conseqüentemente nas intenções comportamentais.

O questionário se destina a qualquer indivíduo que tenha relacionamento com alguma instituição financeira (bancos de investimentos, bancos comerciais, cooperativas de crédito, financeiras).

O tempo aproximado para responder é de 5 minutos. O respondente não será identificado, garantindo anonimato. A participação de todos é muito importante para que a pesquisa tenha validade. Qualquer dúvida, favor entrar em contato.

Larissa Alves - Acadêmica em Administração - UFJF/Campus Governador Valadares

Próxima



Página 1 de 21

### Pesquisa | Percepção dos clientes

\*Obrigatório

Concordo em participar como voluntário (a) desta pesquisa. Entendo que os resultados obtidos poderão ser divulgados nos meios acadêmicos e científicos de forma consolidada e sem qualquer identificação individual \*

Sim

Não

Voltar

Próxima



Página 2 de 21

Qual o seu gênero? \*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

Qual a sua idade? \*

- De 18 a 23 anos
- De 24 a 29 anos
- De 30 a 35 anos
- De 36 a 41 anos
- De 42 a 47 anos
- De 48 a 53 anos
- De 54 a 59 anos
- Mais de 60 anos

---

Qual sua região? \*

- Norte
- Nordeste
- Centro-oeste
- Sudeste
- Sul

---

Qual o seu grau de escolaridade? \*

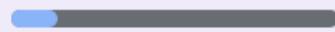
- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Mestrado ou doutorado

Qual o seu tempo de relacionamento com sua Instituição financeira? \*

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 3 anos
- De 4 a 5 anos
- Mais de 5 anos.

[Voltar](#)

[Próxima](#)



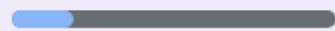
Página 3 de 21

Utiliza canais de atendimentos digitais? Quais? \*

- Não utilizo
- Aplicativo/Internet Banking

[Voltar](#)

[Próxima](#)



Página 4 de 21

Você já utilizava esses atendimentos antes da pandemia? \*

- Sim
- Não

Quais serviços você mais utiliza? \*

- Saldo/Extrato
- Pagamento de contas
- Transferências entre contas/TED's
- Aplicação em poupanças/outro investimento
- Contratação de serviços (empréstimos, seguros, consórcios, previdências)

[Voltar](#)

[Próxima](#)

 Página 5 de 21

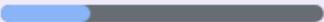
### Untitled Section

Você considera que houve mudança no relacionamento com a instituição financeira antes pandemia para agora? \*

- Sim
- Não

[Voltar](#)

[Próxima](#)

 Página 6 de 21

## Untitled Section

Quais foram as mudanças percebidas? \*

Sua resposta

Voltar

Próxima

Página 7 de 21

**Baseado em suas experiências recentes em relação a instituição financeira na qual você é cliente, você considera que os funcionários da linha de frente\* são:**

\*considere funcionários da linha de frente: gerentes, atendentes e caixas.

São confiáveis? \*

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      Concordo Totalmente

São competentes? \*

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      Concordo Totalmente





São fáceis de se relacionar? \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

Voltar

Próxima

Página 8 de 21

Baseado em suas experiências recentes em relação a instituição financeira na qual você é cliente, como você descreveria seus sentimentos sobre suas interações com a instituição financeira?

\*

	1	2	3	4	5	
Infeliz	<input type="radio"/>	Feliz				

\*

	1	2	3	4	5	
Insatisfeito	<input type="radio"/>	Satisfeito				

**\***

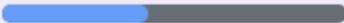
1 2 3 4 5

Desiludido      Encantado

**\***

1 2 3 4 5

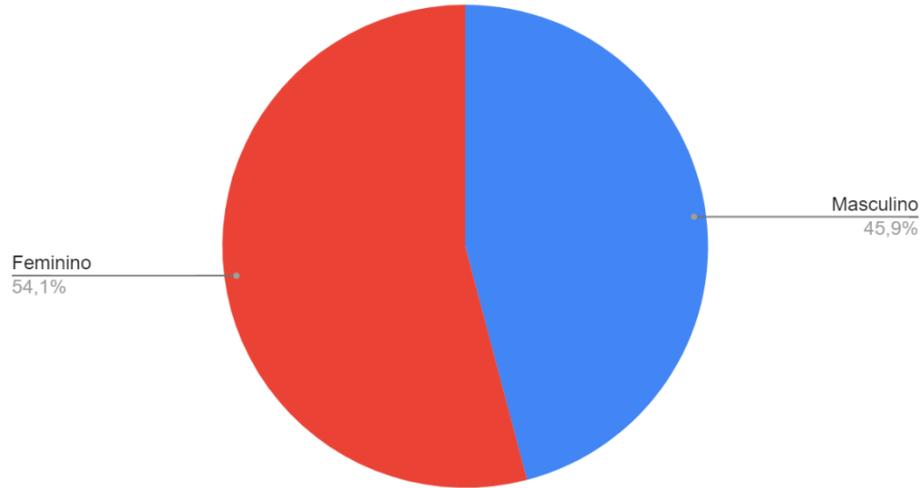
Negativo      Positivo

[Voltar](#) [Próxima](#)  Página 9 de 21

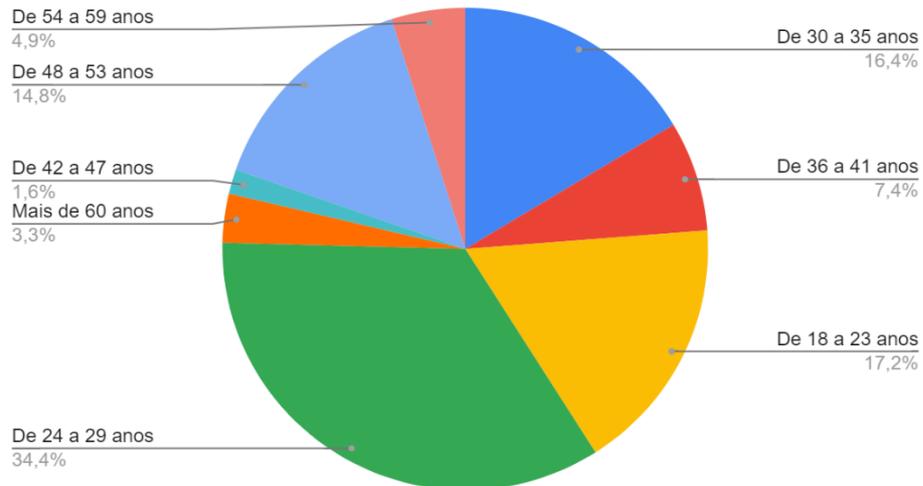


## ANEXO 1 – RESULTADOS QUESTIONÁRIO

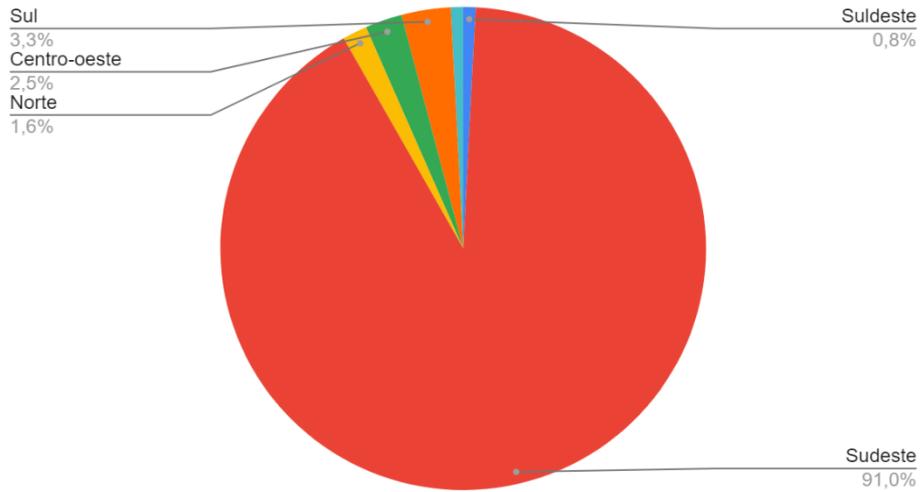
Contagem de Qual o seu gênero?



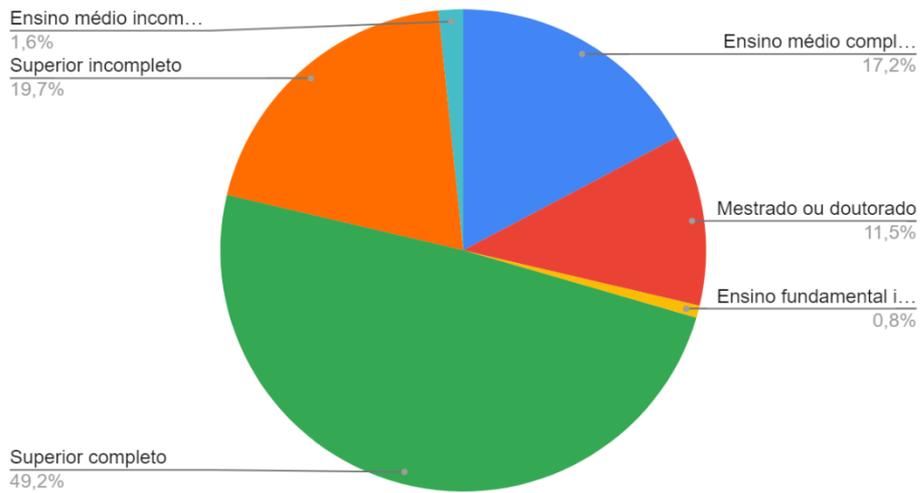
Contagem de Qual a sua idade?



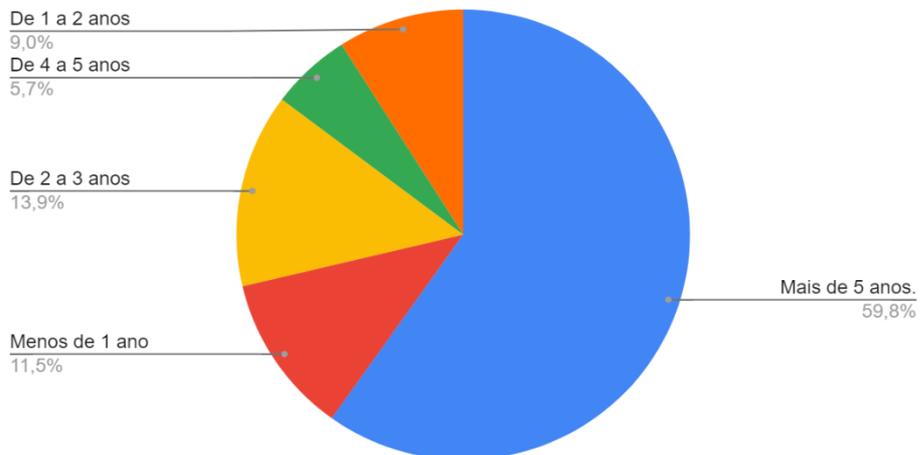
### Contagem de Qual sua região?



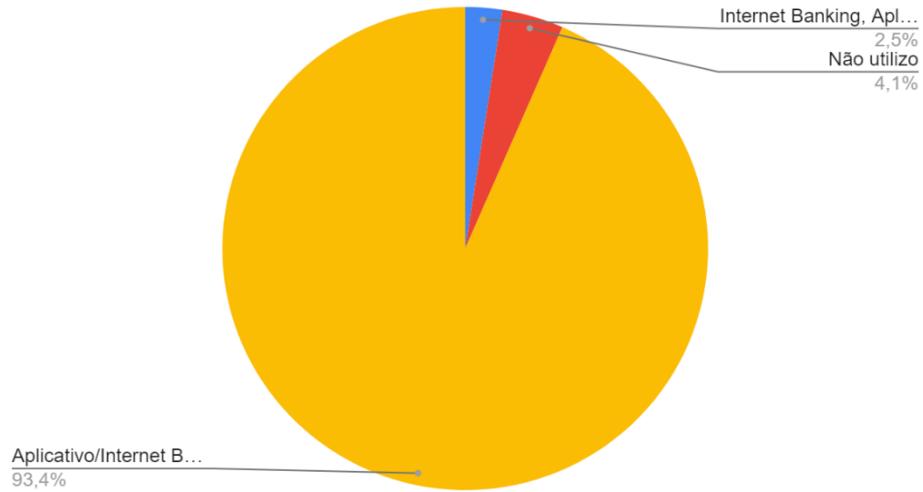
### Contagem de Qual o seu grau de escolaridade?



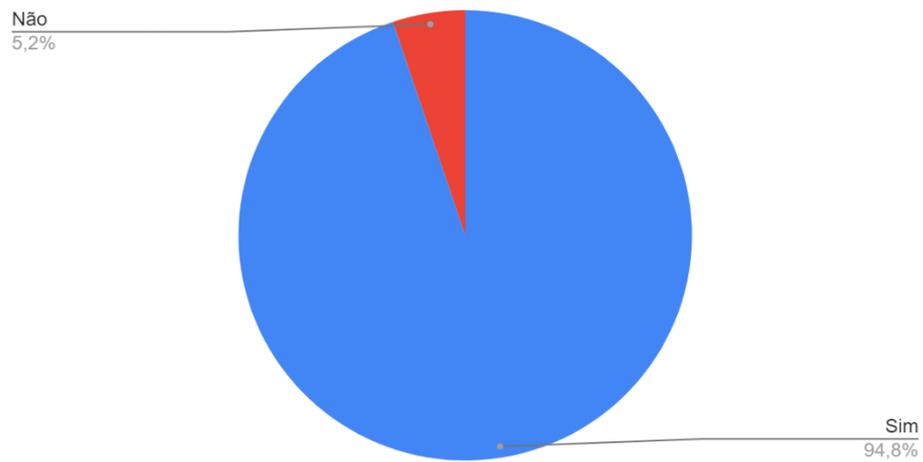
### Contagem de Qual o seu tempo de relacionamento com sua Instituição financeira?



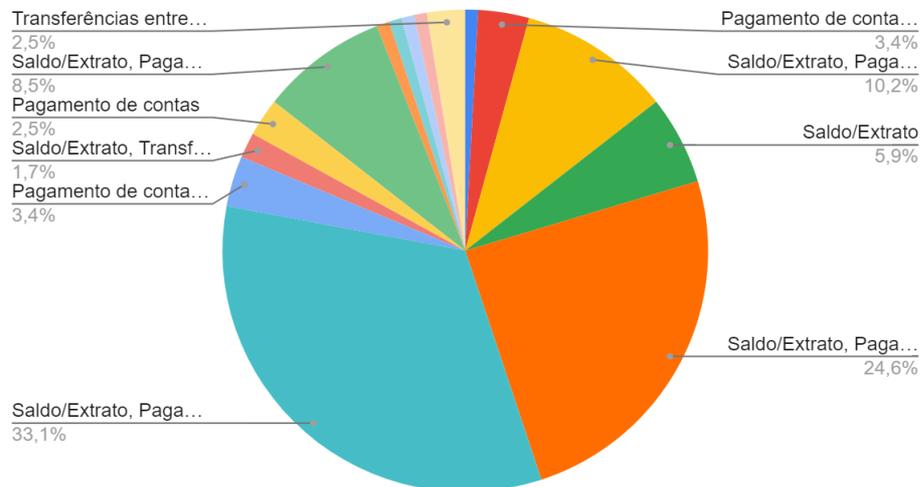
### Contagem de Utiliza canais de atendimentos digitais? Quais?



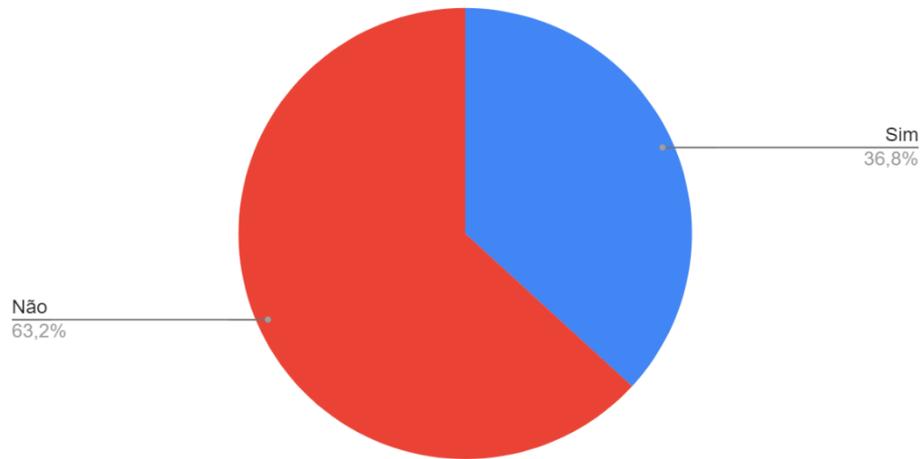
### Contagem de Você já utilizava esses atendimentos antes da pandemia?



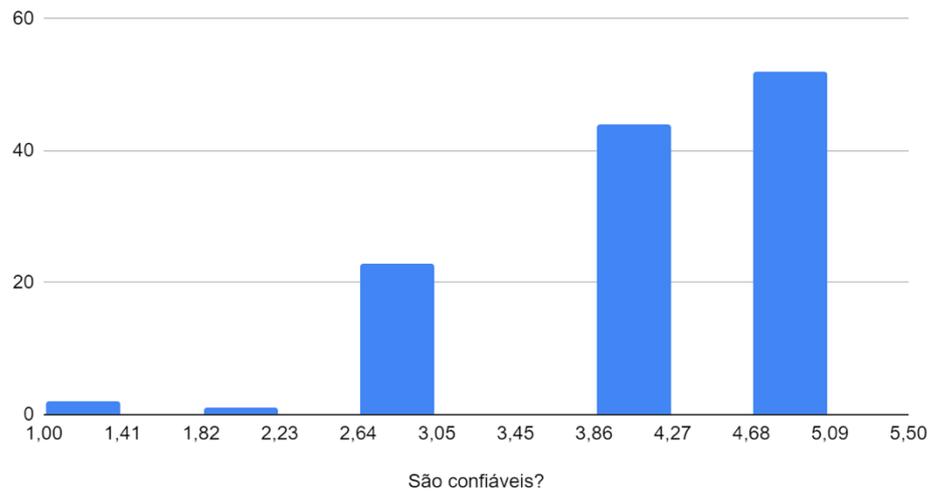
### Contagem de Quais serviços você mais utiliza?



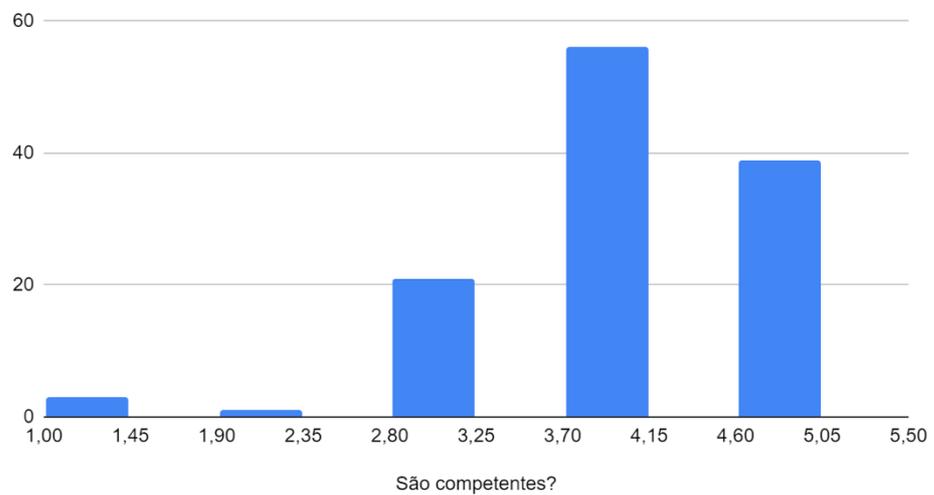
Contagem de Você considera que houve mudança no relacionamento com a instituição financeira antes pandemia...



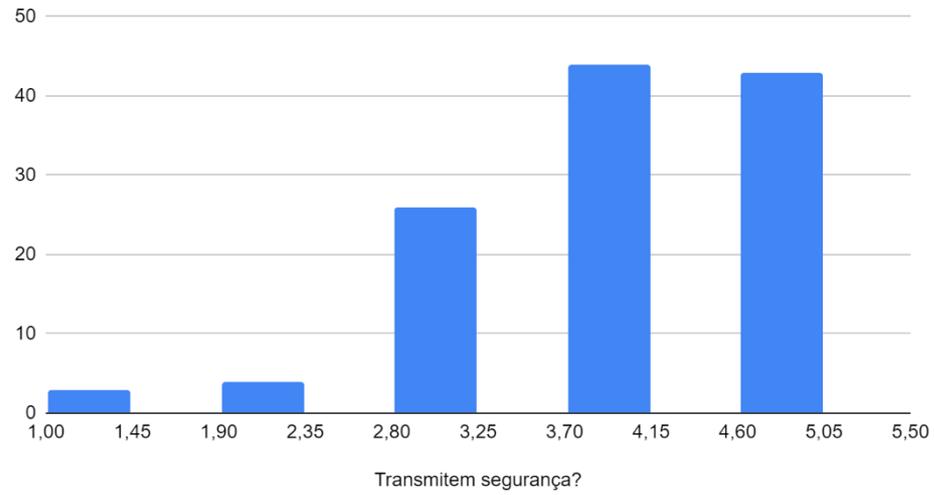
São confiáveis?



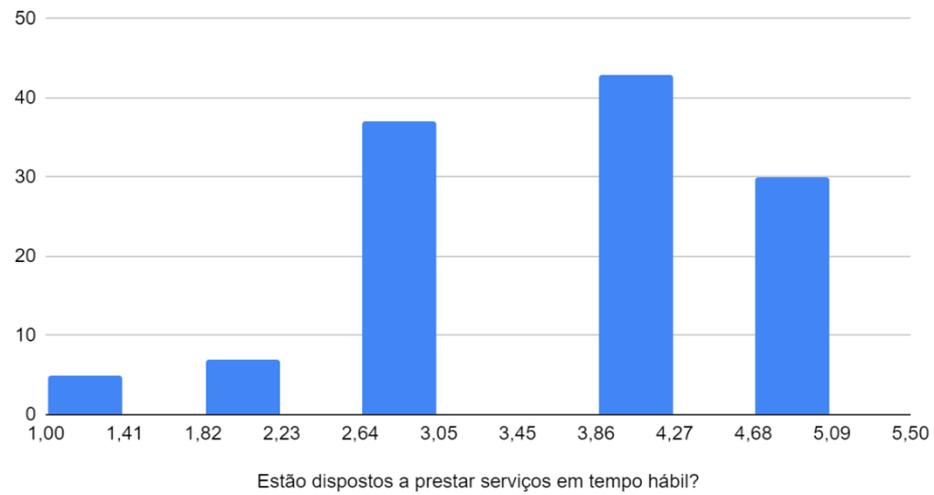
São competentes?



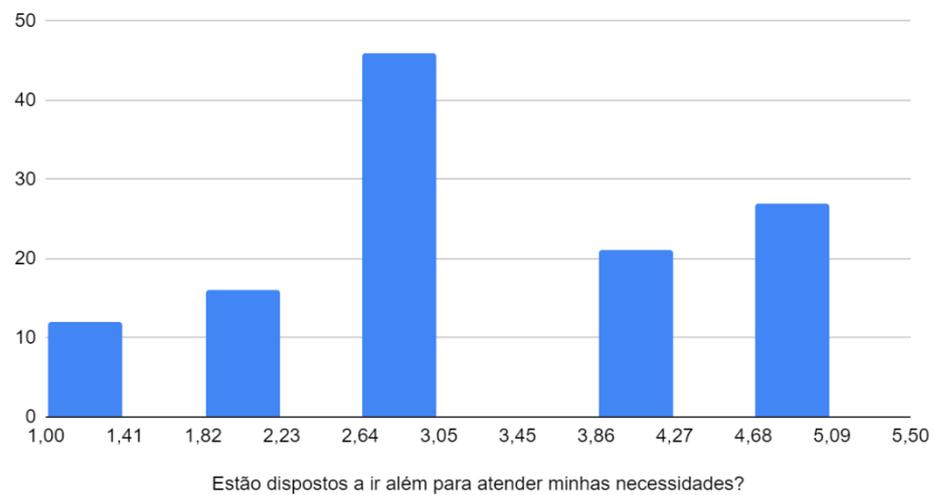
### Transmitem segurança?



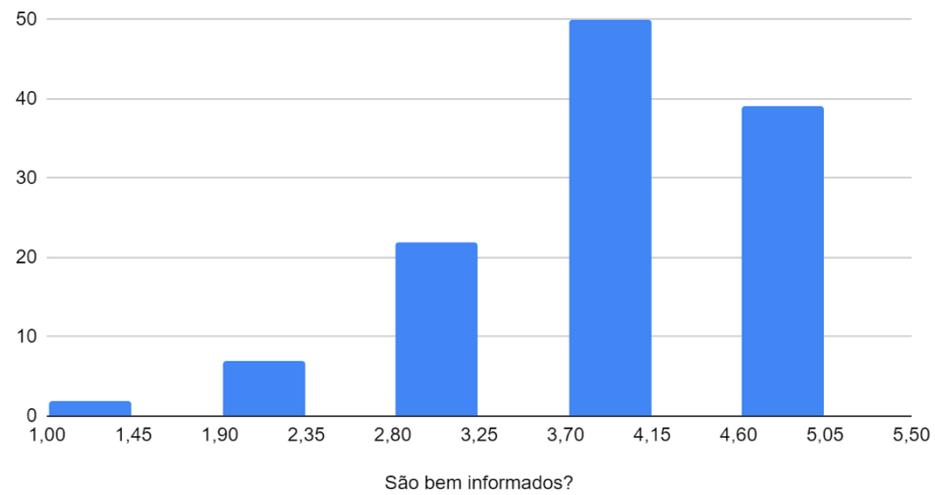
### Estão dispostos a prestar serviços em tempo hábil?



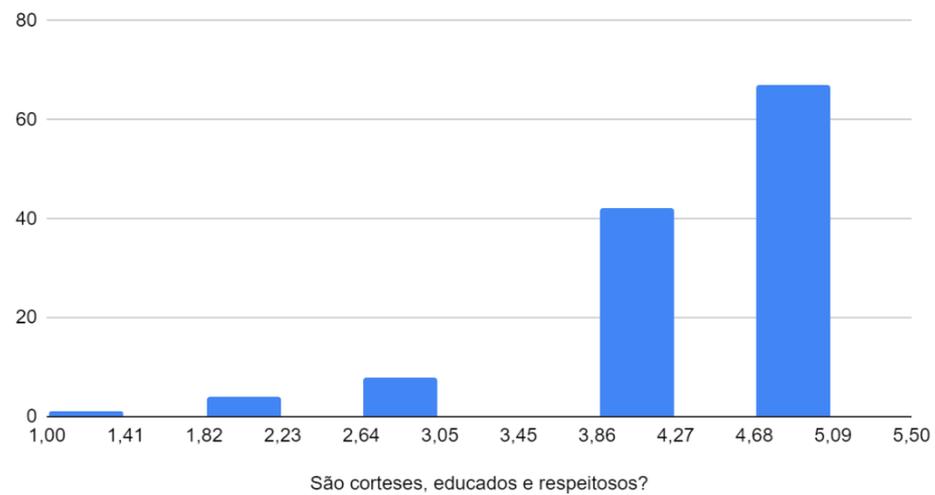
### Estão dispostos a ir além para atender minhas necessidades?



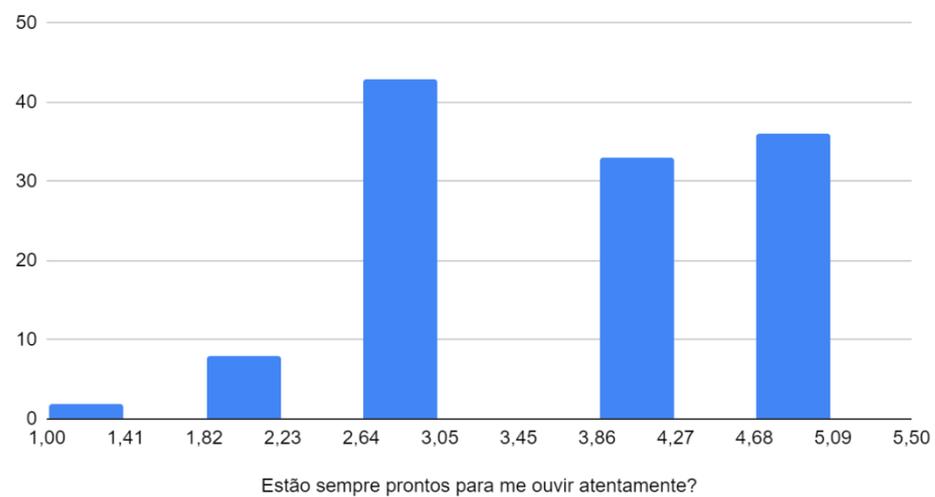
## São bem informados?



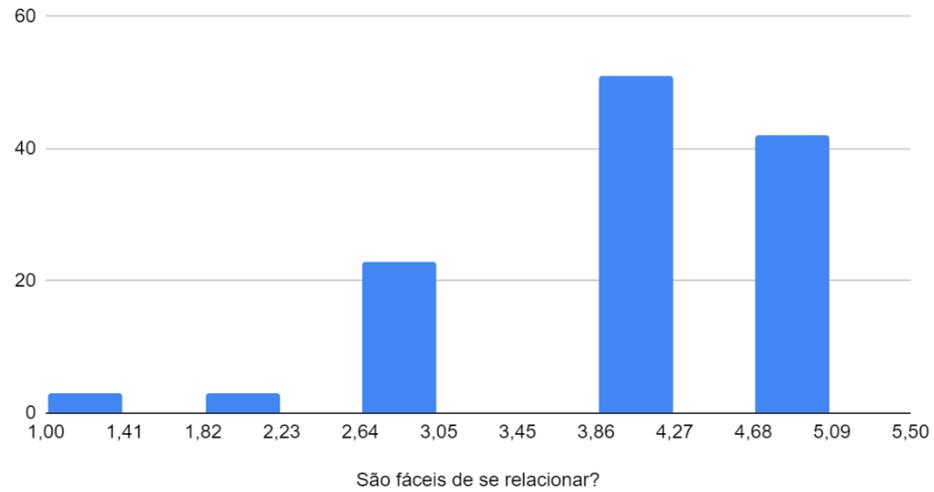
## São corteses, educados e respeitosos?



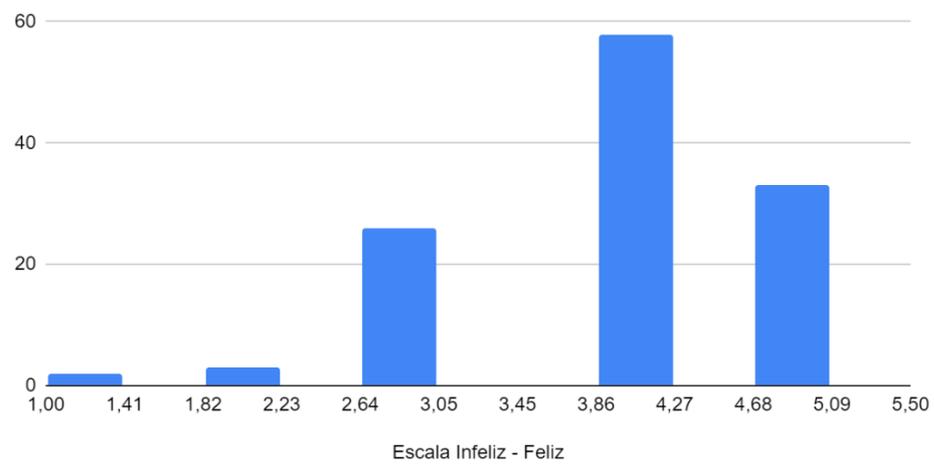
## Estão sempre prontos para me ouvir atentamente?



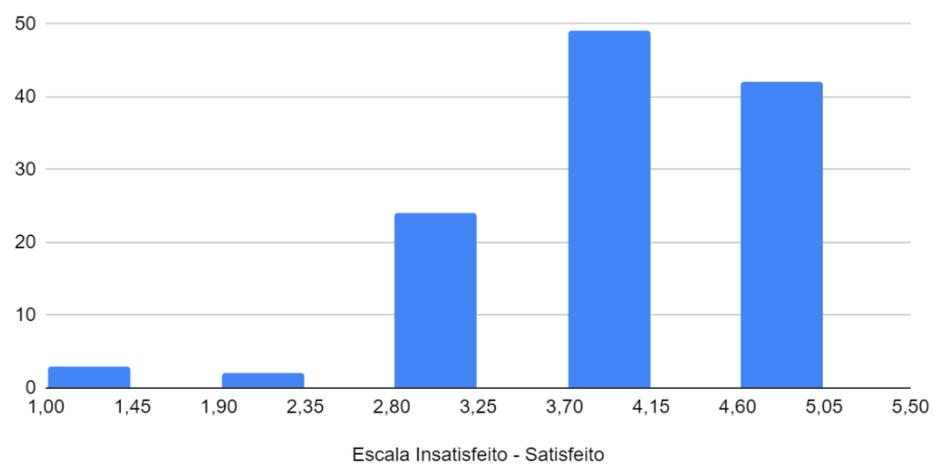
## São fáceis de se relacionar?



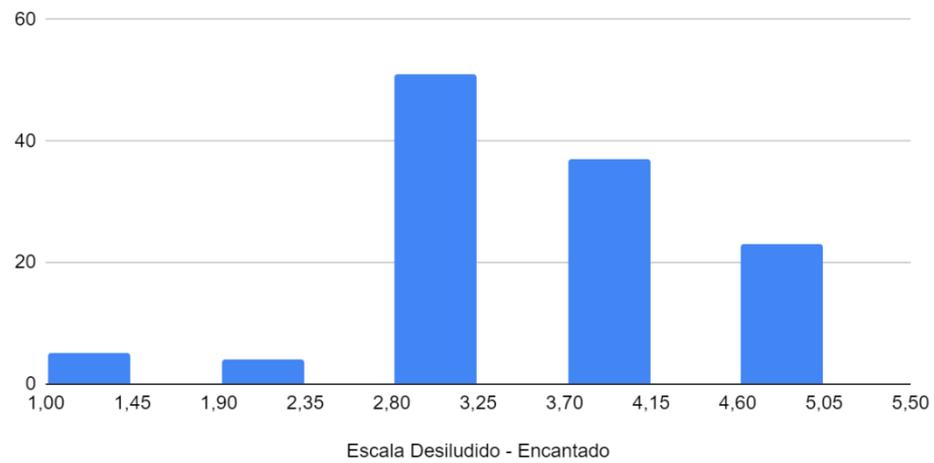
## Sentimentos sobre suas interações com a instituição financeira?



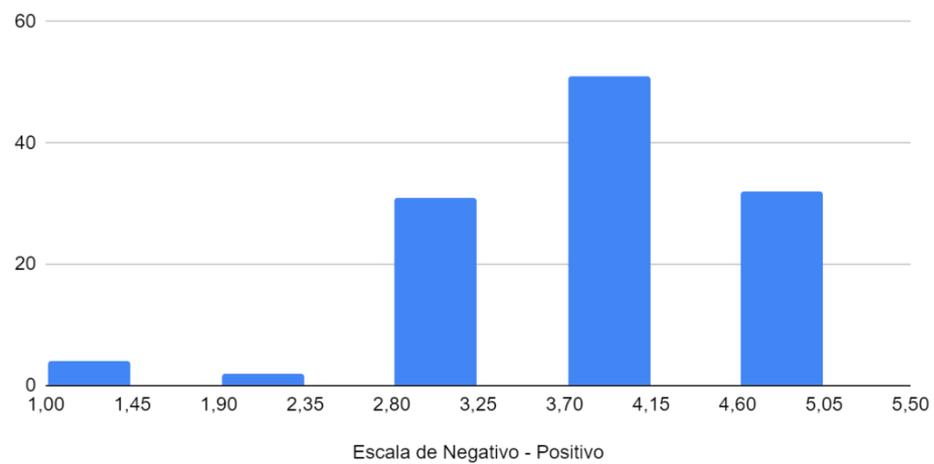
## Sentimentos sobre suas interações com a instituição financeira?



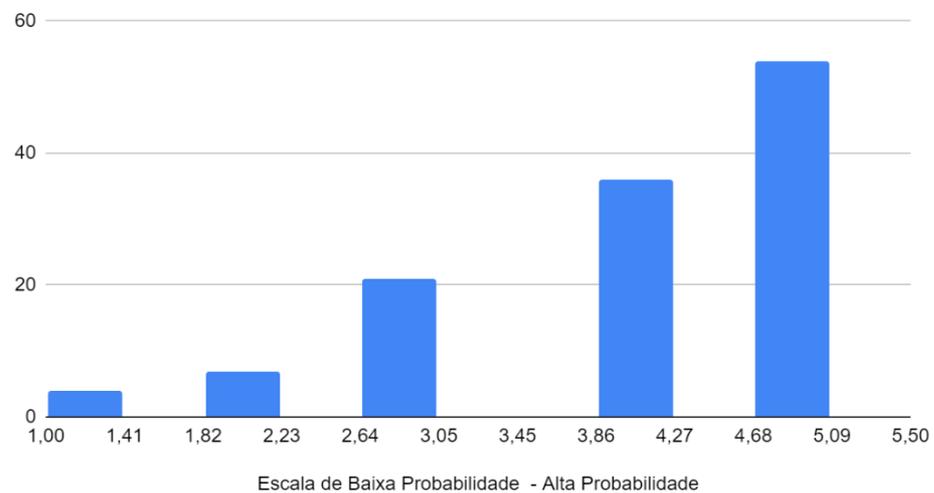
### Sentimentos sobre suas interações com a instituição financeira?



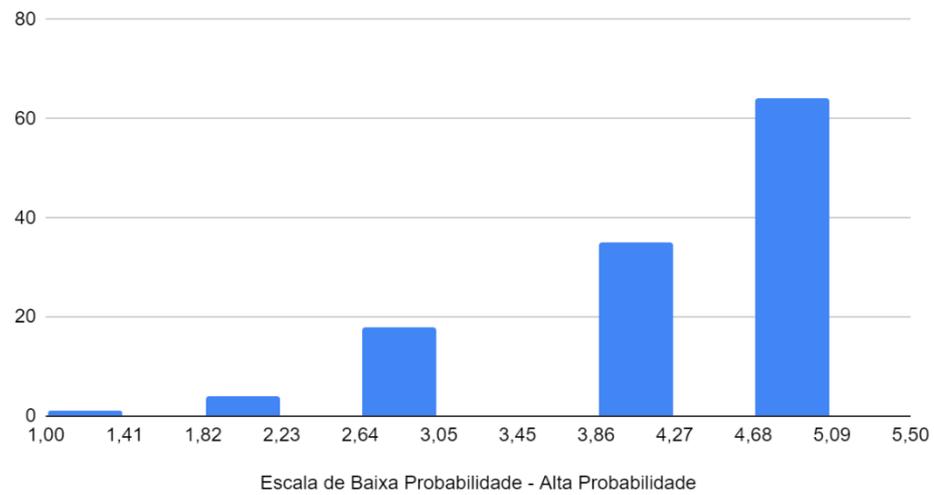
### Sentimentos sobre suas interações com a instituição financeira?



### Recomendar a instituição financeira para outras pessoas



### Continuar a usar os serviços da instituição financeira



### Escolher a instituição financeira como cliente se tivesse que escolher novamente uma instituição financeira

