

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA CONSIDERANDO A PERCEPÇÃO DE SEUS CLIENTES E  
GERENTES**

**Irani Lassen**

**Caxias do Sul, 2004**

**Irani Lassen**

**A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE UMA INSTITUIÇÃO  
FINANCEIRA CONSIDERANDO A PERCEPÇÃO DE SEUS CLIENTES E  
GERENTES**

Trabalho de conclusão do curso de Mestrado  
Profissionalizante em Engenharia como  
requisito parcial à obtenção do título de Mestre  
em Engenharia - modalidade Profissionalizante  
- Ênfase em Gerência de Serviços

Orientador: Professor José Luis Duarte Ribeiro

Caxias do Sul, 2004

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientadores e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

**Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr.**

Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

---

**Prof. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dr.**

Coordenadora MP/Escola de Engenharia/UFRGS

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Julio Carlos de Souza van der Linden**  
FEEVALE

**Prof. Dr. Márcia Elisa Echeveste**  
PPGEP/UFRGS

**Prof. Dr. Maria do Carmo Vieira**  
UNIRITTER

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha esposa Joanete e aos meus filhos Paola e Bernardo, pelo amor, amizade, companheirismo e pelo estímulo e apoio incondicionais.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao professor e orientador José Luís Duarte Ribeiro, pelo conhecimento transmitido, pela dedicação, pela compreensão, assim como pelas críticas que foram decisivas para a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos e colegas do Banco do Brasil, pela colaboração no desenvolvimento do trabalho.

## RESUMO

Este trabalho investigou a qualidade da prestação de serviços de uma agência do Banco do Brasil especializada em atendimento a empresas de médio e grande portes. É proposto um modelo que possibilita confrontar as percepções dos clientes com a percepção da gerência. Através de um estudo aplicado, as seguintes questões foram investigadas: (i) se a importância da qualidade do serviço na percepção dos gerentes coincide com as avaliações da qualidade do serviço realizadas pelos clientes; (ii) se a satisfação com o serviço recebido está adequada à importância da qualidade do serviço atribuída pelos clientes, e (iii) se a satisfação dos clientes implica aumento nos negócios. O estudo abordou a qualidade dos serviços bancários, voltada para o seu crescimento quantitativo e qualitativo. A metodologia utilizou a pesquisa ação e fez uso do modelo conceitual da pesquisa de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), que enfatizam a importância de verificar a convergência das avaliações dos clientes (*Gap 5*) e da administração do banco (*Gap 1*), relacionando-as com as inovações e melhorias necessárias aos serviços para possibilitar o seu incremento. A pesquisa contemplou 135 (cento e trinta e cinco) clientes da Agência Empresarial Vale do Sinos e aconteceu em Novo Hamburgo, no mês de setembro de 2004. As principais constatações apontaram para a existência de discrepância entre as expectativas dos clientes e a percepção dos gerentes quanto à qualidade dos serviços oferecidos pela organização. Entre as principais discrepâncias, apareceram: autonomia do gerente, segurança nas transações eletrônicas, juros e tarifas cobradas nos empréstimos e rapidez de liberação do crédito.

**Palavras-chave:** Qualidade dos serviços bancários; satisfação do cliente; atacado bancário.

## **ABSTRACT**

This study investigated the quality of the services rendered by an agency of the Banco do Brasil specialized in medium and large companies. It is proposed a model that makes possible to confront the customers' perceptions with the perception of the management. Through an applied study, the following subjects were investigated: (i) if the importance of the quality of the service in the managers' perception coincides with the evaluations of the quality of the service accomplished by the customers; (ii) if the satisfaction with the received service is adapted to the importance of the quality of the service attributed by the customers, and (iii) if the customers' satisfaction implicates increase in the businesses. The study approached the quality of the bank services, focusing on its quantitative and qualitative growth. The methodology used the research action and made use of the conceptual model of the research of Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985), that emphasize the importance of verifying the convergence of the customers' evaluations (Gap 5) and of the administration of the bank (Gap 1), relating them with the innovations and necessary improvements to the services to make possible its increment. The research contemplated 135 (hundred and thirty five) customers of the Agência Empresarial Vale do Sinos in Novo Hamburgo, in September of 2004. The main verifications show discrepancies between the customers expectations and the managers perception of the quality of the services offered by the organization. The main discrepancies are as it follows: the manager's autonomy, safety in the electronic transactions, loan interests and charges and speed of credit liberation.

Key-word: Quality of the bank services; the customer's satisfaction; bank wholesale.

## SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	4
AGRADECIMENTOS .....	5
RESUMO.....	6
ABSTRACT .....	7
LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS .....	11
LISTA DE QUADROS .....	12
LISTA DE TABELAS .....	13
1. INTRODUÇÃO .....	15
1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS.....	15
1.2 TEMA E JUSTIFICATIVA.....	18
1.3 OBJETIVOS.....	21
1.3.1 Objetivo Geral .....	21
1.3.2 Objetivos secundários.....	21
1.4 METODOLOGIA .....	22
1.5 ESTRUTURA.....	23
1.6 DELIMITAÇÕES.....	24
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	26
2.1 MARKETING .....	26
2.1.1 Serviços .....	27
2.1.2 Marketing de Serviços .....	29
2.1.3 Marketing Bancário .....	31
2.2 QUALIDADE DOS SERVIÇOS .....	32
2.2.1 Definição de Qualidade dos Serviços.....	35
2.2.2 Avaliação da Qualidade dos Serviços .....	36
2.2.3 Administração das Expectativas do Cliente .....	44
2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS .....	46
2.3.1 A importância da Gestão da Qualidade na Atividade Bancária .....	46
2.3.2 Qualidade - Aspecto Imperativo na Atividade Bancária .....	49
2.3.3 Gerenciando a Qualidade na Atividade Bancária.....	50

2.4 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES .....	52
2.4.1 Definição de Fidelidade do Cliente .....	52
2.4.2 Definição de Fidelização do Cliente .....	53
2.4.3 Valor do Cliente Fiel.....	54
2.4.4 Qualidade dos Serviços versus Estratégia de Fidelização .....	55
3. ENTENDIMENTO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES .....	56
3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA REALIZADA .....	56
3.1.2 Natureza do estudo e método da pesquisa .....	56
3.1.3 Modelo conceitual .....	57
3.2 ESTRUTURA DA PESQUISA REALIZADA .....	59
3.2.1 Fonte de dados .....	59
3.2.2 População e tamanho da amostra.....	60
3.2.3 Variáveis e dimensões da qualidade do serviço .....	63
3.2.4 Técnica e procedimentos da coleta de dados .....	67
3.2.4.1 Levantamento dos dados junto aos clientes.....	68
3.2.4.2 Levantamento dos dados junto aos gerentes .....	70
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS .....	70
3.3.1 O cálculo do <i>Gap</i> 1 .....	71
3.3.1 O cálculo do <i>Gap</i> 5 .....	71
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E PLANO DE AÇÃO - OPORTUNIDADES DE MELHORIAS .....	73
4.1 ANÁLISES DA QUALIDADE DO SERVIÇO .....	73
4.1.1 A Importância atribuída pelos clientes.....	74
4.1.1.1 A importância das dimensões da qualidade dos serviços .....	74
4.1.1.2 A importância dos atributos da qualidade dos serviços.....	75
4.1.2 A Importância atribuída pelos gerentes .....	81
4.1.2.1 A importância das dimensões da qualidade dos serviços .....	81
4.1.2.2 A importância dos atributos da qualidade dos serviços.....	82
4.1.3 A Satisfação dos clientes.....	88
4.1.4 <i>GAP</i> 1 da Qualidade do Serviço .....	94
4.1.4.1 Principais <i>gaps</i> 1 negativos .....	95
4.1.4.2 Principais <i>gaps</i> 1 positivos.....	96
4.1.5 <i>GAP</i> 5 da Qualidade do Serviço .....	97
4.1.5.1 Os <i>gaps</i> 5 negativos.....	97

4.1.5.2 Principais <i>gaps</i> 5 positivos.....	98
4.2 PLANOS DE MELHORIAS E INOVAÇÕES DOS SERVIÇOS .....	99
4.2.1 Postura do Gerente.....	100
4.2.1.1 O Gerente ter autonomia .....	100
4.2.2 Produtos - Os juros e as tarifas cobrados nos empréstimos serem adequados .....	101
4.2.3 <i>Office Bank</i> - A segurança nas transações eletrônicas.....	102
4.2.4 Produtos - A rapidez da liberação do crédito .....	103
4.2.5 Postura do Gerente - A rapidez e eficiência do gerente na solução de problemas .....	104
4.2.6 <i>Office Bank</i> - A rapidez das operações via Internet/ A facilidade de utilização das transações eletrônicas/ A facilidade de acesso das transações eletrônicas.....	106
5. COMENTÁRIOS FINAIS .....	108
5.1 CONCLUSÕES.....	108
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112
APÊNDICE A.....	118
Questionário A.....	118
Questionário B .....	120
APÊNDICE B.....	122
Questionário C.....	122

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Esquema de Ações Propostas no Presente Trabalho [Fonte: elaborada pelo autor] .....	23
Figura 2 - Modelo Conceitual da Qualidade dos Serviços [Fonte: adaptado de Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985)] .....	38
Figura 3 - Dimensões da Qualidade do Serviço [Fonte: GRÖNROOS (1995)].....	42
Figura 4 - Administração das Expectativas na Fidelização do Cliente [Fonte: Baseado em: BERRY, L. L.; PARASURAMAN (1992)].....	44
Figura 5 - Processo de Avaliação da Qualidade do Serviço Gerando Fidelidade [Fonte: adaptado de: GIANESI, I. G. N.; CORRÊA (1994) e BERRY, L. L.; PARASURAMAN (1992), apud BELMIRO (2002)].....	45
Figura 6 - Qualidade na Atividade Bancária. [Fonte: REIS, 1998.] .....	47
Figura 7 - Qualidade Institucional [Fonte: REIS, 1998] .....	48
Figura 8 - Modelo Conceitual da Pesquisa [Fonte: elaborado pelo autor] .....	57
Figura 9 - Gráfico de pareto referente aos <i>Gaps</i> 1 observado nas 6 dimensões da qualidade dos serviços [Fonte: elaborado pelo autor].....	95
Figura 10 - Gráfico de pareto dos 10 maiores <i>Gaps</i> 1 negativos [Fonte: elaborado pelo autor] .....	96
Figura 11 - Gráfico de pareto dos 10 maiores <i>Gaps</i> 1 positivos [Fonte: elaborado pelo autor] .....	97
Figura 12 - Gráfico de pareto dos <i>Gaps</i> 5 negativos [Fonte: elaborado pelo autor] ..	98
Figura 13 - Gráfico de pareto dos 10 maiores <i>Gaps</i> 5 positivos [Fonte: elaborado pelo autor] .....	99

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variáveis da Qualidade dos Serviços: Pesquisa de Campo, setembro, 2004 [Fonte: elaborado pelo autor].....	66
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variáveis de estratificação e classes [Fonte: elaborada pelo autor] .....	61
Tabela 2 - Planejamento do número de questionários a ser aplicado [Fonte: elaborada pelo autor] .....	63
Tabela 3 - Importância das 6 dimensões da qualidade dos serviços para os clientes [Fonte: elaborada pelo autor] .....	75
Tabela 4 - Importância dos atributos dos serviços vinculados à dimensão IMAGEM DA INSTITUIÇÃO [Fonte: elaborada pelo autor] .....	76
Tabela 5 - Importância dos atributos dos serviços vinculados à dimensão POSTURA DO GERENTE [Fonte: elaborada pelo autor] .....	77
Tabela 6 - Importância dos atributos dos serviços vinculados à dimensão PRODUTOS [Fonte: elaborada pelo autor] .....	78
Tabela 7 - Importância dos atributos dos serviços vinculados à dimensão ATENDIMENTO NAS AGÊNCIAS [Fonte: elaborada pelo autor] .....	79
Tabela 8 - Importância dos atributos dos serviços vinculados à dimensão ATENDIMENTO TELEFÔNICO [Fonte: elaborada pelo autor] .....	80
Tabela 9 - Importância dos atributos dos serviços vinculados à dimensão GERENCIADOR FINANCEIRO - OFFICE BANK [Fonte: elaborada pelo autor] .....	81
Tabela 10 - Importância das dimensões da qualidade dos serviços para os gerentes [Fonte: elaborada pelo autor] .....	82
Tabela 11 - Importância para os gerentes dos atributos dos serviços vinculados à dimensão IMAGEM DA INSTITUIÇÃO [Fonte: elaborada pelo autor] .....	83
Tabela 12 - Importância para os gerentes dos atributos dos serviços vinculados à dimensão POSTURA DO GERENTE [Fonte: elaborada pelo autor] .....	84
Tabela 13 - Importância para os gerentes dos atributos dos serviços vinculados à dimensão PRODUTOS [Fonte: elaborada pelo autor] .....	85

Tabela 14 - Importância para os gerentes dos atributos dos serviços vinculados à dimensão ATENDIMENTO NAS AGÊNCIAS [Fonte: elaborada pelo autor]	86
Tabela 15 - Importância para os gerentes dos atributos dos serviços vinculados à dimensão ATENDIMENTO TELEFÔNICO [Fonte: elaborada pelo autor]	87
Tabela 16 - Importância para os gerentes dos atributos dos serviços vinculados à dimensão GERENCIADOR FINANCEIRO - OFFICE BANK [Fonte: elaborada pelo autor]	88
Tabela 17 - Satisfações dos clientes com o serviço prestado pelo Banco do Brasil nos atributos vinculados à dimensão IMAGEM DA INSTITUIÇÃO [Fonte: elaborada pelo autor]	89
Tabela 18 - Satisfações dos clientes com o serviço prestado pelo Banco do Brasil nos atributos vinculados à dimensão POSTURA DO GERENTE [Fonte: elaborada pelo autor]	90
Tabela 19 - Satisfações dos clientes com o serviço prestado pelo Banco do Brasil nos atributos vinculados à dimensão PRODUTOS [Fonte: elaborada pelo autor]	91
Tabela 20 - Satisfações dos clientes com o serviço prestado pelo Banco do Brasil nos atributos vinculados à dimensão ATENDIMENTO NAS AGÊNCIAS [Fonte: elaborada pelo autor]	92
Tabela 21 - Satisfações dos clientes com o serviço prestado pelo Banco do Brasil nos atributos vinculados à dimensão ATENDIMENTO TELEFÔNICO [Fonte: elaborada pelo autor]	93
Tabela 22 - Satisfações dos clientes com o serviço prestado pelo Banco do Brasil nos atributos vinculados à dimensão GERENCIADOR FINANCEIRO - OFFICE BANK [Fonte: elaborada pelo autor]	94

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

O Sistema Financeiro Brasileiro teve seu início com a criação do Banco do Brasil. Em 12 de outubro de 1808, na cidade do Rio de Janeiro, D. João VI criou a empresa para ser um banco de alcance nacional, com o objetivo de facilitar a circulação de fundos considerados necessários ao atendimento das despesas do Estado (Banco do Brasil, 1996a). Foi o primeiro banco nos domínios portugueses e, já em 1809, era o quarto organismo emissor de moeda no mundo, ficando atrás apenas dos bancos da Suécia, da Inglaterra e da França (Banco do Brasil, 1992a). O Banco do Brasil atravessou o império ao sabor das crises econômicas e políticas que o País enfrentou e, até que se consolidasse como instituição e estabelecimento de crédito, teve seu percurso por vezes interrompido, sem, contudo, se afastar de sua função de principal agente de desenvolvimento do País.

Em 1821 com o retorno da corte e de D. João VI a Portugal, levando os recursos depositados no Banco do Brasil, instalou-se a primeira grande crise da Instituição. Contudo, foi com apoio do próprio Banco do Brasil, que foram custeados hospitais e escolas e equipados os navios que minaram as últimas resistências lusitanas, assegurando a independência do Brasil, em 1822 (Banco do Brasil, 1992a).

A Empresa foi liquidada em 1829 pela Assembléia Legislativa do Império em função dos impactos de suas emissões - utilizadas para satisfazer necessidades da numerosa corte portuguesa no pagamento de indenizações a Portugal pela independência e para cobrir gastos militares com a guerra Cisplatina - no “meio circulante”, na evasão de metais preciosos e na elevação do custo de vida (Banco do Brasil, 1988a).

Em 1853, o Banco do Brasil foi novamente recriado e, além de exercer funções de banco comercial, passou a destacar-se como instituição de fomento econômico.

As atividades de fomento executadas pelo Banco do Brasil em benefício da economia nacional foram reforçadas em 1888, quando um acordo com o Governo assegurou a abertura de linhas de crédito especiais, destinadas ao assentamento de imigrantes europeus em fazendas de café do sul do País (Banco do Brasil, 1990a).

Com a Proclamação da República, em 1889, o Banco do Brasil foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime e passou a destacar-se como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia.

A partir de então, sua trajetória caracterizou-se pela atuação decisiva nos momentos mais importantes da vida brasileira, exercendo funções de banco central, agente financeiro do Governo, banco comercial e banco de fomento.

A consolidação do papel do Banco do Brasil como grande impulsionador do progresso começou de forma definitiva com a sua estruturação em carteiras e com a expansão da sua rede de agências, a partir da década de 30 (Banco do Brasil, 1990a).

Em 1937, as operações de fomento foram reforçadas com a abertura da CREAM - Carteira de Crédito Agrícola e Industrial - que representa um verdadeiro marco na história da agricultura brasileira e que colocou à disposição dos produtores um mecanismo regular de crédito, dando novo estímulo à expansão dos setores industrial e rural brasileiro (Banco do Brasil, 1988a).

Em 31 de dezembro de 1964, o governo Castello Branco editou a Lei N.º 4.595, conhecida como “Reforma Bancária”. Com ela foram criados o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional, mas o Banco do Brasil, que abrigava a extinta SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito) - criada em 1945 - não foi desobrigado de exercer funções de autoridade monetária. Ele continuou a atuar como agente financeiro do Tesouro Nacional, membro do Conselho Monetário Nacional e agente regulador de mercado. Para tanto, foi-lhe atribuída a administração da chamada “Conta de Movimento”, por meio da qual recebia recursos oficiais para financiar atividades consideradas prioritárias pelo Governo (Lei N.º 4.595, 1964).

A “Conta de Movimento”, com seus recursos de custo zero, propiciava ao Banco do Brasil grande liberdade para operar no sistema bancário. Em contrapartida, com a reforma do sistema pela Lei N.º 4.595, os bancos privados e mesmo os estaduais puderam conglomerar-se, diversificando suas atividades e ocupando novos nichos de mercado. Seguiu-se um período de fusões e

incorporações, que deu origem a poderosos conglomerados financeiros privados, capazes de ampliar cada vez mais sua presença no mercado.

O Banco do Brasil funcionou como “autarquia de crédito” até a extinção da “Conta de Movimento” pelo Conselho Monetário Nacional, em 30 de janeiro de 1986 por meio do voto n.º 045. Mesmo após essa data, a Empresa continuou atuando como agente financeiro do Tesouro Nacional; como principal executor da política oficial de crédito rural lastreado com recursos captados no mercado ou com recursos repassados pelo Tesouro Nacional; como responsável pela compensação de cheques e outros papéis e como gestor executivo da política de comércio exterior por meio da CACEX Carteira de Comércio Exterior.

Em troca da extinção dessa fonte de recursos, o Banco do Brasil recebeu autorização para praticar todas as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. A partir daí, o Banco do Brasil passou a disputar mercado com as demais instituições do setor, começando uma nova história da organização.

No ano de 1991 o Banco do Brasil passou a ter uma atuação mais presente junto ao segmento empresarial, com a criação do Sistema Gerencial de Vendas, o primeiro sistema de segmentação de pessoas jurídicas, em que os clientes foram agrupados em carteiras e acompanhados por um gerente. Em 1994 foram criadas as primeiras unidades de atendimento *corporate*, voltadas às chamadas mega-empresas. Em 1995, o Sistema Gerencial de Vendas passou por sua primeira reestruturação com a criação de carteiras para atendimento de empresas classificadas de acordo com seu porte. Em 1997, uma nova reestruturação criou o *BB middle*, direcionado às médias empresas e o *BB small*, para as pequenas, passando a ser a forma como as empresas eram então atendidas.

Em agosto de 2001 o Banco do Brasil implantou sua nova arquitetura organizacional estabelecida sobre pilares negociais. O objetivo foi refinar o foco no cliente, dando ênfase à segmentação e maior qualidade ao atendimento diferenciado. Do ponto de vista mercadológico, a grande mudança foi a separação e a especialização da rede de distribuição (as agências no país), para atender de forma diferenciada os clientes, por intermédio da constituição dos pilares Varejo, Atacado e Governo. Essa mudança envolveu não só a adequação da rede de distribuição, mas também o ajuste da estrutura de pessoal para esse atendimento especializado (Banco do Brasil, Relatório da Administração 2001).

O Pilar Atacado é focado no mercado de médias e grandes empresas (com faturamento anual entre R\$ 5 e 100 milhões) e no segmento *Corporate* (empresas com faturamento anual superior a R\$ 100 milhões). Para estes segmentos foram criadas agências especiais, chamadas de Empresariais e *Corporate*, em ambientes físicos distintos e com políticas e diretrizes diferenciadas. O Pilar Varejo é dedicado ao atendimento de pessoas físicas e micro e pequenas empresas. O Pilar Governo, por seu lado, atende aos governos federal, estaduais e municipais, aí considerados os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Durante o ano de 2002, foram aperfeiçoados os modelos de relacionamento com os 15,4 milhões de clientes e o destaque foi para as médias e grandes empresas, por meio da consolidação do Pilar Atacado. Além de lançar produtos específicos para o atendimento às pessoas jurídicas, o Banco do Brasil ampliou a rede de atendimento especializada para médias e grandes empresas. Ao final de 2002, os 16.748 clientes do atacado contavam com 70 agências, sendo que 16 destinadas ao segmento *corporate* (Banco do Brasil, Relatório da Administração 2001).

Destas 70 agências, no Rio Grande do Sul estão localizadas 2 destinadas ao segmento *corporate*, que atendem empresas do Estado todo, e mais 4 destinadas às empresas médias e grandes, localizadas em micro-regiões específicas. Uma destas atende a clientes do Vale do Sinos, situa-se em Novo Hamburgo, e será foco do presente trabalho.

## 1.2 TEMA E JUSTIFICATIVA

De acordo com o relatório Análise de Desempenho (BANCO DO BRASIL, 2003), no ano de 2003 as incertezas que dominavam as expectativas dos agentes em relação aos rumos que o Governo daria à política econômica começaram a se dissipar assim que o compromisso com a consistência macroeconômica se materializou. O controle das contas públicas garantiu a geração de superávites primários, sinalizando ao mercado a disposição do Governo em diminuir a relação Dívida Líquida do Setor Público sobre o Produto Interno Bruto (DLSP/PIB).

No setor externo, o saldo da Balança Comercial registrou recorde histórico, com superávit de US\$ 24,8 bilhões, consequência da estabilidade das importações (variação de 2,1% em relação a 2002) e do aumento das exportações (21,1% em

relação a 2002), impulsionadas, sobretudo, pelo crescimento do agronegócio brasileiro, em grande parte financiado pelo Banco do Brasil.

Internamente, a condução da política macroeconômica contribuiu para a redução do risco país e para uma trajetória decrescente da taxa de juros, com impactos relevantes na indústria financeira. (ANÁLISE DE DESEMPENHO, BANCO DO BRASIL, 2003).

Nesse contexto, em 2003, o Banco do Brasil obteve lucro líquido de R\$ 2,38 bilhões. Esse resultado é o maior da história recente da empresa e corresponde a um retorno sobre o patrimônio líquido médio de 22,3% e lucro por lote de mil ações igual a R\$ 3,25.

Conforme observado no relatório de Análise de Desempenho (Banco do Brasil, 2003), o resultado operacional deste exercício foi constituído, fundamentalmente, pelo resultado da intermediação financeira (margem financeira líquida de R\$ 12,24 bilhões) e por receitas de prestação de serviços (R\$ 5,49 bilhões). Isto significa que 69,1% do resultado operacional do Banco provém de intermediação financeira e 30,9% de receitas de prestação de serviços, o que torna evidente a predominância da intermediação financeira sobre a prestação de serviços. A essa diferença deve-se acrescentar o fato de que muitos clientes que utilizam os serviços o fazem porque também realizam com o Banco transações de intermediação financeira.

As atividades de intermediação financeira envolvem, por sua natureza, o risco do crédito e apresentam uma grande volatilidade, isto é, estão sujeitas às mudanças de cenário, às incertezas, e às turbulências características do mercado financeiro. A prestação de serviços, em contrapartida, auxilia na fidelização do cliente, é mais estável e pode ser, inclusive, alavancadora de outros negócios, por ser potencial geradora de satisfação dos clientes.

O mercado tradicional passa por acentuadas mudanças, que implicam menores margens de lucros aliadas a maiores exigências de qualidade por parte dos clientes, criando um ambiente organizacional desafiador. Além disso, os serviços bancários são cada vez mais padronizados, exigindo que seja conferido tratamento diferenciado às bases de clientes para apoiar ações que valorizam os relacionamentos.

Apesar de reconhecer o quanto é importante investir nos atributos da qualidade valorizados pelos clientes para fidelizá-los, a maioria das empresas de

serviços sente-se incapaz de oferecer um padrão de serviço que corresponda às expectativas do cliente, embora aquelas que conseguem sentem o impacto positivo nos seus resultados (RAMIREZ, apud BELMIRO, 2002).

Então, surge a oportunidade do Banco do Brasil lançar um novo olhar para as empresas clientes de suas Agências Empresariais, que enfatize a gestão do negócio para a criação e entrega de valor pela qualidade do serviço, garantindo o alicerce da estratégia de fidelização.

Neste contexto, surge a necessidade de estudar o serviço do Banco do Brasil, com o objetivo de aumentar seu volume e qualidade, considerando os dois pilares desse relacionamento: de um lado, as empresas clientes que querem ser atendidas nas suas expectativas e, de outro, os gerentes que atendem esses clientes, que precisam perceber estas expectativas e desenvolver o conceito do serviço que corresponda ao desempenho esperado pelo cliente, a fim de consolidar uma base de clientes fidelizados que garantirá a lucratividade em longo prazo.

Neste trabalho pretende-se investigar (i) se a importância da qualidade do serviço na percepção dos gerentes coincide com as avaliações da qualidade do serviço realizadas pelos clientes; (ii) se a satisfação com o serviço recebido está adequada à importância da qualidade do serviço atribuída pelos clientes, e (iii) se a satisfação dos clientes implica aumento nos negócios.

A importância dos serviços bancários para a economia e o estágio pouco desenvolvido da gestão dos bancos com foco na qualidade do serviço e fidelização do cliente são aspectos relevantes para justificar a importância desta dissertação.

Assim, este trabalho procura alternativas para o crescimento da participação do cliente, não apenas garantindo que o cliente esteja satisfeito com o produto ou serviço ofertado, mas buscando tornar os produtos e serviços mais úteis para cada cliente, modificando, inovando ou até mesmo criando novos produtos, de forma a intensificar e perpetuar o relacionamento comercial.

A busca da fidelização é o grande desafio para os bancos, pois o que realmente se traduz como vantagem competitiva é a criação de um vínculo com o cliente, fazendo com que ele perceba o seu serviço como único. Por sua vez, a fidelização tem relação com a lucratividade, e conseqüentemente, é a garantia de sobrevivência em longo prazo em um mercado extremamente competitivo.

A partir dessas considerações, insere-se a importância de um estudo que considere a qualidade do serviço relacionada com a fidelização de clientes, não só

para gerar lucro ou aumento de participação no mercado, mas também, para que o Banco estudado possa adequar-se estrategicamente aos novos padrões de serviços bancários demandados pelos clientes e pela sociedade.

### 1.3 OBJETIVOS

De acordo com Taschizawa e Resende, apud Belmiro (2002), as expectativas dos clientes em termos de qualidade têm crescido e a criação de uma cultura empresarial voltada para a qualidade pode alavancar resultados significativos para a organização.

O estudo apresentado propôs-se a analisar as dimensões da qualidade do serviço do Banco do Brasil que agregam valor nos relacionamentos negociais, identificar necessidades de melhorias e inovações e difundi-las entre gerentes e clientes, de forma a permitir um posicionamento estratégico favorável à fidelização de clientes, através da compreensão das oportunidades criadas pela segmentação do seu mercado de atacado.

A abordagem da qualidade dos serviços está baseada nos estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), que enfatizam a importância de verificar a convergência das avaliações dos clientes (*Gap 5*) e da administração do banco (*Gap 1*), relacionando-as com as inovações e melhorias necessárias aos serviços para possibilitar o seu incremento.

Assim, definimos como objetivos do estudo proposto:

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é investigar a qualidade da prestação de serviços de uma agência do Banco do Brasil, especializada em atendimento a empresas de médio e grande portes, propondo um modelo que possibilite confrontar as percepções dos clientes com a percepção da gerência, conduzindo a ações que possam melhorar continuamente o serviço prestado pela instituição.

#### 1.3.2 Objetivos secundários

- a) Identificar e entender os atributos dos serviços, por parte dos funcionários que compõe as equipes de trabalho da agência;
- b) Identificar e entender as necessidades dos clientes em relação aos atributos julgados importantes na prestação do serviço bancário;

- c) Mensurar o *Gap 1* e o *Gap 5* da qualidade do serviço e verificar a igualdade/diferença entre as avaliações dos gerentes (*Gap 1*) e as dos clientes (*Gap 5*);
- d) Criar alternativas para difundir internamente a importância da qualidade e das inovações dos serviços;
- e) Elaboração de plano de melhoria dos serviços prestados.

#### 1.4 METODOLOGIA

No que diz respeito aos procedimentos adotados, este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa-ação, na medida que foi concebido e realizado em estreita associação com uma ação e com a resolução de um problema coletivo. O autor deste trabalho, enquanto pesquisador, esteve envolvido em ações conduzidas de modo cooperativo com outros participantes.

O presente trabalho foi conduzido observando as etapas descritas a seguir:

- A) Revisão dos principais autores e identificação do material existente na literatura que possa subsidiar a atuação que possibilite aumentar a quantidade e qualidade dos serviços;
- B) Escolha dos clientes a serem entrevistadas, dos segmentos indústria, comércio e serviços, visando a coleta de informações indispensável para fundamentar as ações;
- C) Escolha dos gerentes que participarão do estudo em grupo focado;
- D) Ações conduzidas de acordo com o esquema apresentado na Figura 1

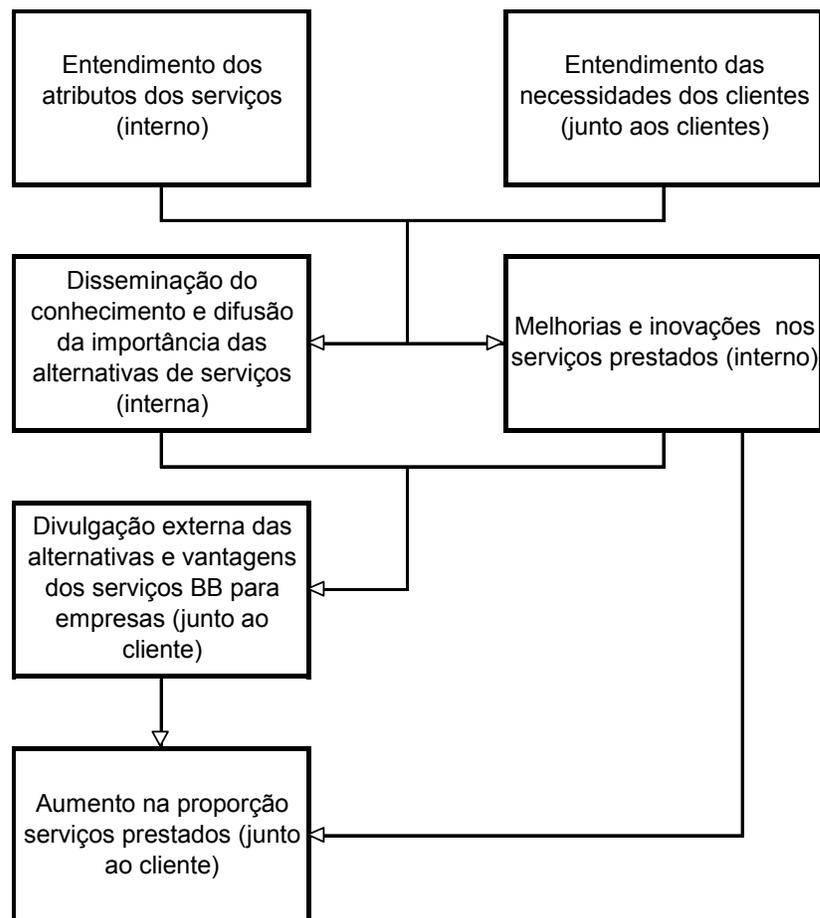


Figura 1 - Esquema de Ações Propostas no Presente Trabalho [Fonte: elaborada pelo autor]

## 1.5 ESTRUTURA

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, e estruturado como descrito a seguir.

O Capítulo 1 introduz o estudo. Contextualiza a atuação do Banco do Brasil, da sua criação até os dias atuais. O tema proposto é justificado e são formulados os objetivos, bem como a metodologia de trabalho. Ao final, vêm expressas as limitações consideradas para a aplicação do trabalho.

No Capítulo 2, está apresentada uma revisão bibliográfica de aspectos conceituais que sustentam o trabalho, relacionados a marketing de serviços, marketing bancário, qualidade em serviços, qualidade em serviços em instituições financeiras, e fidelização de clientes.

No Capítulo 3, encontra-se relatada a aplicação de pesquisas com os clientes e com gerentes. Neste capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para a aplicação das pesquisas e o tratamento dos dados.

No Capítulo 4, encontram-se analisados os resultados obtidos, realizados os comparativos, com a visualização dos *Gap 1* e *Gap 5*, e são apresentados os planos de ação para implementar as melhorias e inovações dos serviços.

Finalmente o Capítulo 5, apresenta as conclusões do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

## 1.6 DELIMITAÇÕES

Esta dissertação é resultado de um estudo que abordou a qualidade dos serviços bancários voltada para o seu crescimento quantitativo e qualitativo.

Segundo o modelo de gestão da qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), metodologia que serve de base, há os dois extremos importantes na gestão da qualidade do serviço: do lado do fornecedor do serviço, o processo inicia-se com a percepção dos gerentes das expectativas do cliente, desencadeando os processos internos de especificação do serviço e, do lado do cliente, as avaliações do serviço recebido em relação às expectativas, significando o valor do serviço que alicerça a retenção e a sua fidelização.

Portanto, o alcance deste estudo está delineado nos dois extremos dessa cadeia de valor, na medida que se considera como objetivo as avaliações da qualidade referentes às percepções dos gerentes (*Gap 1*) e as percepções dos clientes (*Gap 5*).

Certamente, outros fatores estão relacionados e influenciam as avaliações da qualidade do serviço e a fidelização dos clientes, tais como, os processos internos, o endomarketing, a cultura organizacional, a relação custo/produktividade/lucratividade de um modo geral, entre outros, que não constituem objetivos específicos desta pesquisa, mas servem de suporte para as análises.

Além dos fatores mencionados, cabe ressaltar que o contexto que serviu de base para os resultados deste trabalho diz respeito ao mercado de atacado de uma agência do Banco do Brasil, especializada no atendimento de empresas de médio e grande porte, localizada numa região específica do Rio Grande do Sul, o Vale do Sinos. Portanto, os resultados apresentados não podem ser generalizados. No

entanto, acredita-se que o método de trabalho é relativamente genérico, podendo ser usado em empresas de diversos setores após algumas adaptações.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 MARKETING

Uma das definições mais abrangentes de marketing moderno pode ser encontrada em Kotler (1999), ao afirmar que “marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles” e, segundo sua visão, “uma das principais contribuições do marketing moderno é ajudar as empresas a perceber a importância de mudar o foco de uma orientação para o produto para mercado e clientes”.

As exigências do mercado globalizado e as mudanças das forças competitivas alteraram significativamente o pensamento de marketing, que passa a adotar uma nova abordagem em relação ao desenvolvimento das trocas e o conceito de valor, tendo como base os relacionamentos com o cliente e com o mercado. Estes conceitos estão presentes no desenvolvimento deste trabalho.

Trabalhar com marketing voltado para o consumidor faz com que as necessidades da empresa sejam definidas a partir do ponto de vista do consumidor. O incremento dos lucros de uma empresa provém de clientes novos e de clientes fiéis. Contudo, como o custo para atrair novos clientes é muito maior do que para mantê-los, reveste-se de grande importância a criação de valor para o cliente. (KOTLER, 1996; GRÖNROOS, 1995; VAVRA, 1993; STONE e WOODCOCK, 1998).

De acordo com Drucker (1999), o grande desafio de marketing da empresa moderna será empreender esforços para a compreensão do ambiente externo - sociedade, economia e o cliente - e trazer este conhecimento para o interior da organização, transformando-o em uma base para estratégias e políticas. No entanto, raramente o marketing tem desempenhado esta tarefa grandiosa, transformando-se, muitas vezes, numa ferramenta de apoio às vendas. O marketing não tem perguntado “Quem é o cliente e o que ele quer?”, mas sim “O que queremos vender?”.

Drucker afirma que, mesmo com a revolução tecnológica dos últimos anos, as empresas têm gerado muito mais dados do lado interno do que sobre o ambiente

externo. Esta realidade exige das empresas modernas a organização e o fornecimento sistemático de informações externas significativas, pois a mais importante qualidade para elas sobreviverem às mudanças é a inovação, entendida como a capacidade de criar uma resposta de acordo com as novas condições do mercado.

### 2.1.1 Serviços

Segundo Oliver (1999), é pequena a diferença entre as empresas industriais e a de serviços. Ela se reduz, considerando-se que, toda vez que um cliente compra um produto, está na realidade comprando um serviço que o produto irá lhe oferecer. Uma geladeira oferece gelo e resfriamento de alimentos, uma cadeira oferece descanso e conforto, um carro oferece transporte. Vive-se, portanto, em uma economia de serviços.

Para Kotler (1996), serviço “é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Grönroos (1995) relaciona uma série de definições de serviços propostas por diversos autores. Para ele, existem deficiências nessas definições, pois, via de regra, encaram de forma muito restrita o fenômeno dos serviços, e incluem, em maior ou menor proporção, apenas os serviços prestados pelas chamadas empresas de serviços. A seguir, estão listadas algumas definições contidas na obra de Grönroos (1995):

Serviço: atividades, benefícios ou satisfações que são colocadas à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 1960).

Serviços representam, ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega) (REGAN, 1963).

Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio (BESSOM, 1973).

Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem (BLOIS, 1974).

Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor (LEHTINEM, 1983).

Serviços são quaisquer benefícios intangíveis, que são pagos direta ou indiretamente e que freqüentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor (ANDERSEN *et alli*, 1983).

Serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre o seu pé (GUMMESSON, 1987).

Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico (KOTLER & BLOOM, 1984 e KOTLER, 1988).

Grönroos (1995), de forma mais abrangente, combinando idéias sugeridas por Lehtinen (1983), Kotler & Bloom (1984) e por Gummesson (1987), propõe a seguinte definição para serviço:

O serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados do serviço e/ou recursos físicos ou bens/ e ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Ao afirmar que os serviços são de “natureza mais ou menos intangível”, Grönroos evidencia aspectos que podem ser tangibilizados em serviços, como o ambiente, aparência do pessoal, os equipamentos e os sistemas.

Este conceito reconhece a importância das interações entre o cliente e o fornecedor de serviços, porém a evidência de que o serviço “normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações”, confere extrema importância à avaliação do resultado do serviço, definindo-o como uma solução ao problema do

cliente, mesmo que os envolvidos (cliente e fornecedor) nem sempre estejam conscientes disso.

Segundo Kotler (1996), três características dos serviços demonstram sua singularidade e complexidade. A intangibilidade, que impede que os serviços sejam provados, ouvidos, cheirados ou sentidos antes de serem comprados, resultando apenas numa experiência que, geralmente, não implica na propriedade de nada. A variabilidade, que faz com que os resultados dos serviços sejam diferenciados, dependendo de quem os executa e de onde são prestados, dificultando o gerenciamento da qualidade, e a inseparabilidade entre a produção e o consumo, que faz dos relacionamentos um fenômeno especial do marketing de serviços.

Albrecht (1994) defende uma proposta estratégica para a administração do serviço que, em razão de sua singularidade, se distingue da administração tradicional, definindo “A administração de serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa.”

### 2.1.2 Marketing de Serviços

Embora os princípios do marketing de bens sejam os mesmos do marketing de serviços, há grande diferença entre eles, uma vez que tradução prática dos serviços é profundamente diferente dos bens, caracterizando-se pela intangibilidade (LEVITT, 1995).

Para Berry e Parasuraman (1992), a natureza e os papéis do marketing de serviços são diferentes das do marketing de bens, devido a singularidade dos serviços, assim como as relações e influências do marketing pré-venda e pós-venda. Isso influencia a fidelidade dos clientes, como se vê abaixo:

Os serviços são dominados pelas qualidades de experiência, atributos que, significativamente, só podem ser avaliados depois da compra e durante o consumo - produção. Nos serviços, tanto o *marketing pós-venda*, pela orquestração de uma experiência satisfatória para os clientes durante a produção, quanto às *comunicações boca-a-boca* (que substituem ou suplementam a experiência direta) têm importantes efeitos na conquista da lealdade dos clientes.

Estas diferenças ocorrem porque, em geral, as mercadorias são produzidas antes da venda, enquanto os serviços devem ser vendidos antes de serem

produzidos, pois “o serviço de qualidade não pode ser manufaturado e embalado numa fábrica e depois entregue intacto ao cliente” (BERRY E PARASURAMAN, 1985). A intangibilidade dos serviços torna-os difíceis de serem imaginados, desejados e experimentados. Assim, o marketing de serviços tem pouca influência sobre o cliente antes da compra (marketing pré-vendagem).

No marketing de serviços, os benefícios e a eficácia da marca somente ocorrem depois da venda (marketing pós-vendagem) e, mesmo que a empresa faça pouco marketing pré-vendagem, se o serviço tiver qualidade, terá maior eficácia de marketing (retenção de clientes, aumento nas vendas e conquista de clientes potenciais, através do boca-a-boca favorável) do que uma empresa que enfatize o marketing pré-vendagem, mas falhe na prestação dos serviços.

Grönroos (1995) considera dupla a função do marketing de serviços: a função tradicional, desenvolvida por especialistas, e a função interativa, que resulta das relações cliente-funcionário e se espalha por toda a organização. Estas relações devem ser gerenciadas, pois influenciam o comportamento futuro dos clientes, fazendo da função interativa uma importante tarefa do marketing de serviços.

Nas empresas de serviço, o tradicional marketing *mix* (produto, preço, ponto, promoção) não abrange todos os recursos, atividades e processos que aparecem nos relacionamentos. Assim, o marketing não é apenas responsabilidade dos especialistas, pois muitas das questões do relacionamento com os clientes têm grande interdependência com outras funções, como recursos humanos, finanças, produção, entrega e administração, o que torna muito complexas as tarefas de planejamento, coordenação e execução de marketing.

Kotler (1996) afirma que o marketing de serviços abrange o marketing externo, marketing interno e interativo. O marketing externo envolve a preparação, fixação de preço, distribuição e promoção do produto. O marketing interno ou endomarketing cuida do treinamento e motivação dos funcionários para a excelência no relacionamento com os clientes. O marketing interativo envolve o atendimento aos clientes realizado pelos funcionários, avaliando não apenas a qualidade técnica, mas também a qualidade funcional desse atendimento.

### 2.1.3 Marketing Bancário

Segundo Toledo (1993), o marketing bancário é um ramo especializado do marketing de serviços porque apresenta características peculiares não encontradas em outras categorias de negócios.

As funções tradicionais de um banco são captar recursos financeiros e , emprestá-los e fornecer uma variedade de serviços direta ou indiretamente relacionada com as duas primeiras. Para Toledo (1993), a prática do marketing bancário tem a missão de harmonizar as implicações práticas do conceito de marketing de serviço com essas três funções básicas dos bancos.

O marketing bancário deve preocupar-se com todos os eventos que irão impactar a percepção do cliente, pois, segundo Toledo (1993), o cliente desenvolverá para com o banco a chamada *corporate image*, isto é, o resultado líquido da interação de todas as experiências, impressões, crenças e do conhecimento sobre o banco. Estas fontes de imagens variam e incluem o próprio serviço, as impressões deixadas pelos funcionários, o ambiente, o conteúdo das mensagens de publicidade, bem como qualquer outro tipo de comunicação do banco com o público.

O mercado dos bancos comerciais é dividido em dois grandes segmentos: os clientes de perfil de varejo, consumidores de produtos massificados e os clientes de perfil atacado, para os quais são desenvolvidos produtos customizados. Cada qual têm características próprias, o que exige diferenciação das ações de marketing, a fim de que os bancos atuem mais eficientemente no tratamento dispensado a cada um deles.

A prática do marketing deve ser aderente à filosofia gerencial do banco e com seus recursos internos, considerando a rentabilidade das ações que sua adoção exige (TOLEDO, 1993).

Assim, a incorporação de variáveis do mercado no planejamento organizacional torna possível um balanceamento entre as oportunidades de mercado, os recursos do banco e a posição da concorrência. A visão estratégica de entrega de valor define a oferta para mercados-alvos bem definidos: os profissionais de marketing segmentam, selecionam o mercado-alvo e desenvolvem o posicionamento de valor da oferta (KOTLER, 1996), o que está na a essência do marketing estratégico.

A segmentação de mercado, a qualidade do serviço e a fidelização dos clientes são levadas para o cerne da estratégia competitiva pela necessidade de conciliar a atuação dos bancos com as oportunidades do mercado e com a posição da concorrência. A estratégia competitiva não começa com a distinção de possibilidades de produto, mas com a distinção das expectativas dos segmentos de clientes (KOTLER, 1999; TOLEDO, 1993).

A informação é fator determinante para a realidade competitiva dos bancos, pois viabiliza a aproximação com o cliente, o serviço competitivo e a construção da fidelidade. A dificuldade de se obter todos os dados relevantes juntos está muito presente na operacionalização da estratégia no marketing bancário, pois os sistemas gerenciais dos bancos são administrados num contexto mais técnico do que estratégico. Cabe aos executivos de alto nível assimilar como a tecnologia afeta o desempenho global da organização, eleva a qualidade das decisões gerenciais, reduz a incerteza e amplia os horizontes de negócios (XAVIER, 1990).

Por outro lado, a estratégia competitiva dos bancos requer que o marketing interno seja bem gerenciado, objetivando a elevação da qualidade do pessoal, pois a qualidade dos serviços depende de interações com os clientes e o desempenho do pessoal é tão importante para os serviços prestados dentro da agência, como para os negócios fora dela (TOLEDO, 1978; XAVIER, 1990).

Desta maneira, a estratégia focada na qualidade do serviço exige uma atitude deliberada e consciente da alta administração no empenho em repassar os valores da empresa à cultura organizacional. A gerência intermediária, por sua vez, é quem interpreta e reforça a política organizacional, o que torna imprescindível que os gerentes sejam orientados para este ideal, pois sem esta intermediação ocorre a desintegração e o comprometimento da estratégia orientada para a qualidade (XAVIER, 1990).

## 2.2 QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Nos dias atuais, é possível observar-se uma tendência crescente de desenvolvimento de atividades de serviços, o que tem forte impacto junto à economia global. Equipamentos sofisticados tornam, cada vez mais, os processos produtivos semelhantes. Assim, o diferencial competitivo das empresas passa a ser a qualidade da prestação de serviços, que podem ocorrer isoladamente ou associados a um produto (BELMIRO, 2002).

Até o presente, poucos trabalhos foram desenvolvidos ou estão em desenvolvimento no setor de serviços, isto é, os estudos sobre a qualidade e a produtividade em serviços ainda estão menos desenvolvidos em relação a atividade do setor industrial. Com o fim da Segunda Guerra Mundial, iniciou-se a era do produto, quando se verificou um grande aumento da demanda mundial e as empresas produziam em grande escala, sem preocupar-se com questões como a qualidade e o custo da produção (BELMIRO, 2002).

Por volta dos anos 70, essa situação começou a mudar. O Japão entrou no cenário da concorrência internacional, com produtos competitivos, com preços baixos e com padrões de qualidade, cujos pilares fundamentais foram a educação e a qualidade. Surgiram nesta época dois grandes teóricos da qualidade, Deming e Juran, americanos que então não eram ouvidos dentro dos Estados Unidos.

Antes da Segunda Guerra Mundial o produto japonês era conhecido como “barato” e “ordinário”. Já no início da década de 70, superou o produto ocidental, fazendo com que a partir da partir da década de 80, o ocidente começasse a estudar o fenômeno de qualidade do produto japonês e a reagir contra ele (BELMIRO, 2002).

Diversos fatores influenciaram a mudança em busca da qualidade, que traz consigo um crescente enfoque no cliente: fatores históricos, pelo ambiente criado após a Segunda Guerra Mundial; fatores tecnológicos, com a revolução nas telecomunicações e informática; fatores macroeconômicos, através da globalização da economia, da formação de blocos econômicos, da pressão por barreiras econômicas; fatores políticos, pelo fim da Guerra Fria e dos ciclos das ditaduras; fatores sociais, com aumento do senso dos direitos, da cidadania e a consciência ecológica; fatores microeconômicos, com maior oferta de produtos, aumento da competição, maior influência das empresas de classe mundial e a difusão dos padrões de qualidade da ISO-9000 (BELMIRO, 2002).

No Brasil, além dos fatores acima relacionados, foi criado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) em 1990, entrou em vigor o Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078, 11/09/90), entidades de defesa do consumidor, como o Instituto de Pesos e Medidas - IPEM, o Procon e o Centro Nacional de Auto-regulamentação Publicitária - CONAR, foram criados e passaram a atuar. Foi criado também o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, inspirado nos

prêmios mundiais, Malcolm Baldrige (americano), Prêmio Europeu e Prêmio Deming (japonês) (BELMIRO, 2002).

Na década de 80, a qualidade passou a ser a preocupação central dos teóricos e o diferencial competitivo baseava-se na tecnologia e na qualidade dos produtos. A maior parte desse esforço concentrou-se na produção de bens, e as organizações perseguiram a qualidade dos produtos de acordo com o que prevalece na filosofia japonesa, qualidade “zero defeitos - fazer certo da primeira vez”. Um enfoque maior a essa questão no campo dos serviços somente passou a ser dado pelos teóricos a partir da década de 90 (BELMIRO, 2002).

Segundo Grönroos (1995), a abordagem do marketing de serviços orientada para a qualidade foi introduzida por seus estudos em 1982. Parasuraman e seus colegas da universidade do Texas, em 1985, 1988, 1991 e 1994, realizaram pesquisas que avaliaram os efeitos das expectativas dos clientes com relação à qualidade percebida do serviço. São considerados como os estudiosos que mais contribuíram para o desenvolvimento de um conjunto de atributos que avaliam a qualidade do serviço, conhecido como o modelo SERVQUAL. Muito do conhecimento de qualidade relacionado aos bens, não se aplica aos serviços, em razão de suas características, ou não é relevante para as organizações de serviços. A qualidade de bens tangíveis tem sido descrita e medida pelos profissionais de marketing. No entanto, a qualidade dos serviços apresenta dificuldade de ser compreendida por causa da sua intangibilidade. Como a maioria dos serviços envolve questões complexas, a qualidade dos serviços também é complexa e de difícil delimitação e mensuração (GRÖNROOS, 1995; HOROVITZ, 1993).

Muitas pesquisas têm demonstrado os benefícios estratégicos da qualidade na retenção de clientes e lucratividade (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996; ZEITHAML, 2000), no aumento do *market share* e no retorno sobre os investimentos (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985), na percepção do valor do serviço (BOLTON e DREW, 1991), e na redução do custo de produção e melhoria da produtividade (GARVIM, 1987). Assim, a pesquisa pela qualidade do serviço é a mais importante tendência para a conquista de consumidores nos últimos anos, uma vez que estes vêm exigindo cada vez maior qualidade.

### 2.2.1 Definição de Qualidade dos Serviços

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), as características dos serviços - intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade - devem ser reconhecidas para um completo entendimento da qualidade dos serviços.

As especificações de qualidade uniforme para os serviços dificilmente podem ser feitas e, em razão das fortes características intangíveis, são consideradas mais como um desempenho. A heterogeneidade, por sua vez, varia o desempenho a cada interação e a inseparabilidade une a produção com a entrega, dificultando o controle administrativo, porque o cliente afeta o processo. Por isso, a percepção do cliente torna-se crítica para o desempenho da qualidade do serviço.

De acordo com Zeithaml *et alli* (1990), a definição de qualidade em serviços é a discrepância entre as expectativas e percepções dos clientes. Existem fatores-chaves que influenciam nas expectativas dos clientes, e fatores que representam um critério de avaliação por parte do cliente no momento de acessar a serviços com qualidade. Estes fatores são chamados de dimensões e são em número de dez: tangibilidade, confiabilidade, receptividade, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e compreensão do cliente.

Para Berry & Parasuraman (1992), confiabilidade é a essência da qualidade dos serviços, mas não é a única dimensão determinante. Pelo menos outras quatro dimensões são muito importantes e devem ser observadas. Abaixo, encontram-se descritas essas cinco dimensões:

- Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão.
- Apresentação/Imagem: aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.
- Sensibilidade: disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço.
- Segurança: conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.
- Empatia: atenção e carinho individualizados dispensados aos clientes.

De uma forma bastante direta, Crosby (1999) define qualidade como sendo a “conformidade com os requisitos” dos clientes. Assim, a “não conformidade” significa a ausência de qualidade.

As empresas de serviços falam com frequência em melhoria da qualidade como um objetivo interno. No entanto, muitas vezes, não têm clareza do significado de qualidade do serviço. Segundo Grönroos (1995), “falar da melhoria da qualidade sem definir o que isso significa, como é percebida pelos clientes e como pode ser melhorada, ou realçada, tem um valor limitado”.

Deste modo, a qualidade do serviço exige um modelo detalhado, onde os gerentes definam-na em partes gerenciáveis e depois decidam em quais dimensões competirão, a fim de não limitar seus programas, definindo estreitamente a qualidade (GARVIM, 1987).

Para Normann (1993), o conceito de qualidade pode referir-se a diversas áreas: qualidade do produto, do processo, do sistema de produção e entrega, e qualidade como uma filosofia gerencial, que permeia toda a organização. Há duas filosofias básicas a respeito de qualidade, uma versão ocidental, que enfoca o produto e a outra japonesa, que traz amplo enfoque em todo o sistema de negócios.

A primeira, chamada filosofia mecanicista, enfoca o controle e o resultado, o que legitima as falhas. A segunda, chamada filosofia dos sistemas de serviços baseada em inovação social, é um modo de pensar construído em toda a organização, que aplica o conceito de qualidade não apenas ao produto ou serviço, mas também ao preço, planejamento estratégico, administração, relações humanas e ao sistema total de produção e entrega.

O risco de considerar a qualidade apenas do ponto de vista das especificações técnicas dos produtos ou serviços é tanto maior quanto mais a empresa está voltada para a tecnologia. Na verdade, os clientes percebem qualidade com um conceito mais ampliado, considerando aspectos não técnicos da sua experiência.

Assim, é necessário que a empresa defina qualidade da mesma forma que o fazem seus clientes, para não investir mal o tempo e os recursos financeiros. Para Grönroos (1995) a empresa deve “sempre lembrar que o que conta é qualidade na forma que é percebida pelos clientes”.

### 2.2.2 Avaliação da Qualidade dos Serviços

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) sugerem três pontos básicos referentes a avaliação da qualidade do serviço, uma vez que as devem levar em consideração as peculiaridades dos serviços:

- a) a qualidade do serviço é mais difícil de ser avaliada pelos consumidores do que a qualidade dos bens;
- b) a percepção de qualidade do serviço resulta de uma comparação entre as expectativas do cliente e o desempenho do serviço; e
- c) a avaliação da qualidade não é feita somente com base nos resultados do serviço, também envolve avaliação do processo de entrega.

Segundo Levitt (1995), as pessoas compram as expectativas dos benefícios prometidos pelo fornecedor. Assim, desenvolver um modelo de gestão da qualidade dos serviços implica em compreender o cliente, o que ele deseja e o que eles avalia.

Para Berry e Parasuraman (1992), “as expectativas dos clientes desempenham um papel central na avaliação do serviço de uma empresa”. Este processo é determinado pela discrepância entre as expectativas e as percepções do serviço pelo cliente.

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e Oliver (1997), as expectativas servem como padrões que comparam experiências subsequentes dos clientes e resultam tanto nas avaliações da qualidade como nas avaliações de satisfação do consumidor. Porém, estes autores fazem distinção entre as interpretações dos construtos da qualidade de serviços e da satisfação dos consumidores.

As expectativas são definidas como desejos, um padrão ideal, um nível esperado de desempenho geral do serviço. Relacionam-se a um padrão de excelência que não requer, necessariamente, uma experiência de consumo. O cliente pode, por exemplo, esperar que a prestação de serviços de uma empresa seja de qualidade através da sua classificação em publicações especializadas, ou por contatos ocasionais com o serviço, sem nunca ter sido cliente dessa empresa. A discrepância entre os padrões desejados do serviço (expectativas) e o desempenho percebido pelo cliente são definidos como os *gaps* da qualidade, que indicam a percepção de superioridade ou inferioridade de um serviço em função do tamanho dos *gaps*, (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Contudo, de acordo com o paradigma da satisfação/insatisfação do consumidor, as expectativas são tratadas como padrões de predições feitas pelos clientes sobre as possibilidades de uma transação específica, com base na experiência de utilização do serviço. Por exemplo, a satisfação de um cliente com o

serviço de uma empresa é puramente experimental, ou seja, o cliente só poderá sentir-se satisfeito ou não, se experimentar esta sensação, usando o serviço.

Portanto, a qualidade do serviço está associada a uma avaliação global da superioridade do serviço em relação ao seu desempenho quanto a atributos específicos (PARASURAMAN, ZEITHAML; BERRY, 1988). Por sua vez, a satisfação é uma avaliação relacionada a processos afetivos e cognitivos (avaliação de uma emoção) associados a uma transação específica. Assim, satisfação é um fenômeno de curto prazo, vinculado a experiência recente de consumo do serviço, podendo relacionar-se ou não aos atributos de qualidade.

A Figura 2 apresenta o modelo conceitual de avaliação da qualidade numa estrutura a ser considerada na análise e planejamento da qualidade em serviços, desenvolvido por Zeithaml *et alli* (1985), e na seqüência os itens que o compõe.

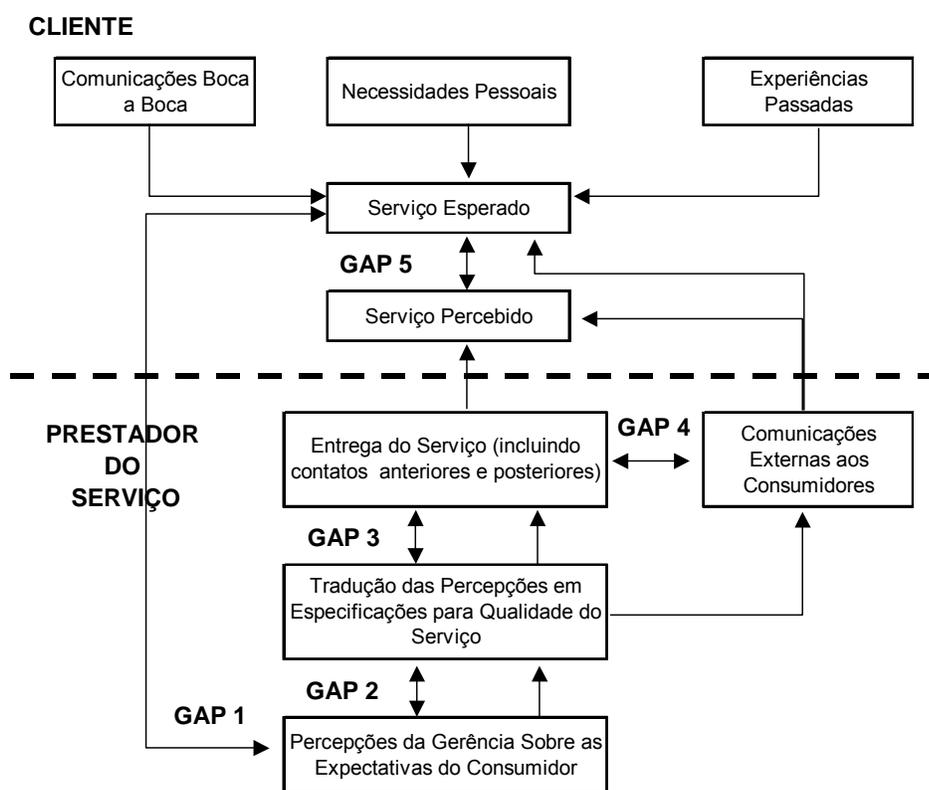


Figura 2 - Modelo Conceitual da Qualidade dos Serviços [Fonte: adaptado de Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985)]

A parte superior deste modelo inclui os fenômenos relacionados com os clientes, onde as expectativas ocorrem em função das experiências passadas,

necessidades pessoais e comunicações boca a boca e também é influenciado pelas comunicações com o mercado. A parte inferior ilustra os fenômenos relacionados com o prestador de serviços.

O processo inicia-se com o *Gap 1*, que irá desencadear os *gaps* restantes até a entrega do serviço, quando a qualidade do serviço é avaliada e ocorre o *Gap 5*. Os *gaps* de 1 a 4, do lado do prestador do serviço, podem vir a ser favoráveis ou desfavoráveis à qualidade do serviço, dependendo da sua magnitude e direção.

O *Gap 5* representa o momento final do processo da qualidade, no qual as percepções do serviço recebido (são comparadas com as expectativas em relação ao serviço). Este *Gap* é decorrência de todos os outros *gaps* que porventura ocorreram. Se o *Gap 5* for negativo significa um problema de qualidade percebido pelo cliente. Enquanto que a existência de um *Gap 5* positivo significa que a expectativa do cliente foi superada, trazendo além de vantagens competitivas, as bases para a fidelização do cliente (GRÖNROOS, 1995; BERRY; PARASURAMAN, 1992).

Segundo o modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), os *gaps* ocorrem da seguinte forma:

*Gap 1 (Gap da Percepção Gerencial)* - é a discrepância entre a percepção gerencial e as reais expectativas dos clientes.

Três fatores-chave influenciam existência dessa lacuna:

- falta de orientação sobre pesquisa de marketing, que pode ser ocasionada por pesquisa de marketing insuficiente, uso inadequado dos dados obtidos ou falta de interação entre gerência e clientes;
- falta de comunicação entre a alta gerência e os clientes;
- muitos níveis gerenciais.

Para a eliminação do *gap 1* é necessário descobrir o que o cliente espera do serviço, para solucionar os problemas que geram esse *gap*. Se a pesquisa de marketing for insuficiente, pode-se utilizar análise de reclamações, estudos com clientes-chave ou, ainda, análise das necessidades de clientes de empresas similares. Para a melhoria do contato entre a alta gerência e seus clientes, é indicada a visitação intensa à linha de frente. Em relação à existência de muitos níveis gerenciais, há uma tendência mundial de redução.

*Gap 2 (Gap na Especificação da Qualidade)* - é a diferença entre a percepção gerencial e a sua habilidade em traduzi-la em padrões de qualidade para

os serviços. Forma-se quando as especificações da qualidade em serviços são diferentes da percepção gerencial das expectativas dos clientes, isto é, mesmo conhecendo-se o que o cliente necessita, as especificações existentes não são apropriadas a essas necessidades. Quatro fatores-chave contribuem para a formação desse *gap*:

- inadequado comprometimento das gerências com a qualidade em serviços;
- falta de capacidade para o atendimento do serviço;
- inadequada padronização do trabalho, e
- falta de definição de metas.

Para melhorar o comprometimento com a qualidade dos serviços é importante fortalecer o conceito de que o cliente é a razão de ser da companhia.

A falta de capacidade para o atendimento do serviço pode ser minimizada com a criação de soluções para as restrições da empresa quanto a disponibilidade de tempo, de recursos humanos ou tecnológicos.

Como uma das características de serviços é a sua personalização, a padronização de serviços fica prejudicada. O que pode ser feito é padronizar etapas do processo comuns a maioria dos clientes.

Segundo Zeithaml *et alli* (1990), a padronização dos serviços também pode ocorrer de três maneiras: (1) substituição dos serviços realizados através de contatos pessoais e esforço humano por tecnologia pesada; (2) melhoria de métodos de trabalho com a utilização de tecnologias *soft*; e (3) a combinação desses dois métodos. Os caixas de auto-atendimento dos bancos ou as lavagens automáticas de carros são exemplos de tecnologia, enquanto os restaurantes com *salad bar* são exemplos de tecnologia *soft*.

A falta do estabelecimento de metas pode gerar uma série de itens de controle do processo com pouca importância para o cliente, em detrimento de itens com grande valorização. Na fixação de metas, algumas características devem ser observadas: devem atender as expectativas dos clientes; ser específicas; ser aceitas pelos empregados; devem ser priorizadas, medidas e revisadas constantemente, para correção de problemas; e devem ser desafiadoras, mas exequíveis.

*Gap 3 (Gap da Entrega do Serviço)* - é a discrepância entre as especificações de qualidade estabelecidas e a qualidade do serviço entregue. Significa que as especificações da qualidade não são atendidas no processo de

entrega do serviço. Um serviço com qualidade não depende somente de reconhecer as necessidades dos clientes e estabelecer padrões apropriados, mas também da manutenção da força de trabalho para desempenhar o serviço em um nível específico de qualidade.

Sete fatores-chave contribuem para a existência desse *gap*:

- tarefa ambígua;
- conflito de tarefas;
- pouca adequação entre empregado e trabalho;
- pouca adequação entre a tecnologia e trabalho;
- sistema de supervisão inapropriado;
- falta da percepção de controle, e
- falta de trabalho em grupo

Para eliminar este *gap*, o empregado deve estar informado de suas tarefas, como executá-las e ser treinado para isso. O conflito de tarefas é minimizado quando a companhia define atividades e padrões em função das expectativas dos clientes. A adequação entre empregado, tecnologia e o trabalho, pode ser obtida na seleção e desenvolvimento do empregado, na escolha da tecnologia adequada e com a integração desses elementos. O problema de sistema de supervisão inadequado pode ser resolvido substituindo-se a avaliação da produção dos empregados em função da quantidade final de vendas pelo reconhecimento da qualidade do desempenho de suas funções. A percepção de controle envolve a habilidade de reagir em situações difíceis e de selecionar os de resultados ou metas. A falta desta percepção pode ser solucionada através da transferência de autonomia aos empregados para satisfazer as necessidades dos clientes. Quanto à falta de trabalho em grupo, a empresa deve trabalhar para construir uma equipe, e para que seus funcionários tenham orgulho de participar da mesma.

*Gap 4 (Gap das comunicações com o Mercado)* - é a lacuna entre o serviço entregue e as comunicações (promessas) da empresa. Este *Gap* significa que as promessas feitas pela publicidade não são coerentes com o serviço entregue ao cliente, gerando com isso um desapontamento no cliente. Esta diferença pode existir por uma propaganda em excesso ou insuficiente. Os fatores-chave que contribuem para este *gap* são os seguintes:

- Comunicação horizontal inadequada, que pode ser entre propaganda e operação, entre o pessoal de vendas e a operação ou entre recursos humanos, marketing e operação;
- diferença de política e procedimentos entre filiais ou departamentos;
- Propensão a prometer demais.

Para a eliminação do *gap* 4, devem ser abertos canais de comunicação entre os diferentes segmentos como, pessoal de vendas, propaganda, recursos humanos, marketing e operação. Devem ser padronizados os procedimentos, assegurando uniformidade em relação a filiais ou departamentos, com delegação de autonomia a essas filiais ou departamentos, para a solução de problemas específicos.

*Gap* 5 (*Gap* da Qualidade Percebida do Serviço) - é considerado o mais importante, pois é percebido exclusivamente pelo cliente e constitui-se da diferença entre o serviço esperado (expectativas) e a percepção do serviço recebido.

O modelo de análise do *gap* da qualidade é importante para orientar a gerência quanto aos problemas de qualidade no desempenho dos serviços e como enfrentá-los, sendo a base para estratégias e táticas que assegurem uma avaliação de qualidade positiva.

Segundo Grönroos (1995), a qualidade de um serviço percebida pelo cliente tem duas dimensões chaves, conforme demonstrado na Figura 3.

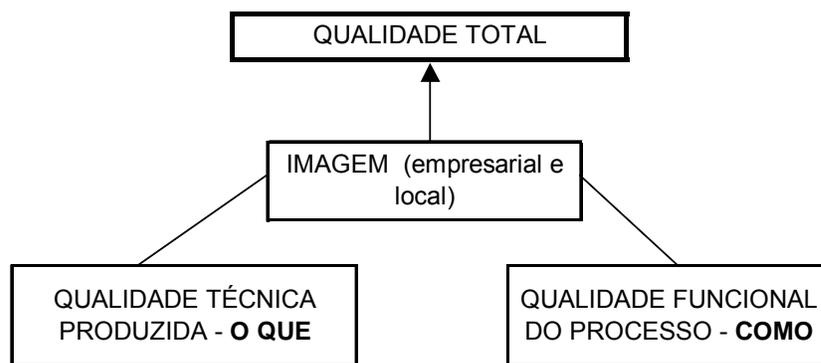


Figura 3 - Dimensões da Qualidade do Serviço [Fonte: GRÖNROOS (1995)]

A dimensão técnica (o que é entregue), refere-se às habilidades, competências e qualificações da empresa na prestação do serviço e diz respeito ao

resultado do processo do serviço. Por exemplo, ao realizar uma cobrança de um título, ou ao fornecer uma conta para movimento, o que está sendo entregue ao cliente relaciona-se com as operações do banco e faz parte da experiência com a qualidade do serviço bancário. Esta dimensão pode ser medida mais objetivamente pelo cliente, pois trata-se de uma solução técnica do serviço.

A dimensão funcional do serviço (como é entregue), relaciona-se com a experiência do cliente nas interações com os funcionários e com os processos de produção e entrega e influencia as percepções do resultado final do processo. Assim, a percepção do cliente também é influenciada pelo conjunto de fatores presentes na maneira como ele recebe o serviço, e diz respeito a hora da verdade das interações cliente-fornecedor, que não é avaliada tão objetivamente como a dimensão técnica.

De acordo com Albrecht (1994), a metáfora da hora da verdade é definida como “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”, como resultado dessa interação.

Segundo Belmiro (2002), a imagem corporativa também funciona como um filtro da percepção do cliente e relaciona-se com a percepção de segurança, credibilidade, reputação e status da marca, principalmente, quando o serviço envolve aspectos cruciais de segurança e confiabilidade como os bancos. Se a imagem for favorável, pequenos erros serão tolerados; se os erros ocorrem freqüentemente, a imagem será danificada.

Assim, os clientes não somente avaliam os resultados do serviço, mas também, avaliam o processo de entrega do serviço. Isto significa que mesmo o resultado do serviço sendo adequado às suas expectativas, a experiência do cliente com o processo, vai influenciar sua percepção de qualidade do serviço (PARASURAMAN, ZEITHAML; BERRY, 1985; GRÖNROOS, 1995; ZEITHAML, 2000; GIANESI e CORRÊA, 1994).

Garvin (1987) chama a atenção para os equívocos das medições tradicionais de qualidade, nas quais problemas com a qualidade podem ser desconsiderados em função de bons índices de satisfação ou de acompanhamento das reclamações. Assim, podem ser tomadas medidas inadequadas ou demasiadamente limitadas, deixando de analisar importantes aspectos da qualidade. Portanto, a qualidade não pode ser encarada meramente como um esforço para o

controle do processo produtivo, mas pensada em termos das expectativas dos clientes. A qualidade do serviço não pode ser um problema, mas uma oportunidade competitiva.

### 2.2.3 Administração das Expectativas do Cliente

O serviço é avaliado pelos clientes segundo suas expectativas e, assim, é possível identificar como gerenciar essas avaliações e influenciá-las na direção desejada (GRÖNROOS, 1995; ZEITHAML, 2000).

Porém, segundo Takeuchi e Quelch (1995), há divergência de idéias sobre qualidade entre executivos de empresas e clientes.

De acordo com Giansesi e Corrêa (1994), “O que os clientes sabem e são capazes de transmitir é o que eles esperam de um serviço”. Portanto, o que os clientes expõem, são suas expectativas em relação ao serviço. Isso significa que o fornecedor de serviço não pode supor que ele sabe o que o cliente precisa, nem deve basear-se exclusivamente nas necessidades dos clientes, mas principalmente nas suas expectativas em relação ao serviço.

Portanto, a conquista da fidelidade do cliente requer que a empresa administre com eficiência suas expectativas, cuidando das promessas do serviço, executando o serviço de modo confiável e comunicando-se com o cliente, conforme demonstrado na Figura 4, abaixo.

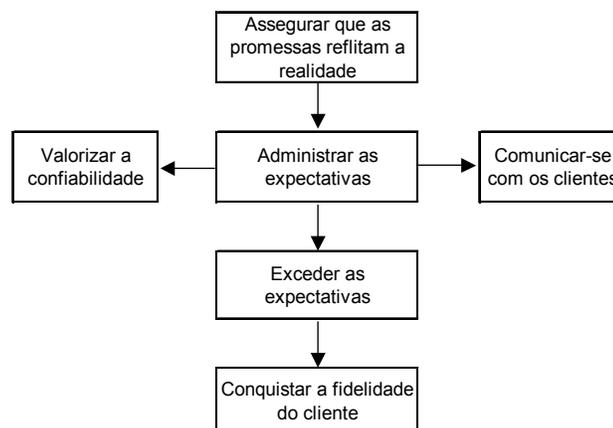


Figura 4 - Administração das Expectativas na Fidelização do Cliente [Fonte: Baseado em: BERRY, L. L.; PARASURAMAN (1992)]

Para Berry e Parasuraman (1992), existem dois níveis de expectativas. O nível adequado, que reflete o mínimo de qualidade aceitável pelo cliente, o que faz com que um desempenho do serviço abaixo desse nível signifique uma desvantagem competitiva, que aumenta conforme o tamanho do *gap*. Há também o nível desejado, que é a qualidade que o cliente espera receber e que, quando excedida, fideliza o cliente.

Uma zona de tolerância separa os níveis de expectativa, na qual o cliente considera o serviço satisfatório. Um desempenho abaixo da zona de tolerância gera frustração no cliente e reduz a sua fidelidade e um desempenho acima da zona de tolerância surpreenderá o cliente, reforçando sua fidelidade.

Os resultados possíveis do processo de avaliação da qualidade dos serviços são apresentados na Figura 5.

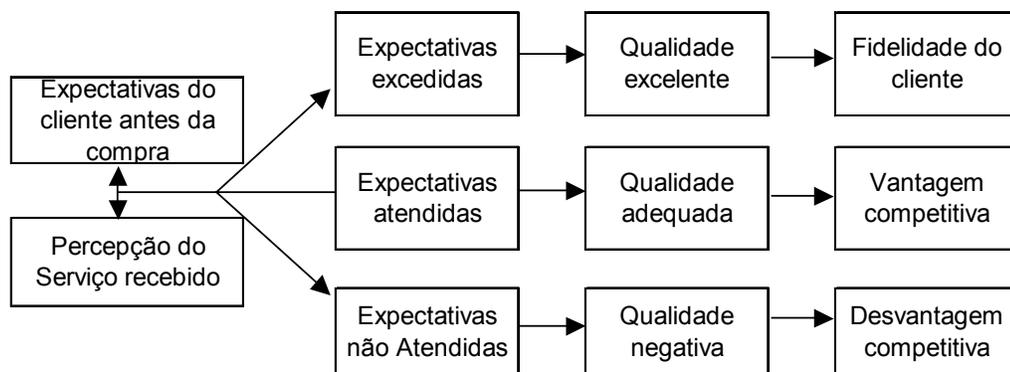


Figura 5 - Processo de Avaliação da Qualidade do Serviço Gerando Fidelidade [Fonte: adaptado de: GIANESI, I. G. N.; CORRÊA (1994) e BERRY, L. L.; PARASURAMAN (1992), apud BELMIRO (2002)]

Na figura acima, fica demonstrado que os resultados possíveis da avaliação da qualidade são: negativa, adequada e excelente. Segundo Grönroos (1995), a qualidade excelente (positivamente confirmada) deve ser a meta da empresa para alcançar êxito na fidelização dos clientes e nas comunicações boca à boca, uma vez que a qualidade adequada será sempre exigida, tendo pouco efeito no fortalecimento de relacionamentos duradouros e gerando apenas uma vantagem competitiva.

Muito mais do que atender as necessidades dos clientes é importante que a empresa prestadora dos serviços esteja preparada para identificar e atender as expectativas dos clientes, o que significa que o fornecedor do serviço deveria, em

princípio, ajustá-las a níveis adequados. No entanto, a acirrada competitividade tende a elevar as expectativas dos clientes acima das suas necessidades, além de modificá-las mais rapidamente, tornando fundamental que o fornecedor de serviço focalize as expectativas dos clientes, influenciando-as na direção desejada (GROÖNROOS, 1995; GIANES, CORRÊA, 1994; BERRY, PARASURAMAN, 1992).

## 2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Neste tópico serão abordados temas relacionados à gestão da qualidade na atividade bancária, obtenção da satisfação dos clientes e melhoria dos processos bancários que com eles interagem.

### 2.3.1 A importância da Gestão da Qualidade na Atividade Bancária

De acordo com Reis (1998), o aspecto da qualidade, independentemente da atividade, reveste-se de uma importância fundamental no êxito do negócio. A atividade bancária, não foge desta regra e, por isso, é fundamental que seus gestores e funcionários tenham presente esta premissa. Segundo o autor, qualidade de um serviço ou produto diz respeito ao grau de conformidade com que as especificações são atendidas ou cumpridas. Entretanto, qualidade significa, também, uma nova filosofia de gestão estratégica dos bancos/empresas, caracterizada pelo empenho total da administração e dos trabalhadores na obtenção da satisfação dos clientes e na melhoria contínua. Estes comprometimento e envolvimento têm de ser estendidos a todo o banco e, também, a todas as fases do ciclo de prestação do serviço. Todos os bancos apresentam produtos e serviços similares, pelo que a qualidade dos serviços prestados aos clientes representará o grande diferenciador e, em última análise, aquilo que fará um cliente optar por um ou outro banco (OLIVEIRA, 1997). Para esse autor, este aspecto será tão mais forte quanto mais as expectativas dos clientes forem superadas. Não é a tecnologia que o banco dispõe e oferece a seus clientes que ditará o grau de qualidade percebida por estes, mas a qualidade, isto é, a capacidade que a tecnologia disponível tem de agregar valor ao cliente, de tal forma que ele perceba isso como um diferencial entre o seu banco e os bancos concorrentes.

De acordo com Reis (1998), a gestão da qualidade na atividade bancária tem de considerar dois aspectos fundamentais:

Qualidade operacional - é o aspecto da qualidade considerado como básico na atividade bancária e descreve a situação normal de um banco. É este o tipo de qualidade normalmente percebida pelo cliente e através da qual ele faz a sua avaliação.

Qualidade Estratégica - é o aspecto da qualidade responsável pela diferença entre os bancos. Este tipo de qualidade influencia decisivamente a qualidade operacional, como pode ser observado na figura 6.

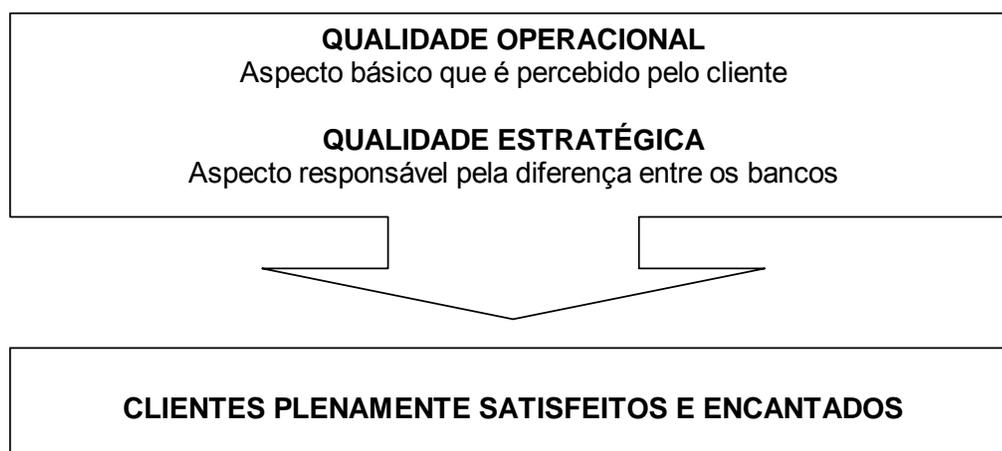


Figura 6 - Qualidade na Atividade Bancária. [Fonte: REIS, 1998.]

Para Edwards (1996), ouvir os clientes, cuidar das suas reclamações e/ou sugestões, torna-se um aspecto de fundamental importância no desenvolvimento da qualidade estratégica, onde o foco, além de captar clientes e aumentar a sua área de atuação, deve ser o de manter os clientes, ouvindo-os e mantendo-os plenamente satisfeitos com os serviços prestados. O autor afirma ainda que a gestão das reclamações dos clientes e usuários se sobressai como um dos mais eficazes e fáceis métodos de melhorar o padrão da qualidade propiciado aos clientes e, por outro lado, é uma ferramenta poderosa capaz de aferir e gerenciar, de forma global, a própria gestão da qualidade, principalmente se for considerado o seu baixo custo e alto benefício.

Reed e Gill (1995) relacionam oito fatores que deveriam ser levados em consideração na avaliação da adequação do capital dos bancos:

- Qualidade da administração
- Liquidez dos ativos
- História dos ganhos e retenção até o momento

- Qualidade e caráter dos sócios
- Ônus do pagamento das despesas de locação
- Volatilidade em potencial da estrutura de depósitos
- Qualidade dos procedimentos operacionais
- Capacidade do banco em satisfazer as despesas financeiras atuais e futuras da sua área de atuação, considerando a concorrência enfrentada.

Os autores ainda referem que “cada um destes fatores está relacionado, de uma maneira ou de outra, aos vários tipos de riscos que um banco comercial corre...”, destacado a importância da qualidade na administração e sugerindo que administradores e funcionários dos bancos adotem uma nova filosofia de gestão, envolvendo pessoas, processos e tendo como foco o mercado e os clientes.

De acordo com Reis (1998), a qualidade na gestão bancária é algo extremamente importante para os bancos, não só do ponto de vista da organização em si, como do ponto de vista dos acionistas e clientes. Afinal, os clientes e acionistas são o maior patrimônio do banco e, juntamente com os funcionários, constituem o real valor do banco. A figura 7 demonstra a importância da qualidade na gestão bancária.

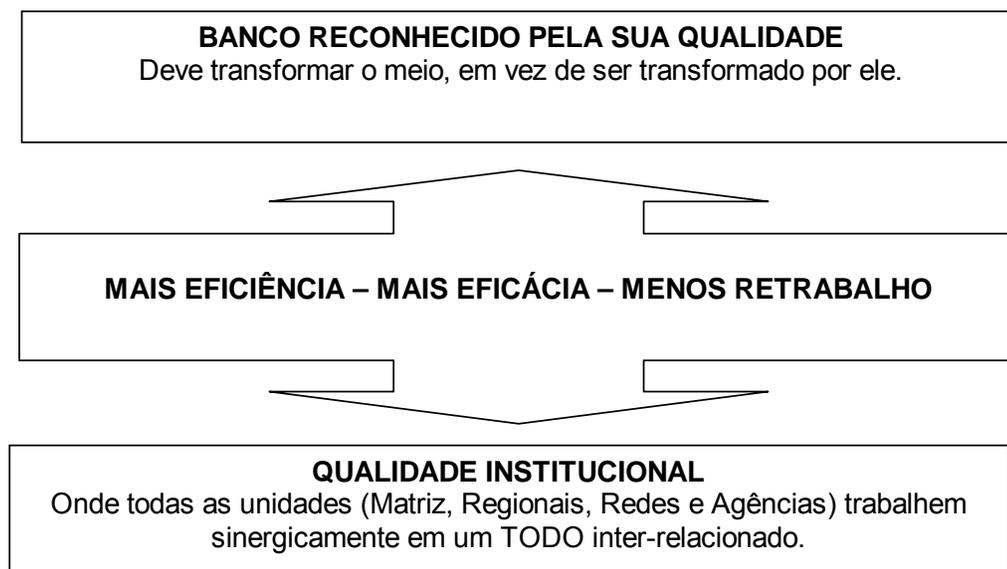


Figura 7 - Qualidade Institucional [Fonte: REIS, 1998]

Segundo Oliveira (1997), o gerenciamento da qualidade e a nova filosofia de gestão no negócio bancário sofrem influência direta de:

- Mudanças tecnológicas nos segmentos de produtos bancários, nos processos internos e na apresentação e distribuição aos clientes;
- Competidores não bancários que possuem estruturas ágeis e eficientes, conseguindo obter resultados superiores aos dos bancos tradicionais e, com isso, lhes tirando clientes;
- Internacionalização e globalização dos mercados financeiros que fazem com que os bancos tenham de atuar em todos os aspectos da atividade.

### 2.3.2 Qualidade - Aspecto Imperativo na Atividade Bancária

O papel desempenhado pelas instituições financeiras influenciou e manteve, em diversas situações, a ordem econômica e sócio-política de vários países do terceiro mundo. Os bancos foram projetados com uma imagem de estabilidade e confiabilidade, que garantia a seus clientes a salvaguarda de seus depósitos e economias, muitas vezes com o apoio direto dos governos. Assim, os bancos eram vistos como organizações de elevada qualidade (FERNAUD, 1998).

Ainda para Fernaud (1998), a partir dos anos 80, o conceito de qualidade mudou e os bancos foram obrigados a redefinir o verdadeiro conceito de qualidade. Este conceito, além de estabilidade e confiabilidade das instituições financeiras, passou a incorporar a visão do cliente, isto é, como a qualidade dos serviços prestados era percebida pelos clientes e qual o valor que essa qualidade agregava ao cliente. Desta forma, outros conceitos como a melhoria contínua dos serviços, relacionamento com os clientes e tratamento das suas reclamações e sugestões, entre outros, foram incorporados ao conceito de qualidade. Para Flur *et alli* (1996), os bancos que souberam lidar com esses novos conceitos e remodelaram seus processos de prestação de serviços, adequando o mesmo às necessidades dos clientes, têm hoje uma vantagem competitiva e de qualidade percebida superior a seus concorrentes.

Segundo Reis (1998), o conceito de qualidade suplanta a antiga concepção de bastava demonstrar para o cliente a solidez da instituição e garantir-lhe a preservação do seu patrimônio e/ou poupança. Hoje, a qualidade é algo que deve permear toda a organização, desde a identificação e satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes; da forma como criam e disponibilizam aos clientes os seus produtos, até a forma como efetuam as suas operações internas e externas.

De acordo com Blatter (1996), a qualidade na atividade bancária, embora seja uma vertente fundamental para a melhoria da produtividade, não garante, por si só, um aumento de lucratividade nem do sucesso competitivo. A sobrevivência dos bancos está condicionada à existência de um planejamento estratégico global, onde o aspecto qualidade seja considerado premissa básica e não uma opção. Para enfrentar a concorrência que impera hoje no mercado financeiro, os bancos têm de apresentar diferenças qualitativas que sejam percebidas pelos seus clientes. Entender ou antecipar as necessidades dos clientes, conhecer suas frustrações ou desencantos, tornou-se essencial para o negócio bancário.

### 2.3.3 Gerenciando a Qualidade na Atividade Bancária

Segundo Fernaud (1998), a gestão da qualidade é hoje uma nova filosofia de gestão que inclui, simultaneamente, a gestão de pessoas, de processos, da organização e do próprio relacionamento com os clientes. Os bancos brasileiros estão inseridos num cenário sobre o qual pouca influência podem exercer (globalização da economia, concorrentes estrangeiros e competidores não-bancários, além de constantes inovações tecnológicas). Estas forças e vertentes estão obrigando os bancos e outras instituições financeiras a encontrarem soluções que lhes permitam adequar-se à nova realidade. A qualidade e o contínuo aumento dos índices de satisfação dos clientes com os serviços prestados se apresentam como alternativas viáveis para alcançar esse objetivo.

Para Reis (1998), a gestão da qualidade na atividade bancária não pode nem deve ser responsabilidade apenas do gerente da qualidade ou do departamento responsável pelo programa de qualidade da empresa. Ela requer o envolvimento e participação de toda a administração e gerências, bem como de todos os funcionários e parceiros. Para a implantação de um programa de qualidade na atividade bancária, propõe 11 passos a ser seguidos, abaixo relacionados:

- Definição de políticas e objetivos da qualidade, tendo como foco o cliente e a melhoria dos serviços prestados, criando uma nova visão e missão da instituição;
- Divulgação dos princípios e conceitos, métodos e ferramentas da qualidade a todos os níveis da organização;
- Formação de parcerias com fornecedores (tanto internos quanto externos) e mesmo com outros bancos, se possível;

- Educação e treinamento em técnicas de gestão da qualidade para todos os funcionários, incluindo diretores e gerentes;
- Criação de grupos de melhoria da qualidade auto-dirigidas em toda a instituição;
- Divulgação e implantação , em toda a instituição, de conceitos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de processo e de engenharia de processo;
- Implantação de sistemas informatizados de gestão da qualidade;
- Organização voltada para o cliente e para o mercado, com a criação de uma imagem de qualidade Institucional;
- Promoção de “*benchmarking*” com outros bancos e organizações não-financeiras;
- Implantação do gerenciamento estratégico da qualidade, promovendo uma forte liderança;
- Criação e implantação de um sistema de medição e avaliação da qualidade que permita a tomada de decisões estratégicas antecipadas, antes de causar a insatisfação do cliente.

Ainda segundo Reis (1998), a prestação de serviços com qualidade implica, mais do que em qualquer outra atividade de prestação de serviços, oferecer ao cliente e ao mercado soluções que permitam a disponibilização de dados e informações em “*real time*”. Por isso, os bancos são instituições que, permanentemente, investem em tecnologia, não só com o objetivo de disponibilizar informações com maior rapidez (vantagem competitiva), como também de forma a reduzir custos operacionais. A redução de custos, hoje, faz parte dos objetivos estratégicos de todos os bancos. Entretanto, se esta redução não for obtida através da melhoria da qualidade, ela, certamente será efêmera. Assim, um modelo de gestão baseado em conceitos da qualidade proporcionará rapidez e segurança na tomada de decisões, o que levará a empresa a disponibilizar serviços de qualidade superior.

## 2.4 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

O termo fidelização de clientes tem sido muito utilizado em função do aumento do foco na retenção e fidelidade de clientes. Entretanto, ainda é um conceito que precisa de uma delimitação no contexto acadêmico.

Portanto, a abordagem da fidelização enfocada neste trabalho guarda relação com a estratégia de retenção de clientes do marketing defensivo (ZEITHAML, 2000), e decorre do objetivo do marketing que é obter e manter clientes, e fazer com que estes prefiram realizar mais negócios com a empresa e não com os concorrentes, focalizando o centro da estratégia corporativa (LEVITT, 1995).

### 2.4.1 Definição de Fidelidade do Cliente

De acordo com Zeithaml (2000), o aumento do foco na fidelidade do cliente requer um exame da sua definição, uma vez que a literatura existente tem mostrado a fidelidade do cliente referindo-se, ora a uma postura, um comportamento ou um sentimento.

Ainda segundo Zeithaml (2002), a fidelidade do cliente é refletida através de intenções comportamentais, tais como: fazer recomendações dos serviços para amigos e parentes, fazer propaganda positiva da empresa, e de intensificar os negócios ao longo do tempo.

De acordo com Oliver (1999), a fidelidade do cliente é um intenso compromisso de recompra, ou de preferência de recompra de produtos/serviços de forma consistente no futuro, causado pela repetição da compra da mesma marca, à despeito de influências situacionais ou de esforços de marketing potencialmente causadores de comportamento de troca.

Para Oliver (1999), a fidelidade emerge de uma combinação da percepção de superioridade do serviço, das atitudes do pessoal e das ligações sociais e seus efeitos sinérgicos. Este modelo estrutura a fidelidade do cliente emergindo em fases. Primeiro, em um sentido cognitivo, a fidelidade baseia-se somente em crenças sobre os atributos da marca em função do conhecimento prévio, indireto ou de uma experiência recente. Em seguida, a fase afetiva desenvolve a preferência pela marca através da satisfação acumulada pela experiência de consumo. A partir daí, surge a fase da intenção comportamental que expressa um profundo compromisso ligado a motivação de recompra da marca. Finalmente, a fase da ação dirigida, ocorre

quando as intenções motivadas pela fidelidade prévia são transformadas em uma ação imediata. Quando estas ações se repetem, as ações preventivas são vencidas e uma ação de inércia é desenvolvida, facilitando a recompra.

#### 2.4.2 Definição de Fidelização do Cliente

A fidelidade é um compromisso físico e emocional assumido pelo cliente em troca de suas necessidades serem atendidas com mais valor. Assim, fidelizar o cliente significa administrar os relacionamentos de forma a afetar sua percepção e suas atitudes para que este faça mais negócios com a empresa ao longo do tempo (STONE e WOODCOCK, 1998).

Para Reichheld (1996), é necessário considerar a fidelização como uma estratégia empresarial e não como uma tática, a fim de que o gerenciamento baseado em fidelidade produza resultados. A estratégia integra todas as dimensões da cadeia de negócios e mede o desempenho da retenção na criação de valor para o cliente e para a empresa. O primeiro passo para a estratégia é encontrar os melhores segmentos de clientes, aqueles cuja fidelidade se possa ganhar e conservar, ou seja, aqueles que são mais propensos a reagir, que produzem um fluxo constante de recursos financeiros e sejam lucrativos no futuro.

Esta proposta exige o estabelecimento de estratégias que criem valor para o cliente. Assim, o objetivo do negócio será criar valor para os clientes e não apenas produtos/serviços, colocando as pessoas acima dos processos, uma vez que a criação de valor fideliza, e a fidelização gera lucros.

Reichheld (1996) afirma que toda deserção é resultado de um valor inadequado. E o valor é um quociente entre qualidade e preço. Embora o preço deva ser considerado, o principal desafio da empresa será identificar quais os seus pontos fortes e fracos, que agregam valor, ou não, para o cliente.

Embora muitas organizações concentrem-se em avaliar a satisfação do cliente, esta não é a ferramenta central da fidelização, pois clientes satisfeitos podem não voltar a comprar ou mudar de fornecedor do serviço. Segundo Oliver (1999), embora os consumidores fiéis sejam tipicamente mais satisfeitos, a satisfação não é universalmente traduzida como fidelidade.

Para o estabelecimento de uma estratégia de fidelização, também é necessária uma infra-estrutura adequada e uma cultura organizacional para fornecer o marketing de relacionamento, conforme lembra REICHHELD (2000).

Alguns obstáculos são encontrados nas empresas estruturadas em unidades de negócios, os quais facilitam a burocratização e dificultam a inovação e as mudanças. Em grandes empresas, podem ocorrer disputas por poder nos níveis mais altos, perdendo-se boas idéias que surgem nos níveis mais baixos, devido a proximidade com o mercado. Essa complexidade dificulta a integração e torna lentas as reações ao mercado (MORGAN, 1996) .

Portanto, para implantar a estratégia de fidelização é necessário comprometimento e capacidade inovadora do pessoal, o que é um desafio para as organizações, implicando política de recursos humanos que traga para as pessoas os mesmos valores da empresa. Mais ainda, os funcionários devem ser capazes de entender os clientes e aprender com os *feedback* recebidos deles.

#### 2.4.3 Valor do Cliente Fiel

Para Reichheld e Sasser (1990), infelizmente, os sistemas contábeis tradicionais não captam o valor do cliente fiel. A maioria focaliza custos e receitas do período em curso, ignorando os fluxos de caixa ao longo da vida do cliente. Estes autores afirmam que clientes fiéis passam a gerar lucros cada vez maiores a cada exercício e, quanto mais tempo a empresa preservá-los, maiores lucros poderá gerar.

Para comprovar essa argumentação basta levar em conta os custos de aquisição de um novo cliente, como propaganda, promoções, etc., e a quantidade de utilização de produtos/serviços que aumenta a cada ano, à medida que o cliente passa a conhecer melhor o serviço.

Ainda segundo Reichheld e Sasser (1990), clientes antigos estão dispostos a pagar mais pelo serviço que já conhecem e confiam, além de fazer propaganda gratuita da empresa, aumentando os negócios ao longo dos anos.

De acordo com os autores, para calcular o valor de um cliente, a empresa tem que levar em conta todos esses fluxos de lucros projetados, sendo que a importância relativa desses fatores varia de setor para setor. Entretanto, o resultado final é sempre que clientes mais duradouros (fidelizados) geram lucros crescentes.

Os estudos de Reichheld e Sasser também evidenciaram o valor do cliente fiel através do desenho da curva de clientes perdidos. Essa curva demonstra a parcela de lucro que responde pela variação da taxa de clientes perdidos. Estes autores afirmam que a compreensão dos aspectos econômicos da perda de um

cliente é importante para os administradores, especialmente, porque torna claro que a qualidade dos serviços não é um custo, mas investimento no cliente.

#### 2.4.4 Qualidade dos Serviços versus Estratégia de Fidelização

Como as pesquisas apontam para uma relação entre a qualidade do serviço, retenção de clientes e seu impacto financeiro, fica evidente o relacionamento existente entre qualidade de serviços e fidelização do cliente. Uma pesquisa elaborada por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) avaliou as intenções comportamentais dos clientes em função da qualidade do serviço. Entre as cinco intenções comportamentais investigadas, foi constatado que a fidelidade do cliente (*loyalty*) foi o item mais associado às intenções comportamentais favoráveis resultantes da qualidade do serviço.

Para Grönroos (1995), o desenvolvimento de uma estratégia na qual os clientes sejam conquistados e passem a ser parte do patrimônio da empresa é uma função da qualidade dos relacionamentos nela compreendidos. Portanto, a retenção e a fidelização de clientes é mais importante que a busca de novos e envolve relacionamento interativo e contínuo na venda e pós-venda.

Segunda Garvin (1987), a qualidade é uma arma estratégica multifacetada e não implica apenas fazer um produto ou serviço melhor. A diferenciação por produtos utiliza-se de uma estratégia de marketing, valorizando a marca. Os serviços, contudo, desenvolvem uma reputação pela qualidade entregue ao cliente.

De acordo com Grönroos (1995), é difícil criar uma vantagem competitiva apenas com base na qualidade técnica, pois a concorrência consegue introduzir soluções similares rapidamente. A melhoria das relações cliente-fornecedor constitui a base da qualidade que agrega valor ao serviço e cria a diferença competitiva. A excelência da qualidade técnica, no entanto, pode ser anulada por relações mal gerenciadas e por uma qualidade funcional insatisfatória no processo produtivo.

### **3. ENTENDIMENTO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES**

#### **3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA REALIZADA**

De acordo com Demo (1995), metodologia é o estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para se fazer ciência e está a serviço da pesquisa. A função básica da metodologia é orientar o caminho da pesquisa, auxiliar a refletir e instigar a capacidade criativa. O objetivo da pesquisa é compreender e descobrir respostas para indagações que existem em todos os ramos do conhecimento humano. Seja para efeito científico ou profissional, a pesquisa amplia horizontes e apresenta diretrizes que poderão contribuir para o conhecimento. Desta forma, pesquisa científica significa planejar uma investigação segundo as normas da metodologia científica na forma e no conteúdo (OLIVEIRA, 1997).

##### **3.1.2 Natureza do estudo e método da pesquisa**

A pesquisa realizada neste trabalho pode ser caracterizada como uma pesquisa-ação, que tem como objetivo explorar, descrever e explicar as diferenças entre as avaliações da qualidade dos serviços (QS) segundo a ótica dos clientes e dos gerentes e identificar oportunidades de melhoria. Quanto aos objetivos, portanto, a pesquisa foi exploratória, descritiva e explicativa de forma concomitante, pois contempla o levantamento intensivo do fenômeno no caso, procurando descrever e explicar as relações investigadas.

Para Sellitz *et alli* (1967), o estudo exploratório pode ter a função de formular um problema ou desenvolver hipóteses. De acordo com Malhotra (2001), o principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador.

A pesquisa foi também descritiva, à medida que buscou compreender e descrever as características de uma determinada situação ou fenômeno. De acordo com Rudio (1992), o propósito desse tipo de pesquisa é descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e classificá-los, sem a interferência do

investigador, o qual apenas descreve, com o cuidado necessário, como o fenômeno acontece.

O método definido para a avaliar as relações desenvolvidas neste estudo será, predominantemente, o método quantitativo descritivo e causal, que permitirá o tratamento dos dados, utilizando aplicativos estatísticos.

### 3.1.3 Modelo conceitual

O Modelo conceitual aplicado a esta pesquisa está representado na Figura 8. A estrutura constitui-se na base da investigação, com a finalidade de atender aos objetivos da pesquisa. O modelo conceitual tem como base subjacente à investigação os estudos dos *Gaps* da qualidade conforme reportados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).



Figura 8 - Modelo Conceitual da Pesquisa [Fonte: elaborado pelo autor]

Neste modelo, podem ser percebidas as estratégias da criação e entrega de valor pela qualidade do serviço. Através da avaliação das distorções entre a importância dos serviços bancários atribuída pelos clientes (IC) e a importância desses serviços atribuída pelos gerentes do Banco do Brasil (IG), é medido o *Gap 1*.

Da mesma forma, a diferença entre importância atribuída pelos clientes (IC) e a satisfação percebida (SP) por eles sobre serviços prestados pelo Banco do Brasil mede o *Gap 5*. Os *Gaps* verificados nestas avaliações podem indicar a vantagem ou desvantagem competitiva do serviço.

A primeira parte do modelo representa o *Gap 1* e verifica se existem discrepâncias entre a importância atribuída pelos clientes e a importância atribuída pelos gerentes aos atributos do serviço bancário. Os possíveis *Gaps* são distorções

que vão influenciar o gerenciamento das especificações dos serviços que serão entregues aos clientes.

A existência de um *Gap 1* positivo ou negativo, significa que os gerentes não conseguem perceber perfeitamente a importância das dimensões do serviço, considerando as expectativas do cliente. Dessa maneira, é possível que o direcionamento estratégico esteja afastado da importância atribuída pelos clientes, valorizando aspectos do serviço que não geram valor, comprometendo a vantagem competitiva e a fidelização dos clientes.

De outra forma, quando a importância atribuída pelos gerentes é próxima da importância atribuída pelos clientes, significa que aqueles conseguem perceber as dimensões do serviço valorizadas por estes, possibilitando um posicionamento estratégico focado no mercado. Resumidamente, podemos afirmar que nas avaliações do *GAP 1*:

$IG < \text{ou} > IC = \text{estratégia desfocada do mercado}$

$IG = IC = \text{estratégia focada no mercado}$

Na segunda parte do modelo está representado o *Gap 5*. Se existe um *Gap 5* positivo significa que os aspectos mais valorizados pelos clientes são aqueles onde a satisfação também é elevada. Neste caso, a qualidade é considerada excelente (positivamente confirmada) e as avaliações do serviço são favoráveis, fortalecendo o vínculo do cliente com o Banco.

De outro modo, quando este *Gap* é negativo, significa que os aspectos mais valorizados pelo cliente não são aqueles que revelam maior satisfação. Nesse caso, existe alguma insatisfação em relação a aspectos considerados importantes, o que caracteriza um cenário desfavorável à fidelização. Assim, é provável que o relacionamento baseado na fidelidade do cliente seja enfraquecido, gerando uma desvantagem competitiva.

Quando o *Gap 5* ficar próximo de zero, significa que existe conformidade do serviço recebido com os aspectos mais valorizados pelo cliente, mantendo-se a satisfação do cliente. Neste caso, a qualidade é considerada adequada e a empresa mantém sua posição competitiva. Entretanto, como não foi atingido o padrão de excelência, a concorrência pode atrair o cliente com maiores vantagens.

Resumidamente, podemos afirmar que nas avaliações do *GAP 5*:

$SP > IC = \text{fidelidade do cliente}$

$SP = IC = \text{vantagem competitiva}$

SP < IC = desvantagem competitiva

### 3.2 ESTRUTURA DA PESQUISA REALIZADA

#### 3.2.1 Fonte de dados

O pesquisador tem basicamente duas fontes de dados disponíveis: dados primários e dados secundários. Para Boyde Jr. & Westfall (1979), a maioria dos processos de investigação na área mercadológica se refere a problemas específicos de marcas e produtos, onde a informação geralmente não está ainda disponibilizada, indicando, portanto, a necessidade de coleta de dados primários, que normalmente são encontrados junto à concorrência, consumidores e distribuidores em geral.

Segundo Livingstone (1982), os dados primários são obtidos geralmente a partir de pessoas, através de suas opiniões e decisões. Assim, é importante a determinação do método pelo qual o pesquisador irá chegar à pessoa entrevistada, a metodologia de formulação das perguntas e a forma como serão registradas as respostas.

De acordo com Mattar (1999), os tipos de dados primários normalmente coletados, podem ser os seguintes: características demográficas, sócio-econômicas e de estilo de vida; atitudes e opiniões; conscientização e conhecimento; motivações; comportamento passado e presente e intenções de compra.

As características demográficas, sócio-econômicas e de estilo de vida compreendem as seguintes informações sobre os entrevistados: sexo, idade, nível de educação, estado civil, tamanho das famílias, renda, ocupação e produtos e serviços possuídos/utilizados; os dados relativos às atitudes e opiniões dos respondentes dizem respeito ao comportamento do consumidor no processo de compra; a avaliação do nível de conscientização e conhecimento refere-se ao estágio em que os entrevistados se encontram em relação ao produto/serviço; a coleta dos dados relativa às motivações visa ao conhecimento acerca dos impulsos que levam o consumidor a preferir/consumir determinada marca ou produto; a coleta dos dados relativos ao comportamento passado e presente de compra visa a conhecer e a entender o consumidor no seu processo de compra passada e atual; e, por último, a coleta dos dados relativos a intenções refere-se às propensões do consumidor no processo de compra.

O presente estudo foi viabilizado através da utilização de dados secundários internos disponibilizados pelo Banco do Brasil, fornecidos pelo sistema de informações corporativas, pela página do banco na internet, por registros de instruções normativas e por programas de treinamento do banco. Segundo Malhotra (2001), dados secundários são aqueles coletados para fins diferentes do problema em pauta, oferecendo as vantagens de rapidez, fácil acesso e economia de custos. Os dados primários externos foram coletados por meio de pesquisa de campo realizada junto aos clientes e gerentes.

A utilização de dados secundários raramente oferece todas as respostas aos problemas. Porém, os dados fornecidos pelo Banco do Brasil foram considerados adequados para o objetivo deste estudo, principalmente, porque a estruturação do questionário aplicado à pesquisa de campo teve como premissa a metodologia dos *Gap's* desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a base do modelo conceitual empreendido na pesquisa.

### 3.2.2 População e tamanho da amostra

O presente estudo se desenvolveu junto aos clientes de uma agência bancária para atendimento exclusivo a empresas, que faz parte do conglomerado Banco do Brasil. Está situada na cidade de Novo Hamburgo e atende a clientes de toda região do Vale dos Sinos.

A agência presta atendimento especializado a empresas de médio a grande porte, segmento conhecido no mercado como *middle marketing*, com faturamento anual entre R\$ 5.000.000,00 e R\$ 200.000.000,00, em todos os segmentos (indústria, comércio e serviços).

Essas empresas são atendidas por uma estrutura constituída de 9 carteiras de clientes. Cada carteira é composta por 30 clientes, em média, e conduzida por um Gerente de Contas. O total de clientes atendidos é de 268 assim distribuídos:

Indústria - 201 empresas;

Comércio - 43 empresas;

Serviços - 24 empresas.

A amostragem tem o objetivo de escolher uma parte (amostra do universo estudado), de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos, inferir o mais legitimamente possível os resultados da população total (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Como no presente trabalho a pesquisa de campo foi realizada junto aos clientes e gerentes, adotou-se dois critérios distintos: para os clientes foi realizada pesquisa por amostragem e, em relação aos gerentes, a pesquisa foi aplicada à sua totalidade.

Conforme Ribeiro *et alli* (2001), a primeira etapa no dimensionamento do tamanho da amostra é a definição das variáveis da estratificação. Segundo fontes secundárias fornecidas pelo banco, os clientes podem ser divididos em duas variáveis de estratificação: o porte da empresa e a sua atividade econômica. Ainda de acordo com Ribeiro *et alli* (2001), logo em seguida deve ser definido o número de classes para cada uma dessas variáveis. No caso em tela, a divisão de classes mais adequada aparece na Tabela 1.

<b>Variáveis de estratificação</b>	<b>Nº de classes</b>	<b>Classes</b>
Porte das empresas	3 classes	Pequenas, médias e grandes
Atividade econômica	3 classes	Indústria, Comércio e Serviços

Tabela 1 - Variáveis de estratificação e classes [Fonte: elaborada pelo autor]

Assim, o número total de estratos pode ser calculado pelo produto do número de classes de cada variável:

$$\text{Número de estratos} = 3 \times 3 = 9 \text{ estratos}$$

Ainda de acordo com Ribeiro *et alli* (2001), o próximo passo é o cálculo do número máximo de agrupamentos, definido como o produto do número de classes das duas variáveis que apresentam o maior número de classes. Como no presente estudo existem apenas duas variáveis, o número de agrupamentos será dado pelo produto de suas classes. Assim:

$$\text{Número de agrupamentos} = 3 \times 3 = 9 \text{ agrupamentos.}$$

O cálculo de do número de questionários por agrupamento será feito usando-se o formulário da distribuição normal. Segundo Ribeiro *et alli* (2001), em geral as respostas de um questionário estarão baseadas em uma escala discreta e não irão seguir o modelo normal. Contudo, muitas vezes pode-se trabalhar com somas e médias, que tendem assintoticamente ao modelo normal. Assim, a aproximação normal é considerada satisfatória para os propósitos de dimensionamento do tamanho da amostra.

Para determinar o número de formulários aplicou-se seguinte fórmula:

$$n = Z_{\alpha/2}^2 \frac{CV^2}{ER^2}$$

Onde:

n= tamanho da amostra por agrupamento

$Z_{\alpha/2}$ = nível de significância

CV= coeficiente de variação

ER= erro relativo admissível estabelecido para a amostra

Considerando um erro relativo médio de 5%, um nível de significância moderado ( $\alpha = 0,05$ ;  $Z_{\alpha/2} = 1,960$ ) e um coeficiente de variação também moderado de 10%, obteve-se o tamanho da amostra por agrupamento de 15,4. Assim, o número total de questionários a ser aplicado pode ser calculado da seguinte maneira:

Total de questionários = Número de questionários por agrupamento x Número de agrupamentos =  $15,4 \times 9 = 139$ .

A seguir pode-se calcular a distribuição dos questionários nos diversos estratos. Conforme Ribeiro *et alli* (2001), as três maneiras mais usuais de distribuição por estrato são as seguintes:

- Fixa, quando um número constante de questionários é aplicado a cada estrato, o que assegura a mesma precisão nas inferências relativas a cada estrato ou agrupamento;
- Proporcional ao tamanho do estrato, em que o tamanho da amostra é proporcional à população de cada estrato, assegurando maior precisão nas inferências relativas aos maiores estratos ou agrupamentos;
- Proporcional à raiz quadrada do tamanho do estrato, o que representa uma situação intermediária entre as duas opções anteriores, minimizando a perda financeira resultante de decisões baseadas em estimativas que contém um erro inerente.

Neste estudo, optou-se por aplicar questionários proporcionalmente ao tamanho de cada estrato, levando-se em conta a significativa diferença no tamanho da população de cada estrato.

Assim, o cálculo do número de questionários por estrato foi realizado com a utilização da seguinte expressão:

$$nq_i = \frac{np_i}{\sum np_i} \times TQ$$

Onde,

$nq_i$  - número de questionários a serem aplicados no estrato  $i$

$np_i$  - tamanho da população pertencente ao estrato  $i$

$TQ$  - número total de questionários a serem aplicados, conforme calculado.

Os valores resultantes dos cálculos foram arredondados para um número inteiro e estão apresentados na tabela 2.

Porte	Atividade	$np_i$	$nq_i$	Nº. de questionários planejados
Pequeno	Indústria	112	57,80	58
	Comércio	27	13,93	14
	Serviços	16	8,26	8
Médio	Indústria	58	29,93	30
	Comércio	7	3,61	4
	Serviços	5	2,58	3
Grande	Indústria	31	16,00	16
	Comércio	9	4,64	5
	Serviços	3	1,55	2
Total	$\sum np_i$	268	138,30	140

Tabela 2 - Planejamento do número de questionários a ser aplicado [Fonte: elaborada pelo autor]

Os clientes da agência bancária objeto deste trabalho estão distribuídos em nove carteiras, cada uma administrada por uma gerente de contas. A percepção destes gerentes sobre a importância dos serviços para os clientes foi medida através aplicação de questionário respondido por todos.

### 3.2.3 Variáveis e dimensões da qualidade do serviço

Segundo Richardson (1989), “as variáveis podem ser definidas como características mensuráveis de um fenômeno, que podem apresentar diferentes valores ou serem agrupadas em categorias”.

O agrupamento dessas variáveis em dimensões da qualidade do serviço bancário constituiu-se em tarefa preliminar à pesquisa, viabilizando as análises relativas às hipóteses do modelo conceitual e lançando a base das investigações da qualidade dos serviços do Banco do Brasil.

Para definir as variáveis e as dimensões da qualidade do serviço para o presente trabalho partiu-se das variáveis e dimensões de uma pesquisa chamada *FAS - Financial Analysis System*, que é realizada anualmente, entre os meses de junho e agosto. Até o ano de 2001 chamava-se PIF - Painel da Indústria Financeira e era realizada em parceria com a USP. A partir de 2002, passou a ser feita pela empresa FRACTAL - Forma, Acaso e Dimensão LTDA. Trata-se de uma das mais completas pesquisas sobre o mercado financeiro para pessoas jurídicas e é utilizada pelas principais instituições financeiras do país. São pesquisadas aproximadamente 2.900 empresas com faturamento bruto anual superior a R\$ 5 milhões, nas praças de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e nas regiões metropolitanas de Recife e Salvador.

A pesquisa *FAS* tem como objetivos identificar os atributos mais valorizados pelos clientes para a escolha de um banco, conhecer a percepção dos clientes sobre cada banco e identificar os bancos melhor avaliados pelos seus clientes. São pesquisados atributos relacionados à utilização de instituições financeiras, produtos e serviços, canais de distribuição, atendimento de especialistas de produtos, imagem das instituições financeiras, relacionamento com os clientes, serviços operacionais e posicionamento no mercado.

A partir das variáveis da pesquisa *FAS* procedeu-se a um aprimoramento com o grupo de gerentes sobre a adequação destas variáveis, levando-se em conta características econômicas e culturais locais e as particulares da área de atuação da agência bancária investigada. Desta maneira algumas variáveis foram acrescentadas, outras agrupadas e outras abandonadas. Discussão semelhante foi realizada em relação às dimensões, para promover o reagrupamento das novas variáveis.

As dimensões da qualidade do serviço, com as suas respectivas variáveis, seguindo o entendimento do grupo de gerentes, estão apresentadas no Quadro 1.

DIMENSÕES	VARIÁVEIS
<b>Imagem da Instituição</b>	Q01 - O reconhecimento da instituição no mercado
	Q02 - O Banco ser moderno, informatizado e poder resolver os assuntos sem ir a agência
	Q03 - O banco ter capacidade de negociar com PJ
	Q04 - O banco ter foco no cliente
	Q05 - A transparência do banco com sua empresa
	Q06 - O banco ter credibilidade (cumprir o que promete)
	Q07 - O fato de o banco promover ações de responsabilidade social
<b>Postura do gerente</b>	Q08 - Ter facilidade de acesso ao gerente quando for preciso
	Q09 - O Gerente ter disponibilidade para atender sua empresa, colocando a disposição todos os recursos
	Q10 - O gerente conhecer o negócio e a situação econômico-financeira do setor onde a empresa opera
	Q11 - O conhecimento do gerente sobre a empresa, suas estratégias e necessidades financeiras
	Q12 - O gerente ter autonomia
	Q13 - A rapidez e eficiência do gerente na solução de problemas
	Q14 - Os prazos prometidos pelo Gerente serem cumpridos
<b>Produtos</b>	Q15 - A diversidade de produtos e adequação às necessidades
	Q16 - Os requisitos necessários à obtenção de crédito serem claros e acessíveis
	Q17 - As aplicações e investimentos terem rentabilidade competitiva
	Q18 - O banco disponibilizar limite de crédito pré-aprovado
	Q19 - A rapidez da liberação do crédito

DIMENSÕES	VARIÁVEIS
	Q20 - Os juros e as tarifas cobrados nos empréstimos serem adequados
<b>Atendimento nas agências</b>	Q21 - O atendimento personalizado nas agências
	Q22 - A capacidade dos funcionários em resolver problemas
	Q23 - Os funcionários serem pró-ativos
	Q24 - A agilidade no atendimento e a rapidez na solução de problemas
	Q25 - O comprometimento dos funcionários com as ações prometidas
<b>Atendimento telefônico</b>	Q26 - A disponibilidade de linhas
	Q27 - A atenção dada pelos atendentes
	Q28 - A variedade de transações realizadas por telefone
	Q29 - O treinamento dos atendentes ao telefone
	Q30 - A capacidade e rapidez dos atendentes para resolver problemas
	Q31 - O atendimento telefônico personalizado
	Q32 - O comprometimento com ações prometidas pelo telefone
<b>Gerenciador Financeiro - Office Bank</b>	Q33 - A facilidade de acesso das transações eletrônicas de <i>Office Banking</i>
	Q34 - A variedade de transações eletrônicas de <i>Office Banking</i>
	Q35 - A facilidade de utilização das transações eletrônicas de <i>Office Banking</i>
	Q36 - A rapidez das operações via Internet
	Q37 - A segurança nas transações eletrônicas

Quadro 1 - Variáveis da Qualidade dos Serviços: Pesquisa de Campo, setembro, 2004 [Fonte: elaborado pelo autor]

O Quadro 1 mostra o conjunto de 37 variáveis utilizadas para avaliar a qualidade dos serviços baseadas na metodologia SERVQUAL. De acordo com Giansi e Corrêa (1994) essa metodologia pode ser perfeitamente adaptada à problemática dos serviços bancários.

Estas variáveis foram aplicadas aos clientes através de um questionário para descobrir, primeiramente, quais os atributos da qualidade dos serviços bancários julgados mais importantes pelos clientes, solicitando-lhes para, eleger e classificar as três variáveis mais importantes de cada dimensão. A seguir, para medir a satisfação com a qualidade do serviço recebido do Banco do Brasil, foi perguntado o quanto o entrevistado concordava sobre a entrega, pelo banco, daqueles atributos do serviço ofertados (APÊNDICE A). Estas variáveis também foram aplicadas ao questionário dos gerentes do Banco do Brasil, para medir a importância atribuída por eles aos atributos da qualidade dos serviços (APÊNDICE B).

#### 3.2.4 Técnica e procedimentos da coleta de dados

Para Gil (1991), o elemento mais importante de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. A coleta de dados é a fase do método de pesquisa que objetiva obter informações da realidade: “Um instrumento de pesquisa é válido quando mede o que pretende medir e fidedigno quando aplicado à mesma amostra, oferece os mesmos resultados” (RUDIO, 1992).

Para a coleta de dados nos levantamentos, os instrumentos mais adequados e utilizados são o questionário, a entrevista e o formulário (GIL, 1996; TRIVIÑOS, 1987 e RUIZ, 1996).

A entrevista é o diálogo entre o pesquisador e determinada pessoa, ou informante, com o objetivo de colher informações e dados relevantes para a pesquisa. O questionário consiste em uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas, por escrito, pelo informante. O formulário se assemelha ao questionário, porém, o próprio pesquisador o preenche de acordo com as respostas dadas pelo informante.

De acordo com Kotler (1998), o questionário consiste de um conjunto de questões para serem respondidas por entrevistados. Em função de sua flexibilidade, é o instrumento mais comum para coletar dados primários. Precisa ser cuidadosamente desenvolvido, testado e corrigido antes de ser administrado em larga escala.

Com relação ao questionário, Richardson (1999) define como a técnica de pesquisa que cumpre as funções de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social, e considera que todo aspecto incluído no questionário constitui uma hipótese, devendo, portanto, ser possível de defender.

A entrevista denominada *Survey* (LIVINGSTONE, 1982) é realizada sob a forma de pesquisa de opinião, utilizando-se metodologia científica, envolvendo, na coleta de dados, uma amostra representativa da população em estudo, com o objetivo de conhecer ou mensurar, entre outros, os valores, as opiniões, as crenças, as atitudes e os comportamentos de grandes populações. Essa metodologia de pesquisa vem sendo empregada nas mais diversas áreas do conhecimento.

Os dados da presente pesquisa foram coletados através de dois questionários estruturados para levantamentos junto aos clientes e aos gerentes (Apêndices A e B, respectivamente). Os procedimentos para aplicação dos questionários estão descritos a seguir.

#### 3.2.4.1 Levantamento dos dados junto aos clientes

Com todas as empresas pesquisadas foram realizados contatos telefônicos, solicitando a participação na pesquisa. Nesse momento foram explicados os objetivos do estudo, bem como as instruções para preenchimento do instrumento utilizado. Após a confirmação da empresa, foi enviado via *e-mail* e fax, conforme opção da empresa, o questionário acompanhado de uma carta de apresentação. A aplicação da coleta de dados ocorreu durante o mês de setembro de 2004.

##### I - Identificação do perfil do cliente

O perfil dos clientes foi identificado com base no segmento econômico ao qual pertence (indústria, comércio ou serviços) e ao porte da empresa (pequena, média ou grande).

##### II - Levantamentos da qualidade do serviço

Os levantamentos relativos à investigação da qualidade do serviço foram realizados através de um questionário estruturado com 37 perguntas enunciadas como fechadas, de forma organizada e sistematizada, distribuídas em 5 blocos, caracterizando as dimensões da qualidade do serviço, que mediram as expectativas e percepções do cliente relativas ao serviço do Banco do Brasil (APÊNDICE A). Perguntando-lhes, primeiro, qual a importância que eles davam àqueles atributos do serviço bancário e, também qual a importância atribuída a cada bloco de questões. A

seguir, pediu-se que eles avaliassem sua satisfação referente a esses mesmos atributos no serviço prestado pelo do Banco do Brasil.

Para a primeira parte da coleta foi solicitado ao cliente que escolhesse os três itens mais importantes do serviço prestado pelos bancos, classificando-os conforme a ordem de importância atribuída: 1 (maior importância) 2 (importância intermediária) e 3 (menor importância). Idêntica classificação foi solicitada para os 5 blocos que representam as dimensões da qualidade do serviço.

Na segunda parte, referente à satisfação do cliente com o serviço recebido, utilizou-se a medida intervalar da escala *Likert* de dez pontos, recomendada quando se busca avaliar a intensidade de um sentimento ou percepção (MATTAR, 1999). Esta escala variou entre 1 (discorda totalmente) a 10 (concorda totalmente).

As avaliações da qualidade, investigadas com base na metodologia SERVQUAL, implicam calcular a diferença da percepção do desempenho e as expectativas do serviço, que neste estudo foram apuradas através da priorização da importância dos atributos do serviço e da satisfação com os mesmos. Estas diferenças são os *Gaps*, ou lacunas do serviço. Assim, para cada respondente e para cada afirmação do questionário, foi calculado o valor ou *Gap* da qualidade, que é definido como sendo:  $Gap = \text{Importância} - \text{Satisfação}$

A metodologia SERVQUAL consiste na aplicação de um questionário dividido em duas seções principais com 22 questões, que medem as expectativas e percepções do serviço. Agregado a estas seções encontra-se outra que se destina a medir a importância relativa das cinco dimensões da qualidade propostas por estes autores: confiabilidade, sensibilidade, segurança, empatia e tangíveis, (PARASUMAN, ZEITHAML; BERRY, 1988).

O questionário da metodologia SERVQUAL inclui um conjunto de itens e dimensões específicas que podem ser aplicados em pesquisas referentes a qualquer serviço. Contudo, o questionário aplicado nesta pesquisa não seguiu a estrutura das dimensões e questões do SERVQUAL, mas apenas baseou-se nesta metodologia para avaliar as dimensões da qualidade do serviço bancário.

Segundo Oliveira (1997), as questões incluídas no questionário devem fazer levantamentos que respondam ao problema estudado e confirmem a existência do objeto de pesquisa. Assim, a definição dos atributos do serviço que mediram a qualidade considerou questões típicas relativas aos serviços bancários, com a

finalidade de explorar os determinantes da qualidade do serviço para este setor, conforme sugerido por Grönroos (1995) e, Giansesi e Corrêa (1994).

#### 3.2.4.2 Levantamento dos dados junto aos gerentes

Os levantamentos junto aos gerentes foram feitos através de um questionário estruturado em 37 perguntas que levantaram as percepções dos gerentes sobre os serviços entregues aos clientes (APÊNCIDE B). A eles foi perguntado o quanto achavam importante os atributos do serviço bancário **para os clientes**.

Para esta coleta, também foi solicitado que escolhessem os três itens mais importantes do serviço prestado pelos bancos, classificando-os conforme a ordem de importância atribuída: 1 (maior importância) 2 (importância intermediária) e 3 (menor importância). Da mesma forma, foi solicitada a classificação para os cinco blocos representativos das dimensões da qualidade do serviço.

### 3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

De acordo com Gil (1996), a análise dos dados envolve diversos procedimentos tais como: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após a análise ocorre a interpretação dos dados, que é o estabelecimento de relações entre os resultados obtidos e outros já conhecidos anteriormente.

Segundo Lakatos & Marconi (1991), na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre o trabalho estatístico, procurando respostas para suas perguntas de pesquisa, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas.

Churchill Jr. & Peter (2000) afirmam que para transformar os dados coletados em informações os pesquisadores precisam analisar e interpretar os dados. Quando os dados são registrados em um questionário ou em um formulário, o pesquisador primeiro examina cada formulário para assegurar-se de que ele tenha sido preenchido corretamente e adequadamente. Então, o pesquisador codifica os dados e, em seguida, os dados são tabulados. Quando os dados tiverem sido tabulados, os pesquisadores podem realizar vários tipos de análises estatísticas.

Na pesquisa de caráter quantitativo, normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística. Tipicamente, as medidas para cada respondente

são codificadas e, em seguida, manipuladas de várias maneiras. A análise pode ser básica, como calcular a resposta média a uma pergunta ou pode incluir uma variedade de técnicas mais sofisticadas.

No presente estudo, os dados foram organizados para possibilitar o cálculo dos *gaps* da qualidade, que mediu somente as avaliações dos *gaps* dos gerentes (*Gap 1*) e dos clientes (*Gap 5*), por serem avaliações do modelo que interessavam aos objetivos deste estudo.

### 3.3.1 O cálculo do *Gap 1*

Para calcular o escore médio que determinaria a importância dos serviços bancários para os clientes, foi atribuído peso 4 e para as respostas classificadas como de maior importância. Para as de importância intermediária e menor importância foram atribuídos pesos 2 e 1, respectivamente. As demais receberam peso 0.

Essa metodologia foi aplicada primeiramente às dimensões da qualidade de serviços (blocos). A soma da quantidade de respostas sobre a importância de cada bloco, multiplicadas pelo seu respectivo peso (0, 1, 2 e 4) gerou uma pontuação para cada bloco. Essa pontuação foi medida proporcionalmente ao somatório de todas as pontuações e o resultado obtido foi usado como peso para computar o escore médio da importância dos serviços bancários para os clientes.

O mesmo procedimento foi utilizado nos questionários respondidos pelos gerentes, para determinar as suas percepções sobre a importância dos diversos serviços entregues aos clientes. A diferença entre os escores médios da importância atribuída pelos clientes e da importância atribuída pelos gerentes mediu o *gaps 1* em cada atributo da qualidade.

A seguir os 10 maiores *gaps 1* positivos e os 10 maiores negativos foram organizados num gráfico de pareto, possibilitando a priorização de medidas para um plano de ação.

### 3.3.1 O cálculo do *Gap 5*

Para possibilitar o cálculo do *GAP 5*, a pesquisa da satisfação dos clientes com os serviços prestados pelo Banco do Brasil sofreu um ajuste em seus resultados, cujas médias foram obtidas pela aplicação da medida intervalar da escala *Likert* de dez pontos. O ajuste foi efetuado para deixar os resultados da

pesquisa de satisfação na mesma escala da pesquisa das expectativas dos clientes, que foi realizada pedindo-se para o entrevistado escolher entre os três itens mais importantes de cada dimensão pesquisada. Para isso foi aplicada a fórmula abaixo:

$$E_s = \text{Min}_i + (\text{Max}_i - \text{Min}_i) \times \frac{(x_s - \text{Min}_s)}{(\text{Max}_s - \text{Min}_s)}$$

Onde,

$E_s$  - Escore modificado para a satisfação dos clientes

$\text{Min}_i$  - Menor valor médio apurado na pesquisa sobre a importância atribuída pelos clientes.

$\text{Max}_i$  - Maior valor médio apurado na pesquisa sobre a importância atribuída pelos clientes.

$\text{Min}_s$  - Menor valor médio apurado na pesquisa sobre a satisfação dos clientes.

$\text{Max}_s$  - Menor valor médio apurado na pesquisa sobre a satisfação dos clientes.

$X_s$  - Média do grau de satisfação do item a ser ajustado

Assim, a média dos itens que mediram a satisfação dos clientes ( $X_s$ ), originalmente graduada para um intervalo de 0 a 10, situou-se entre numa nova escala, cujos limites são os menores e os maiores valores médios da escala da importância atribuída pelos clientes.

A diferença entre os escores médios da importância atribuída pelos clientes e da satisfação dos clientes com os serviços recebidos corresponde ao *gap* 5, avaliado para cada atributo da qualidade.

Da mesma maneira que os *gap* 1, os 10 maiores *gaps* 5 positivos e os 10 maiores negativos foram organizados num gráfico de pareto, possibilitando a priorização de medidas para um plano de ação.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E PLANO DE AÇÃO - OPORTUNIDADES DE MELHORIAS**

A análise, discussão e interpretação dos dados são o núcleo central da pesquisa. De acordo com Oliveira (1997) a análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores e pode ser classificada em interpretação, explicação e especificação das relações entre as variáveis.

Segundo Malhotra (2001), a meta da análise dos dados é prover as informações relativas aos componentes dos problemas da pesquisa. Com o objetivo de identificar e entender as necessidades dos clientes em relação aos atributos julgados importantes na prestação do serviço bancário e mensurar o *Gap 1* e o *Gap 5* da qualidade do serviço, verificando a igualdade/diferença entre as avaliações dos gerentes (*Gap 1*) e as dos clientes (*Gap 5*) realizou-se uma pesquisa com 135 (cento e trinta e cinco) clientes da agência Empresarial Vale do Sinos. A pesquisa aconteceu em Novo Hamburgo, no mês de setembro de 2004. Assim, apresentamos a seguir, a análise e discussão dos dados de acordo com a composição das variáveis que norteiam o problema estudado.

##### **4.1 ANÁLISES DA QUALIDADE DO SERVIÇO**

Na análise da qualidade do serviço, os resultados apresentaram o *Gap 1* e o *Gap 5* nas dimensões da qualidade, traduzindo as lacunas (*Gaps*) das avaliações da qualidade do serviço pela diferença entre a satisfação com o desempenho do serviço e a importância atribuída, no caso do *Gap 5* e pela diferença entre a importância atribuída pelos gerentes e pelos clientes, no *Gap 1*.

A discrepância entre a qualidade esperada pelo cliente e aquela efetivamente percebida no serviço do Banco do Brasil, denominada *Gap 5*, é uma função dos outros 4 *Gaps* (vide Capítulo 2). Dentre estes, o *Gap 1*, invariavelmente, determina a ocorrência de todos os outros *Gaps*. Por essa razão, analisamos o *Gap*

1 e o *Gap* 5, com o objetivo de confrontar o início e o final do processo de avaliação da qualidade do serviço do Banco do Brasil.

A apresentação dos dados avaliados se dará por partes, quais sejam: na primeira parte serão apresentadas tabelas contendo a classificação da importância atribuída pelos clientes, pelos gerentes, e a satisfação percebida pelos clientes. Na segunda parte serão apresentados gráficos de pareto com os principais *Gaps* 1 e 5.

#### 4.1.1 A Importância atribuída pelos clientes

Neste bloco de questões, será detalhada a importância que os clientes entrevistados atribuíram às dimensões e aos atributos da qualidade do serviço.

##### 4.1.1.1 A importância das dimensões da qualidade dos serviços

Os entrevistados classificaram as seis dimensões da qualidade dos serviços, atribuindo notas de 1 a 3 para as mais importantes (APÊNCIDE A, Questionário A). A ponderação da soma da quantidade de respostas pelo seu respectivo peso (0, 1, 2 e 4) aponta para a dimensão postura do gerente como a mais importante (escore de 29,2), seguida por produtos e gerenciador financeiro - *office bank* (21,4), imagem da instituição ( 15,3), atendimento nas agências (8,8) e atendimento telefônico (3,9).

IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PARA OS CLIENTES	N° de Respostas				Soma ponderada	Importância relativa das dimensões dos serviços	
	0	1	2	3			
	Pesos ==>	0	4	2	1		
Imagem da Instituição		81	27	6	21	141	15,3
Postura do gerente		27	39	45	24	270	29,2
Produtos		51	24	42	18	198	21,4
Atendimento nas agências		93	9	12	21	81	8,8
Atendimento telefônico		117	3	9	6	36	3,9
Gerenciador Financeiro - <i>Office Bank</i>		45	30	18	42	198	21,4
<b>Total</b>						<b>924</b>	<b>100,0</b>

Tabela 3 - Importância das 6 dimensões da qualidade dos serviços para os clientes [Fonte: elaborada pelo autor]

#### 4.1.1.2 A importância dos atributos da qualidade dos serviços

Da mesma maneira que as dimensões, os atributos que as compõe também foram classificados pelo estabelecimento de notas de 1 a 3 para as mais importantes (APÊNCIDE A, Questionário A). A ponderação da soma da quantidade de respostas pelo seu respectivo peso (0, 1, 2 e 4) e, ainda, pela importância relativa da própria dimensão permite identificar os atributos mais importantes de cada dimensão da qualidade.

Na dimensão “imagem da instituição”, o atributo mais importante foi a credibilidade do banco (score de 3,7). Também merecem destaque em importância os atributos relacionados à modernidade (3,4), ao foco no cliente (2,6) e à transparência (2,0).

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DOS SERVIÇOS PARA OS CLIENTES	N°. de Respostas				Soma ponderada	Importância dos serviços
		0	1	2	3		
	Pesos ==>	0	4	2	1		
Imagem da Instituição	O reconhecimento da instituição no mercado	102	18	3	12	90	1,4
	O Banco ser moderno, informatizado e poder resolver os assuntos sem ir a agência	42	27	42	24	216	3,4
	O banco ter capacidade de negociar com PJ	81	12	15	27	105	1,7
	O banco ter foco no cliente	72	27	21	15	165	2,6
	A transparência do banco com sua empresa	69	15	15	36	126	2,0
	O banco ter credibilidade (cumprir o que promete)	45	36	36	18	234	3,7
	O fato do banco promover ações de responsabilidade social	126	3	3	3	21	0,3
	Total					957	15,3

Tabela 4 - Importância dos atributos dos serviços vinculados à dimensão IMAGEM DA INSTITUIÇÃO

[Fonte: elaborada pelo autor]

Na dimensão “postura do gerente” o atributo rapidez e eficiência na solução de problemas foi escolhido como o mais importante (escore de 7,2). Os atributos relacionados à autonomia (6,2), à disponibilidade (4,9) e à facilidade de acesso (4,1) também foram classificados como importantes.

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DOS SERVIÇOS PARA OS CLIENTES	N°. de Respostas				Soma ponderada	Importância dos serviços
		0	1	2	3		
	Pesos ==>	0	4	2	1		
Postura do gerente	Ter facilidade de acesso ao gerente quando for preciso	84	24	12	12	132	4,1
	O Gerente ter disponibilidade para atender sua empresa, colocando a disposição todos os recursos	60	18	30	27	159	4,9
	O gerente conhecer o negócio e a situação econômico-financeira do setor onde a empresa opera	102	12	6	15	75	2,3
	O conhecimento do gerente sobre a empresa, suas estratégias e necessidades financeiras.	93	15	12	15	99	3,1
	O gerente ter autonomia	48	27	33	24	198	6,2
	A rapidez e eficiência do gerente na solução de problemas	42	33	39	21	231	7,2
	Os prazos prometidos pelo Gerente serem cumpridos	105	3	6	21	45	1,4
<b>Total</b>					<b>939</b>	<b>29,2</b>	

Tabela 5 - Importância dos atributos dos serviços vinculados à dimensão POSTURA DO GERENTE  
[Fonte: elaborada pelo autor]

A rapidez da liberação do crédito (escore de 6,7) foi o atributo escolhido como o mais importante da dimensão “produtos”. Também foram julgados importantes os relacionados aos juros e as tarifas dos empréstimos (4,6) e à diversidade de produtos adequados (3,9).

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DOS SERVIÇOS PARA OS CLIENTES	N°. de Respostas				Soma ponderada	Importância dos serviços
		0	1	2	3		
	Pesos ==>	0	4	2	1		
Produtos	A diversidade de produtos e adequação às necessidades	63	24	24	24	168	3,9
	Os requisitos necessários à obtenção de crédito serem claros e acessíveis	69	12	15	39	117	2,7
	As aplicações e investimentos terem rentabilidade competitiva	105	6	18	6	66	1,6
	O banco disponibilizar limite de crédito pré-aprovado	96	9	15	15	81	1,9
	A rapidez da liberação do crédito	42	57	21	15	285	6,7
	Os juros e as tarifas cobrados nos empréstimos serem adequados	42	21	39	33	195	4,6
<b>Total</b>						<b>912</b>	<b>21,4</b>

Tabela 6 - Importância dos atributos dos serviços vinculados à dimensão PRODUTOS [Fonte: elaborada pelo autor]

Dentre os atributos que compõem a dimensão “atendimento nas agências” a agilidade no atendimento e a rapidez na solução de problemas recebeu o maior escore (2,9), seguida da capacidade dos funcionários em resolver problemas (2) e do seu comprometimento (1,9).

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DOS SERVIÇOS PARA OS CLIENTES	N°. de Respostas				Soma ponderada	Importância dos serviços
		0	1	2	3		
	Pesos ==>	0	4	2	1		
Atendimento nas agências	O atendimento personalizado nas agências	72	18	18	24	132	1,2
	A capacidade dos funcionários em resolver problemas	27	24	36	48	216	2,0
	Os funcionários serem pró-ativos	93	6	15	21	75	0,7
	A agilidade no atendimento e a rapidez na solução de problemas	27	57	33	18	312	2,9
	O comprometimento dos funcionários com as ações prometidas	48	30	33	24	210	1,9
Total					945	8,8	

Tabela 7 - Importância dos atributos dos serviços vinculados à dimensão ATENDIMENTO NAS AGÊNCIAS [Fonte: elaborada pelo autor]

A dimensão “atendimento telefônico” teve como atributo mais importante a capacidade e rapidez dos atendentes para resolver problemas (escore de 0,9), seguido da disponibilidade de linhas, atenção e comprometimento dos atendentes (todos com escore de 0,8).

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DOS SERVIÇOS PARA OS CLIENTES	N°. de Respostas				Soma ponderada	Importância dos serviços
		0	1	2	3		
	Pesos ==>	0	4	2	1		
Atendimento telefônico	A disponibilidade de linhas	69	39	18	6	198	0,8
	A atenção dada pelos atendentes	66	36	18	15	195	0,8
	A variedade de transações realizadas por telefone	96	6	12	21	69	0,3
	O treinamento dos atendentes ao telefone	114	3	6	12	36	0,1
	A capacidade e rapidez dos atendentes para resolver problemas	39	27	39	30	216	0,9
	O atendimento telefônico personalizado	99	3	18	12	60	0,2
	O comprometimento com ações prometidas pelo telefone	51	30	21	33	195	0,8
<b>Total</b>						<b>969</b>	<b>3,9</b>

Tabela 8 - Importância dos atributos dos serviços vinculados à dimensão ATENDIMENTO TELEFÔNICO [Fonte: elaborada pelo autor]

O atributo mais importante da dimensão “gerenciador financeiro - *office bank*” foi a segurança nas transações eletrônicas (escore de 8,6), juntamente com a rapidez das operações via Internet (4,2) e a facilidade de utilização das transações eletrônicas (3,7).

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DOS SERVIÇOS PARA OS CLIENTES	N°. de Respostas				Soma ponderada	Importância dos serviços
		0	1	2	3		
	Pesos ==>	0	4	2	1		
Gerenciador Financeiro - Office Bank	A facilidade de acesso das transações eletrônicas de <i>Office Banking</i>	69	9	45	9	135	3,0
	A variedade de transações eletrônicas de <i>Office Banking</i>	84	9	9	33	87	2,0
	A facilidade de utilização das transações eletrônicas de <i>Office Banking</i>	39	6	48	42	162	3,7
	A rapidez das operações via Internet	48	24	27	36	186	4,2
	A segurança nas transações eletrônicas	24	87	9	15	381	8,6
Total						951	21,4

Tabela 9 - Importância dos atributos dos serviços vinculados à dimensão GERENCIADOR FINANCEIRO - OFFICE BANK [Fonte: elaborada pelo autor]

#### 4.1.2 A Importância atribuída pelos gerentes

Neste bloco de questões, será detalhada a importância que os gerentes do Banco do Brasil atribuíram às dimensões e aos atributos da qualidade do serviço.

##### 4.1.2.1 A importância das dimensões da qualidade dos serviços

As seis dimensões da qualidade dos serviços foram priorizadas pelos gerentes entrevistados, pela atribuição notas de 1 a 3 para as mais importantes (APÊNCIDE B, Questionário C). A ponderação da soma da quantidade de respostas pelo seu respectivo peso (0, 1, 2 e 4) aponta para a dimensão imagem da instituição (escore de 34,9) como a mais importante, seguida por postura do gerente (31,7),

produtos (23,8), atendimento nas agências (6,3), gerenciador financeiro - *office bank* (3,2) e atendimento telefônico (0,0).

A IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PARA OS GERENTES	Nº de Respostas				Soma ponderada	Importância relativa das dimensões dos serviços
	0	1	2	3		
Pesos ==>	0	4	2	1		
Imagem da Instituição	3	5	1	0	22	34,9
Postura do gerente	0	2	5	2	20	31,7
Produtos	2	2	2	3	15	23,8
Atendimento nas agências	6	0	1	2	4	6,3
Atendimento telefônico	9	0	0	0	0	0,0
Gerenciador Financeiro - <i>Office Bank</i>	7	0	0	2	2	3,2
				Total	63	100,0

Tabela 10 - Importância das dimensões da qualidade dos serviços para os gerentes [Fonte: elaborada pelo autor]

#### 4.1.2.2 A importância dos atributos da qualidade dos serviços

De modo similar às dimensões, os atributos que as compõe também foram classificados pelo estabelecimento de notas de 1 a 3 para as mais importantes (APÊNCIDE B, Questionário C). A ponderação da soma da quantidade de respostas pelo seu respectivo peso (0, 1, 2 e 4) e, também, pela importância relativa da dimensão permite identificar os atributos mais importantes de cada dimensão da qualidade.

Na dimensão “imagem da instituição”, o atributo mais importante foi a credibilidade do banco (score de 10,0). Também merecem destaque em importância os atributos relacionados capacidade de negociar com pessoas jurídicas (7,2), à modernidade (6,1) e ao foco no cliente (2,6).

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DOS SERVIÇOS PARA OS GERENTES	N°. de Respostas				Soma ponderada	Importância dos serviços
		0	1	2	3		
	Pesos ==>	0	4	2	1		
Imagem da Instituição	O reconhecimento da instituição no mercado	7	0	1	1	3	1,7
	O Banco ser moderno, informatizado e poder resolver os assuntos sem ir a agência	3	1	2	3	11	6,1
	O banco ter capacidade de negociar com PJ	4	2	2	1	13	7,2
	O banco ter foco no cliente	5	2	1	1	11	6,1
	A transparência do banco com sua empresa	6	1	1	1	7	3,9
	O banco ter credibilidade (cumprir o que promete)	2	3	2	2	18	10,0
	O fato do banco promover ações de responsabilidade social	9	0	0	0	0	0,0
		TOTAL					63

Tabela 11 - Importância para os gerentes dos atributos dos serviços vinculados à dimensão IMAGEM DA INSTITUIÇÃO [Fonte: elaborada pelo autor]

Na dimensão “postura do gerente” o atributo rapidez e eficiência na solução de problemas foi escolhido como o mais importante (escore de 9,6). Os atributos relacionados ao conhecimento sobre a empresa (7,1), à disponibilidade (6,0) e à facilidade de acesso (4,0) também foram priorizados.

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DOS SERVIÇOS PARA OS GERENTES	N.º de Respostas				Soma ponderada	Importância dos serviços
		0	1	2	3		
	Pesos ==>	0	4	2	1		
Postura do gerente	Ter facilidade de acesso ao gerente quando for preciso	5	1	1	2	8	4,0
	O Gerente ter disponibilidade para atender sua empresa, colocando a disposição todos os recursos	5	2	2	0	12	6,0
	O gerente conhecer o negócio e a situação econômico-financeira do setor onde a empresa opera	5	1	1	2	8	4,0
	O conhecimento do gerente sobre a empresa, suas estratégias e necessidades financeiras.	4	2	3	0	14	7,1
	O gerente ter autonomia	9	0	0	0	0	0,0
	A rapidez e eficiência do gerente na solução de problemas	1	3	2	3	19	9,6
	Os prazos prometidos pelo Gerente serem cumpridos	7	0	0	2	2	1,0
	TOTAL					63	31,7

Tabela 12 - Importância para os gerentes dos atributos dos serviços vinculados à dimensão POSTURA DO GERENTE [Fonte: elaborada pelo autor]

A rapidez da liberação do crédito (escore de 6,0) foi o atributo escolhido como o mais importante da dimensão “produtos”. Também foram julgados importantes os relacionados aos juros e as tarifas dos empréstimos e à diversidade de produtos adequados (escore de 5,7 em ambos).

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DOS SERVIÇOS PARA OS GERENTES	N.º de Respostas				Soma ponderada	Importância dos serviços
		0	1	2	3		
	Pesos ==>	0	4	2	1		
Produtos	A diversidade de produtos e adequação às necessidades	4	3	1	1	15	5,7
	Os requisitos necessários à obtenção de crédito serem claros e acessíveis	7	0	0	2	2	0,8
	As aplicações e investimentos terem rentabilidade competitiva	6	1	0	2	6	2,3
	O banco disponibilizar limite de crédito pré-aprovado	5	1	2	1	9	3,4
	A rapidez da liberação do crédito	3	3	1	2	16	6,0
	Os juros e as tarifas cobrados nos empréstimos serem adequados	2	1	5	1	15	5,7
	TOTAL					63	23,8

Tabela 13 - Importância para os gerentes dos atributos dos serviços vinculados à dimensão PRODUTOS [Fonte: elaborada pelo autor]

Dentre os atributos que compõe a dimensão “atendimento nas agências”, a agilidade no atendimento e a rapidez na solução de problemas recebeu o maior escore (2,4), seguida da capacidade dos funcionários em resolver problemas (1,5) e do atendimento personalizado (1,1).

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DOS SERVIÇOS PARA OS GERENTES	N°. de Respostas				Soma ponderada	Importância dos serviços
		0	1	2	3		
	Pesos ==>	0	4	2	1		
Atendimento nas agências	O atendimento personalizado nas agências	5	2	1	1	11	1,1
	A capacidade dos funcionários em resolver problemas	2	2	2	3	15	1,5
	Os funcionários serem pró-ativos	8	1	0	0	4	0,4
	A agilidade no atendimento e a rapidez na solução de problemas	1	4	4	0	24	2,4
	O comprometimento dos funcionários com as ações prometidas	2	0	2	5	9	0,9
TOTAL						11	1,1

Tabela 14 - Importância para os gerentes dos atributos dos serviços vinculados à dimensão ATENDIMENTO NAS AGÊNCIAS [Fonte: elaborada pelo autor]

A dimensão “atendimento telefônico” teve como atributo mais importante a capacidade e rapidez dos atendentes para resolver problemas (24 pontos), seguido da disponibilidade de linhas (12), atenção dos atendentes (11) e o seu comprometimento (7). Entretanto, como a dimensão “atendimento telefônico” não foi indicada entre os itens mais importantes (seu score foi zero), os atributos a ela vinculados também ficam com score zero.

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DOS SERVIÇOS PARA OS GERENTES	N.º de Respostas				Soma ponderada	Importância dos serviços
		0	1	2	3		
	Pesos ==>	0	4	2	1		
Atendimento telefônico	A disponibilidade de linhas	5	2	2	0	12	0,0
	A atenção dada pelos atendentes	5	2	1	1	11	0,0
	A variedade de transações realizadas por telefone	7	0	2	0	4	0,0
	O treinamento dos atendentes ao telefone	8	0	0	1	1	0,0
	A capacidade e rapidez dos atendentes para resolver problemas	0	4	3	2	24	0,0
	O atendimento telefônico personalizado	8	1	0	0	4	0,0
	O comprometimento com ações prometidas pelo telefone	3	0	1	5	7	0,0
	TOTAL					63	0,0

Tabela 15 - Importância para os gerentes dos atributos dos serviços vinculados à dimensão ATENDIMENTO TELEFÔNICO [Fonte: elaborada pelo autor]

O atributo mais importante da dimensão “gerenciador financeiro - *office bank*” foi a segurança nas transações eletrônicas (escore de 1,1), juntamente com facilidade de utilização das transações eletrônicas (0,9) a facilidade de acesso das transações (0,5).

DIMENSÃO	IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS DOS SERVIÇOS PARA OS GERENTES	N.º de Respostas				Soma ponderada	Importância dos serviços
		0	1	2	3		
	Pesos ==>	0	4	2	1		
Gerenciador Financeiro - Office Bank	A facilidade de acesso das transações eletrônicas de <i>Office Banking</i>	5	2	0	2	10	0,5
	A variedade de transações eletrônicas de <i>Office Banking</i>	3	0	0	6	6	0,3
	A facilidade de utilização das transações eletrônicas de <i>Office Banking</i>	1	1	7	0	18	0,9
	A rapidez das operações via Internet	6	1	1	1	7	0,4
	A segurança nas transações eletrônicas	3	5	1	0	22	1,1
	TOTAL					63	3,2

Tabela 16 - Importância para os gerentes dos atributos dos serviços vinculados à dimensão GERENCIADOR FINANCEIRO - OFFICE BANK [Fonte: elaborada pelo autor]

#### 4.1.3 A Satisfação dos clientes

A satisfação com o serviço prestado pelo banco foi mensurada por uma escala de notas de 1 a 10 (APÊNCIDE A, Questionário B). Os resultados dessa pesquisa foram ajustados para a mesma escala intervalar da pesquisa sobre a importância atribuída à qualidade do serviço (ver capítulo 3).

Na dimensão “imagem da instituição”, o reconhecimento da instituição Banco do Brasil no mercado foi o atributo que recebeu a melhor média ajustada (8,6), significando que os clientes identificam esse atributo no Banco do Brasil. A credibilidade (8,4), a transparência (7,9), a modernidade (7,4) e a capacidade de negociar com Pessoa Jurídica (6,2) também foram fortemente associados ao Banco

do Brasil. Com relação aos atributos menos identificados chamam atenção o foco no cliente (2,9) e a promoção de ações de responsabilidade social (3,6)

<b>DIMENSÃO</b>	<b>SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O SERVIÇO PRESTADO PELO BANCO DO BRASIL</b>	<b>MÉDIAS</b>	<b>Satisfação ajustada dos serviços</b>
<b>Imagem da Instituição</b>	1. A instituição Banco do Brasil tem reconhecimento no mercado	9,1	8,6
	2. O BB é moderno, informatizado e o cliente pode resolver os assuntos sem ir a agência	8,8	7,4
	3. O BB tem capacidade de negociar com PJ	8,5	6,2
	4. O BB tem foco no cliente	7,7	2,9
	5. Existe transparência do BB com minha empresa	8,9	7,9
	6. O BB tem credibilidade (cumpre o que promete)	9,0	8,4
	7. O BB promove ações de responsabilidade social	7,9	3,6

Tabela 17 - Satisfações dos clientes com o serviço prestado pelo Banco do Brasil nos atributos vinculados à dimensão IMAGEM DA INSTITUIÇÃO [Fonte: elaborada pelo autor]

Dentre os atributos que compõe a dimensão “postura do gerente”, a facilidade de acesso ao gerente recebeu o maior média ajustada (7,8), seguida da disponibilidade (7,0) e do cumprimento de prazos (6,9). Os atributos menos identificados nesta dimensão foram a autonomia do gerente (0,1) e o conhecimento sobre a empresa (2,6).

<b>DIMENSÃO</b>	<b>SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O SERVIÇO PRESTADO PELO BANCO DO BRASIL</b>	<b>MÉDIAS</b>	<b>Satisfação ajustada dos serviços</b>
<b>Postura do gerente</b>	8. Tenho facilidade de acesso ao gerente do BB quando preciso	8,9	7,8
	9. O gerente do BB tem disponibilidade para atender minha empresa, colocando a disposição todos os recursos	8,7	7,0
	10. O gerente do BB conhece o negócio e a situação econômico-financeira do setor onde a minha empresa opera	7,9	3,7
	11. O gerente do BB tem conhecimento sobre a minha empresa, suas estratégias e necessidades financeiras.	7,6	2,6
	12. O gerente do BB tem autonomia	7,0	0,1
	13. Existe rapidez e eficiência do gerente do BB na solução de problemas	8,0	4,3
	14. Os prazos prometidos pelo Gerente do BB são cumpridos	8,6	6,9

Tabela 18 - Satisfações dos clientes com o serviço prestado pelo Banco do Brasil nos atributos vinculados à dimensão POSTURA DO GERENTE [Fonte: elaborada pelo autor]

Na dimensão “produtos”, o atributo mais reconhecido no Banco do Brasil foi a disponibilização de limite de crédito pré-aprovado (média ajustada de 6,3). Também merece destaque positivo o atributo relacionado a diversidade e adequação dos produtos (6,1). Dentre os atributos menos reconhecidos estão adequação de juros e tarifas dos empréstimos (0,4) e rentabilidade competitiva das aplicações (3,0).

<b>DIMENSÃO</b>	<b>SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O SERVIÇO PRESTADO PELO BANCO DO BRASIL</b>	<b>MÉDIAS</b>	<b>Satisfação ajustada dos serviços</b>
<b>Produtos</b>	15. O BB possui diversidade de produtos, adequados às necessidades	8,5	6,1
	16. Os requisitos necessários à obtenção de crédito são claros e acessíveis	8,1	4,4
	17. As aplicações e investimentos tem rentabilidade competitiva	7,7	3,0
	18. O BB disponibiliza limite de crédito pré-aprovado	8,5	6,3
	19. A liberação do crédito é rápida	7,9	3,8
	20. Os juros e as tarifas cobrados nos empréstimos são adequados	7,1	0,4

Tabela 19 - Satisfações dos clientes com o serviço prestado pelo Banco do Brasil nos atributos vinculados à dimensão PRODUTOS [Fonte: elaborada pelo autor]

Na dimensão “atendimento nas agências” o atributo comprometimento dos funcionários com as ações prometidas (média ajustada 4,3) foi o mais reconhecido pelos clientes no Banco do Brasil, juntamente com o atendimento personalizado (3,9). Os atributos relacionados à rapidez na solução de problemas (2,8) e a agilidade (2,8) foram os menos identificados.

<b>DIMENSÃO</b>	<b>SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O SERVIÇO PRESTADO PELO BANCO DO BRASIL</b>	<b>MÉDIAS</b>	<b>Satisfação ajustada dos serviços</b>
<b>Atendimento nas agências</b>	21. O atendimento nas agências do BB é personalizado.	7,9	3,9
	22. Os funcionários do BB têm capacidade para resolver problemas	7,9	3,5
	23. Os funcionários do BB são pró-ativos	7,9	3,8
	24. O atendimento nas agências do BB é ágil e tem rapidez na solução de problemas	7,7	2,8
	25. Os funcionários são comprometidos com as ações prometidas	8,0	4,3

Tabela 20 - Satisfações dos clientes com o serviço prestado pelo Banco do Brasil nos atributos vinculados à dimensão ATENDIMENTO NAS AGÊNCIAS [Fonte: elaborada pelo autor]

O atributo mais reconhecido no Banco do Brasil, vinculado à dimensão “atendimento telefônico” foi a atenção dos atendentes (média ajustada de 6,5), seguido do comprometimento com ações prometidas (4,8). Com relação aos atributos com menor média, destacam-se a disponibilidade de linhas telefônicas, o atendimento telefônico personalizado (ambos com média de 3,5) e a capacidade e rapidez dos atendentes para resolver problemas (3,7).

<b>DIMENSÃO</b>	<b>SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O SERVIÇO PRESTADO PELO BANCO DO BRASIL</b>	<b>MÉDIAS</b>	<b>Satisfação ajustada dos serviços</b>
<b>Atendimento telefônico</b>	26. No BB., existe disponibilidade de linhas telefônicas	7,9	3,5
	27. Ao telefone, os atendentes são atenciosos	8,5	6,5
	28. Existe boa variedade de transações realizadas por telefone	7,9	3,9
	29. Os atendentes do telefone possuem treinamento	8,0	4,2
	30. Os atendentes do telefone têm capacidade e rapidez para resolver problemas	7,9	3,7
	31. O atendimento telefônico é personalizado	7,8	3,5
	32. Existe comprometimento com ações prometidas pelo telefone	8,2	4,8

Tabela 21 - Satisfações dos clientes com o serviço prestado pelo Banco do Brasil nos atributos vinculados à dimensão ATENDIMENTO TELEFÔNICO [Fonte: elaborada pelo autor]

A dimensão “gerenciador financeiro - *office bank*” teve como atributos mais reconhecidos a rapidez das operações via internet (média ajustada de 8,2) e a facilidade de utilização (8,0). A segurança das transações eletrônicas foi o atributo com a pior avaliação (4,9).

DIMENSÃO	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O SERVIÇO PRESTADO PELO BANCO DO BRASIL	MÉDIAS	Satisfação ajustada dos serviços
Gerenciador Financeiro - Office Bank	33. O BB possui facilidade de acesso das transações eletrônicas de <i>Office Banking</i>	8,9	7,8
	34. A variedade de transações eletrônicas de <i>Office Banking</i> do BB é boa	8,9	7,7
	35. A utilização das transações eletrônicas de <i>Office Banking</i> do BB é fácil	8,9	8,0
	36. As operações via Internet são rápidas	9,0	8,2
	37. As transações eletrônicas são seguras	8,2	4,9

Tabela 22 - Satisfações dos clientes com o serviço prestado pelo Banco do Brasil nos atributos vinculados à dimensão GERENCIADOR FINANCEIRO - OFFICE BANK [Fonte: elaborada pelo autor]

#### 4.1.4 GAP 1 da Qualidade do Serviço

Este *Gap* representa a diferença entre a importância atribuída pelos gerentes do Banco do Brasil quanto ao serviço entregue e a satisfação dos clientes em relação a estes serviços.

Do ponto de vista interno, o estudo do *Gap 1* possibilita um conhecimento essencial para a administração dos serviços, pois demonstra como a empresa está percebendo as expectativas do cliente. Uma incongruência neste sentido pode comprometer a estratégia competitiva, orientando-a para atributos pouco valorizados, gerando desperdícios de investimentos e inadequação do serviço às expectativas dos clientes.

Nas análises do *Gap 1*, a diferença entre a importância atribuída pelos clientes e pelos gerentes diferente de zero traduz desconhecimento das reais expectativas dos clientes, situação crítica para todo o direcionamento da cadeia de negócios, o que torna o *Gap 1* um dos mais fundamentais dos *Gaps*. Assim, neste *Gap* é desejável que essa diferença se aproxime ao máximo de zero, indicando a

percepção da importância para os clientes, que podem convergir em estratégias competitivas direcionadas para a criação de valor.

A seguir, os resultados do *Gap* 1 estão apresentados nas dimensão da qualidade do serviço. Estes resultados mostram que na dimensão “imagem da instituição” a importância atribuída pelos gerentes é maior que a atribuída pelos clientes (*gap* de 19,66). Por sua vez, na dimensão “gerenciador financeiro - *office bank*”, os gerentes não atribuem a mesma importância que os clientes. Nas demais dimensões do serviço, clientes e gerentes estão mais próximos em suas expectativas.

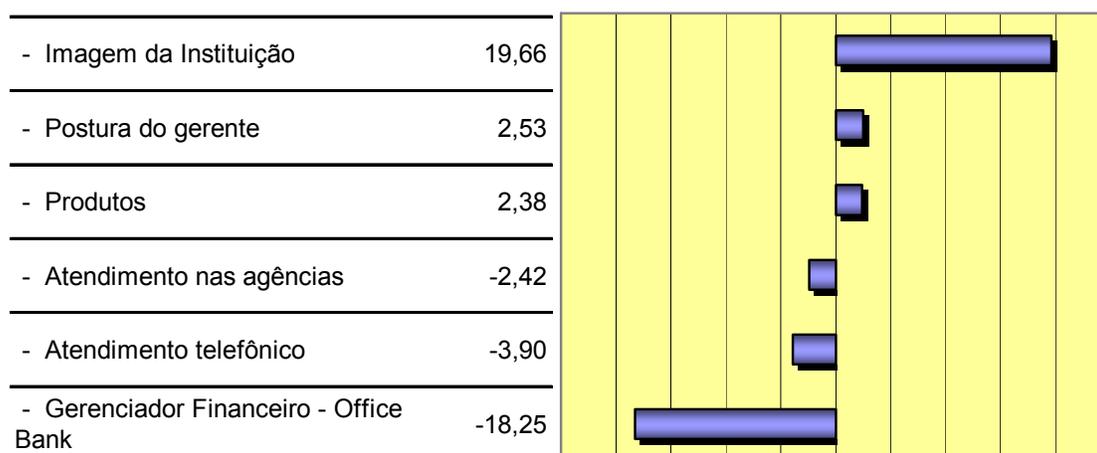


Figura 9 - Gráfico de Pareto referente aos *Gaps* 1 observado nas 6 dimensões da qualidade dos serviços [Fonte: elaborado pelo autor]

#### 4.1.4.1 Principais *gaps* 1 negativos

A análise dos *gaps* 1 das dimensões da qualidade dos serviços também foi realizada para todos atributos. A seguir, os dez atributos com *gaps* 1 negativos de maior valor absoluto, ou seja aqueles para os quais os gerentes atribuem menos importância que os clientes, foram ordenados com a finalidade de elaborar um plano de ação para corrigir essa distorção. Essa análise mostra que as principais distorções estão localizadas nos atributos segurança nas transações eletrônicas (*gap* de -7,48); autonomia do gerente (-6,16), rapidez das operações via Internet (-3,8), facilidade de utilização das transações eletrônicas de *Office Banking* (-2,74) e facilidade de acesso das transações eletrônicas de *Office Banking* (-2,54).

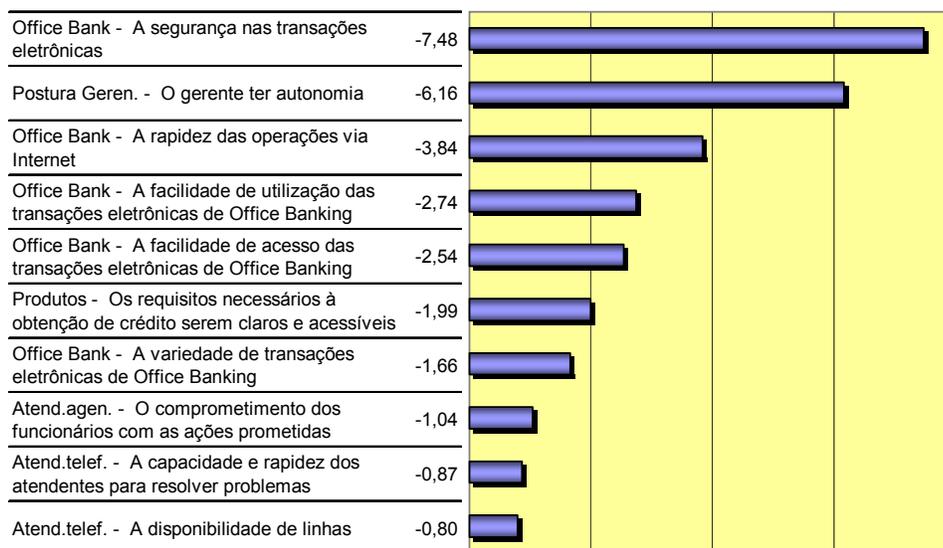


Figura 10 - Gráfico de Pareto dos 10 maiores Gaps 1 negativos [Fonte: elaborado pelo autor]

#### 4.1.4.2 Principais gaps 1 positivos

Da mesma forma que os atributos com *gaps* 1 negativos, aqueles com *gaps* 1 positivos também foram classificados por ordem de valor absoluto decrescente. Assim, foi realizado um encontro para a divulgação dos resultados aos gerentes, para que tivessem conhecimento dos *gaps* positivos, pois representam aspectos cuja importância é relativamente menor do que eles imaginavam.

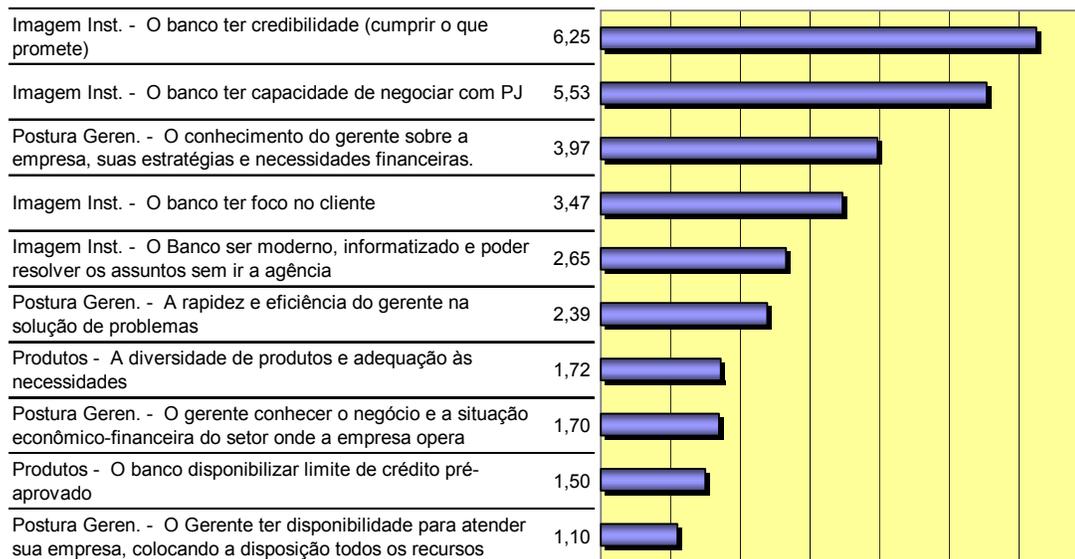


Figura 11 - Gráfico de Pareto dos 10 maiores Gaps 1 positivos [Fonte: elaborado pelo autor]

#### 4.1.5 GAP 5 da Qualidade do Serviço

O *Gap 5* representa a diferença entre a satisfação com o serviço efetivamente recebido e a importância atribuída pelos clientes.

Nas análises do *Gap 5*, quando os aspectos mais valorizados pelo cliente não são aqueles que revelam maior satisfação, a avaliação da qualidade é negativa. De outra forma, quando existe conformidade do serviço recebido com os aspectos mais valorizados significa que o serviço está adequado e o *gap 5* fica próximo de zero.

Do ponto de vista de Berry e Parasuraman (1992), o nível de qualidade desejado deve ser superado, para que o serviço tenha excelência, no entanto, nesta situação, as expectativas devem ser bem administradas para manutenção da superioridade do serviço.

Os gráficos 12 e 13 mostram a forma como os clientes do Banco do Brasil avaliam os serviços recebidos, nos principais atributos da qualidade do serviço.

##### 4.1.5.1 Os gaps 5 negativos

Os resultados mostraram que os atributos mais valorizados pelos clientes e que não revelam satisfação compatível, ou seja, *gaps 5* negativos, são em número de sete. O principal deles é a autonomia do gerente (*gap* de -6,02), seguido dos

juros e as tarifas cobrados nos empréstimos (-4,22), da segurança nas transações eletrônicas (-3,71), da rapidez da liberação do crédito (-2,94) e da rapidez e eficiência do gerente na solução de problemas (-2,87). Para esses atributos será elaborado plano de ação, com o objetivo de melhorar o serviço prestado e, conseqüentemente, diminuir esses *gaps*.

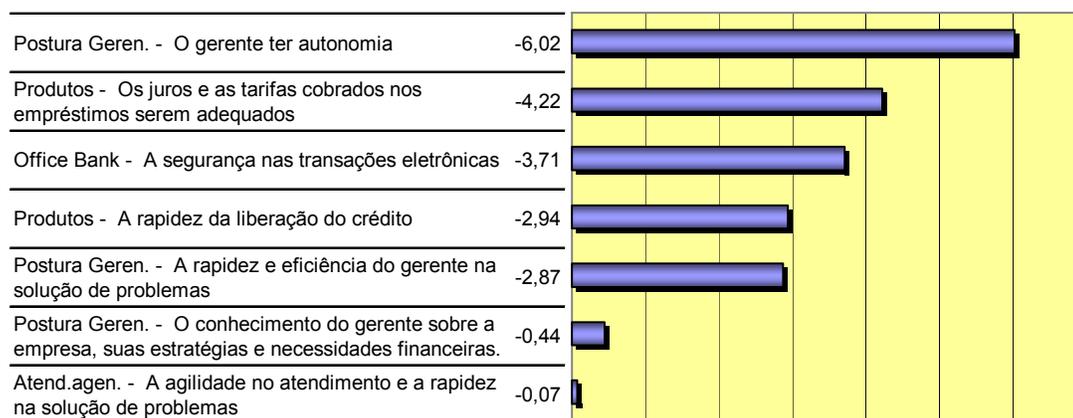


Figura 12 - Gráfico de Pareto dos Gaps 5 negativos [Fonte: elaborado pelo autor]

#### 4.1.5.2 Principais *gaps* 5 positivos

Os atributos com *gaps* 5 positivos também foram classificados por ordem de valor absoluto decrescente. Nestes, em que o nível de qualidade desejado foi superado, revelando serviço compatível a importância dos itens respectivos, a continuidade da atuação proporciona a manutenção dessa condição.

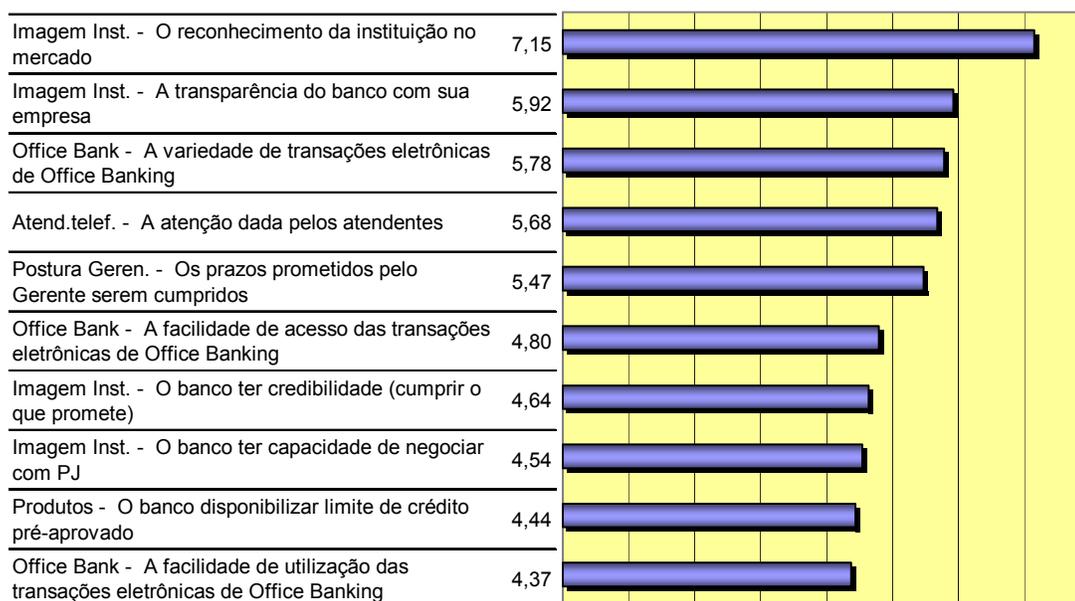


Figura 13 - Gráfico de Pareto dos 10 maiores Gaps 5 positivos [Fonte: elaborado pelo autor]

#### 4.2 PLANOS DE MELHORIAS E INOVAÇÕES DOS SERVIÇOS

O ponto de partida para a elaboração dos planos de melhoria foi a identificação dos principais *gaps* 1 e 5, que apontaram problemas na entrega do serviço ao clientes, através das discrepâncias entre os atributos valorizados e recebidos pelos clientes (*gap* 5), além de problemas na própria criação do serviço, revelados pela diferença entre os atributos valorizados pelos clientes e pelos gerentes (*gap* 1).

Face à restrição de tempo, realizou-se o planejamento da qualidade para os mais importantes itens priorizados, apresentados nas Figuras 10 e 12 - Gráfico de Pareto dos 10 maiores Gaps 1 negativos e Gráfico de Pareto dos Gaps 5 negativos. A técnica utilizada como ferramenta para a realização desse planejamento foi a denominada de 5W1H. Os 5W significam, *who* (quem), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando) e *why* (por que) e o 1H, *how* (como), e permitiram verificar quais atividades deveriam ser desenvolvidas para corrigir as distorções apontadas pela pesquisa, bem como quem as desenvolveria, em que prazo e de que maneira seriam realizadas as ações.

Esta atividade foi realizada pelo corpo técnico que atuou nesse trabalho, qual seja, Gerente Geral, Gerente de Negócios, Gerentes de Contas, contando, ainda, com o auxílio dos chamados “donos dos processos”, ou seja, os profissionais

que atuam diretamente na prestação dos serviços aos clientes (assistentes e auxiliares). Este corpo técnico reuniu-se diversas vezes para verificação de ações pertinentes a cada uma das características de qualidade, para então utilizar o 5W1H e detalhar o seu plano de melhoria. A seguir encontram-se descritos esses planejamentos.

#### 4.2.1 Postura do Gerente

##### 4.2.1.1 O Gerente ter autonomia

Este atributo apresentou um grande *gap* 5 negativo e também um *gap* 1 negativo. Assim, são necessárias medidas para ampliar a autonomia dos gerentes.

**O que** Delegar alçadas e estabelecer maior poder de decisão aos Gerentes

**Onde** Na Agência Empresarial Vale do Sinos

**Por que** Para atender mais rapidamente as demandas dos clientes e mudar a percepção de falta de autonomia.

**Como** - Revisar as ordens de serviço, atualizando valores.

- Estabelecer agenda de revisões automáticas

- Criar faixas de valores de alçadas individuais para os gerentes, possibilitando decisões imediatas.

- Formar grupos de discussão com o objetivo de mudar posturas negociais, evitando-se a postergação de decisões e o argumento de remessa de decisões a escalões superiores.

**Quem** - Ordens de serviço → Gerente Geral e Gerente de Negócios

- Agenda de revisões → Gerentes de Contas

- Alçadas individuais → Gerente Geral e Gerente de Negócios

- Grupos de discussão → Gerentes de Contas e Gerente de Negócios

**Quando** - Ordens de serviço → em dois meses

- Agenda de revisões → imediatamente

- Alçadas individuais → em três meses
- Grupos de discussão → imediatamente

4.2.2 Produtos - Os juros e as tarifas cobrados nos empréstimos serem adequados

Como segundo *gag 5* indicado entre os mais importantes, esse atributo também foi objeto de plano de ação, apresentado abaixo:

**O que** Apresentar aos clientes produtos que propiciem ganhos adicionais (financeiros e tributários).

**Onde** Na Agência Empresarial Vale do Sinos.

**Por que** Para compensar os preços e tarifas julgados inadequados pelos clientes.

**Como** - Elaborar material de apresentação para operações de *vendor* como alternativa à cobrança de títulos e como forma de suprir necessidades de capital de giro, destacando as seguintes vantagens:

- Menor incidência de impostos sobre as vendas por que, para o vendedor, tratar-se de venda à vista.
  - Disponibilidade imediata dos valores referentes à venda, com os encargos financeiros suportados pelo comprador.
- Desenvolver apresentação sobre operações de *leasing* para financiar investimentos em máquinas e equipamentos, com enfoque nos diferenciais abaixo:
- Financiamento de 100% do valor dos bens
  - Isenção de Imposto Sobre Operações Financeiras
  - Redução do Imposto de Renda e da Contribuição Social através da diminuição do lucro tributável pelo lançamento das despesas do arrendamento.
- Estabelecer cronograma de visita às empresas, com o objetivo

específico de demonstrar e oferecer as alternativas acima.

**Quem** - Material sobre *vendor* → Gerente de Negócios

- Apresentação de *leasing* → Equipe de Operações de Crédito

- Cronograma de visitas → Gerente de Negócios e Gerentes de Contas

**Quando** - Material sobre *vendor* → imediatamente

- Apresentação de *leasing* → imediatamente

- Cronograma de visitas → duas semanas para fechar o cronograma e três meses para realização das visitas.

#### 4.2.3 *Office Bank* - A segurança nas transações eletrônicas

Este atributo também apresentou um grande *gap* 5 negativo e foi o maior *gap* 1 negativo. Por essa razão, foi elaborado plano de ação melhorar a segurança nas transações eletrônicas.

**O que** Desenvolver mecanismos para aumentar a segurança das transações eletrônicas.

**Onde** Na Agência Empresarial Vale do Sinos e na Diretoria de Tecnologia

**Por que** Para aumentar a segurança e evitar prejuízos financeiros e de imagem institucional.

**Como** - Possibilitar à empresa o estabelecimento de horários e limites para a realização de transações financeiras eletrônicas, uma vez que a maioria das fraudes ocorre fora do horário comercial.

- Elaborar material para divulgar aos usuários dos sistemas, contendo procedimentos de segurança a ser observados e ressaltando que o Banco não envia correspondência eletrônica sem solicitação.

- Orientar as empresas a centralizar as transações eletrônicas no menor número de equipamentos possível.

- Direcionar as transações para a modalidade de remessa de arquivos

em substituição aos pagamentos *on line*,

- Quem** - Limitação de horário → Diretoria de Tecnologia
- Material de divulgação → Equipe de Serviços Internos
  - Centralização de transações → Gerentes de Contas
  - Direcionamento para arquivos → Gerentes de Contas

- Quando** - Limitação de horário → em dois meses
- Material de divulgação → imediatamente
  - Centralização de transações → em um mês
  - Direcionamento para arquivos → em um mês

#### 4.2.4 Produtos - A rapidez da liberação do crédito

A quarta posição desse *gap 5* negativo revela a necessidade de um plano de ação para aumentar a satisfação dos clientes nesse atributo, que têm relação com um dos principais produtos da indústria financeira: as operações de crédito.

**O que** Implantar programa de liberação rápida de crédito.

**Onde** Na Agência Empresarial Vale do Sinos, na Superintendência Comercial e na Diretoria de Crédito.

**Por que** Para reduzir o intervalo de tempo entre a negociação das operações de crédito e a sua efetiva liberação.

**Como** - Melhorar a integração entre a Equipe de Operações e Equipe Negocial (Gerentes de Contas e seus Assistentes), estabelecendo um programa de “estágio” de funcionários de um setor no outro. Essa integração permitirá que os funcionários da área técnica, responsáveis pela liberação do crédito, conheçam as dificuldades no relacionamento cliente-banco. Os funcionários que fazem o relacionamento com o cliente, por sua vez, conhecerão detalhes técnicos importantes, o que permitirá que o encaminhamento de operações de crédito seja mais preciso, facilitando a liberação.

- Identificar, junto aos clientes, intenções de investimento para o próximo ano, ainda que remotas. Para esses clientes, revisar seus limites de crédito, estabelecendo tetos pré-avaliados para operações de investimento, o que permitirá contratação ágil desses financiamentos.
- Criar rotina para, quando do encaminhamento de documentação para estabelecimento de limites pela Diretoria de Crédito, que o portfólio de produtos seja o mais amplo possível, possibilitando a aprovação de operações de crédito com mais rapidez.

**Quem** - Integração entre equipes → Gerente de Administração

- Revisão de limites → Gerentes de Contas

- Criação de rotinas → Gerente de Negócios e Gerentes de Contas

**Quando** - Integração entre equipes → num período de seis meses

- Revisão de limites → prazo de um mês

- Criação de rotinas → imediatamente

#### 4.2.5 Postura do Gerente - A rapidez e eficiência do gerente na solução de problemas

Como esse atributo apresentou um *gap* 5 negativo importante, o corpo técnico que atuou nesse trabalho procurou descobrir as possíveis causas que ocasionavam essa percepção negativa. Chegou-se a conclusão de que a solução de muitos dos problemas que ocorrem poderia ser prevista caso houvesse um plano de negócios (*bussiness plan*) eficaz para cada cliente. Essa ferramenta já existe, sendo necessário o seu aprimoramento. Assim, decidiu-se criar um programa de revisão dos planos de negócios dos clientes e, para evitar-se repetição de trabalhos, optou-se por fazê-los coincidir com o período de renovação do limite de crédito.

Alem dessa solução, o grupo de trabalho identificou no plano de ação que visa a aumentar a autonomia do gerente parte da solução do problema ora abordado, pois, com as delegações de alçada, muitos problemas que precisavam

passar por mais de um escalão, poderão ser resolvidos de forma imediata pelo gerente.

**O que** Revisão dos planos de negócios dos clientes.

**Onde** Na Agência Empresarial Vale do Sinos e demais agências da rede.

**Por que** Para relacionar os possíveis problemas que possam ocorrer com os clientes e, previamente articular as soluções viáveis.

**Como** - Planejar as demandas na área de crédito e os períodos em que ocorrem.

- Revisar e atualizar os poderes delegados aos funcionários das empresas para a liberação de arquivos que contém remessas para pagamentos.

- Relacionar as datas em que as empresas fazem a sua folha de pagamento, providenciando reserva de numerário e o abastecimento das máquinas com dinheiro e papel suficientes para atender a demanda, o que evita uma série de problemas que freqüentemente ocorrem.

- Listar os feriados municipais nas praças em as empresas estão localizadas, para agendamento prévio das obrigações a pagar dos clientes.

**Quem** - Demandas de crédito → Gerentes de Contas e Gerente de Negócios

- Revisão de poderes → Gerentes de Contas

- Folha de pagamentos → Gerentes de Contas

- Relação de feriados → Gerentes de Contas

**Quando** - Demandas de crédito → em dois meses

- Revisão de poderes → em um mês

- Folha de pagamentos → em um mês

- Relação de feriados → imediatamente

4.2.6 *Office Bank* - A rapidez das operações via Internet/ A facilidade de utilização das transações eletrônicas/ A facilidade de acesso das transações eletrônicas

Foi na dimensão “gerenciador financeiro - *office bank*” que ocorreu o maior *gap* negativo, sinalizando que os gerentes não atribuem a mesma importância que os clientes. Dentre os atributos dessa dimensão, os três que ocupam a terceira, quarta e quinta posições, na classificação decrescente de valores absolutos do *gap*, têm relação com aspectos das transações eletrônicas bastante próximos entre si: rapidez, facilidade de utilização e de acesso. Considerando essa proximidade foi traçado um plano de ação único, abordando todos os aspectos.

**O que** Implementar programa de treinamento e desenvolvimento dos Gerentes de Contas.

**Onde** Na Agência Empresarial Vale do Sinos, na Unidade Regional de Gestão de Pessoas e na Gerência Regional de Tecnologia e Logística.

**Por que** Para desenvolver habilidades e competências em tecnologia da informação e permitir um imediato atendimento às demandas dos clientes sobre esses aspectos, evitando assim, reclamações e possíveis insatisfações com os serviços de *Office Bank*.

**Como** - Solicitar à Unidade Regional de Gestão de Pessoas o desenvolvimento de curso específico, envolvendo aspectos teóricos e práticos.

- Agendar estágios para todos os Gerentes de Contas na Gerência Regional de Tecnologia e Logística, junto à área técnica responsável pela condução dos assuntos ligados a *Office Bank*.

- Promover a disseminação dos conhecimentos adquiridos, grupos de estudo a ser formados com todos os funcionários da agência.

**Quem** - Solicitação de curso → Gerente Geral

- Estágios → Gerente de Administração

- Disseminação de conhecimentos → Gerentes de Contas

**Quando** - Solicitação de curso → Imediatamente, para ser realizado no prazo máximo de dois meses.

- Estágios → Imediatamente, para ser realizado no prazo máximo de três meses.

- Disseminação de conhecimentos → Após a conclusão das etapas anteriores.

## 5. COMENTÁRIOS FINAIS

Este trabalho investigou a qualidade da prestação de serviços de uma agência do Banco do Brasil, propondo um modelo que possibilita confrontar as percepções dos clientes com a percepção da gerência, conduzindo a ações que possam melhorar continuamente o serviço prestado pela instituição.

O modelo conceitual aplicado à pesquisa tem como base o estudo dos *Gaps* da qualidade dos serviços, através da avaliação da diferença entre a importância atribuída pelos clientes e a sua satisfação quanto aos atributos do serviço prestado (*Gap 5*) e a diferença daquela importância para a importância atribuída pelos gerentes (*Gap 1*). A existência de *Gaps* positivos ou negativos influencia o gerenciamento dos serviços entregues aos clientes.

O estudo aplicado, realizado na Agência Empresarial do Banco do Brasil do Vale do Sinos, utilizando o modelo proposto, sustenta as conclusões e as sugestões para trabalhos futuros que são apresentadas a seguir.

### 5.1 CONCLUSÕES

A Agência Empresarial do Vale do Sinos está inserida em um mercado altamente competitivo, que passa por acentuadas mudanças, implicando menores margens de lucros e maiores exigências de qualidade por parte dos clientes. Para permanecer neste mercado com sucesso, surge a necessidade de desenvolver estratégias que conduzam à qualidade e satisfação do cliente.

O *marketing* bancário é um campo especial do marketing de serviços, e deve ser pensado a partir do cliente. Seu conceito revela uma orientação para o produto, pois se fundamenta na crença de que os responsáveis pela geração do serviço devem conhecer o que o cliente deseja, mais do que o próprio cliente. O que significa que o monitoramento da satisfação do cliente é um fator essencial para o sucesso da gestão de negócios no século XXI. Lembra-se, também, que a satisfação do cliente inscreve-se na estratégia de uma organização focada no cliente e, como tal, deve ser percebida pelos administradores, pois qualidade de serviços define-se

como antecipar, atender e exceder continuamente os requisitos e as expectativas dos clientes.

O diferencial nas organizações de sucesso é a excelência de serviço, que pode ser definida como um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes; que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes.

Os clientes são o maior desafio imposto às instituições como um todo e, obviamente, aos seus colaboradores individualmente. Desta forma, a maioria dos desafios que se colocam a um responsável de unidade de negócio tem por base o serviço ao cliente, ou melhor, a qualidade do serviço prestado.

A fidelidade do cliente à instituição bancária corresponde a um conjunto de atitudes, resultante do atendimento por esta de suas crenças e desejos, entre outros comportamentos da esfera íntima do cliente. Uma empresa pode se beneficiar do comportamento de clientes fiéis, mas deve saber que isso é o resultado do estado mental deles e, que a fidelização pode ser desenvolvida reforçando o estado mental positivo e os comportamentos associados, por meio de metas, objetivos, estímulos, dando aos serviços bancários um atendimento diferenciado.

No centro da estratégia competitiva focada na qualidade do serviço estão as expectativas dos clientes, uma vez que a criação de valor para o cliente não pode ser entendida como o fornecimento de produtos e serviços simplesmente imaginados pela empresa como necessidades dos clientes. O atendimento às expectativas dos clientes pode provocar mudanças que direcionam a empresa para a competitividade. De acordo com LEVITT (1995), um produto ou serviço só tem valor do ponto de vista do comprador ou usuário final, pois o valor reside naquilo que o cliente deseja ou recebe.

A pesquisa envolvendo 135 clientes da agência Empresarial Vale do Sinos, com sede em Novo Hamburgo, efetuada no mês de setembro de 2004, revelou diversos resultados. Foram observados atributos aos quais os gerentes atribuem menor importância que os clientes, destacando-se: “segurança nas transações eletrônicas” e “autonomia do gerente”. Também foram observados alguns *gaps* positivos, onde o gerente atribui maior importância que o cliente, destacando-se: “o banco ter credibilidade” e “o banco ter capacidade de negociar com PJ”.

Foram observados, ainda, atributos nos quais aspectos valorizados pelos clientes revelam satisfação condizente: “transparência da instituição com as empresas clientes”, “variedade de transações eletrônicas de *Office Banking*,” e “atenção dada pelos atendentes ao telefone”. Da mesma forma, alguns *gaps* negativos observados mostram que atributos valorizados pelos clientes não revelam índice de satisfação compatível à sua importância, dentre os quais destacam-se: “autonomia do gerente”, “juros e tarifas cobradas nos empréstimos” e “rapidez na liberação do crédito”.

Estes resultados evidenciaram que nas dimensões da qualidade do serviço, a “imagem da instituição” foi mais valorizada pelos gerentes do que pelos clientes, enquanto que a dimensão “gerenciador financeiro - *office bank*” é mais valorizada pelos clientes.

Diante dos resultados obtidos na pesquisa foram elaborados planos de melhoria, priorizando ações dos gerentes que visam diminuir os *gaps* observados, alinhando a percepção dos gerentes e os investimentos aos itens mais valorizados pelos clientes. Os seguintes planos de melhoria foram elaborados utilizando como ferramenta a técnica de 5W1H:

- d) Delegação de alçadas e estabelecimento de maior poder de decisão aos gerentes;
- e) Apresentação aos clientes de produtos que propiciam ganhos financeiros e tributários;
- f) Desenvolvimento de mecanismos para aumentar a segurança das transações eletrônicas;
- g) Implantação de programa de liberação rápida de crédito;
- h) Revisão dos planos de negócios dos clientes;
- i) Implementação de programa de treinamento e desenvolvimento dos gerentes.

Assim, a partir da análise dos resultados da pesquisa, da realização de discussões com os envolvidos e da implementação dos planos de ação propostos, o serviço prestado pela Agência Empresarial Vale do Sinos adquire importantes mecanismos de melhoria contínua.

Finalmente, as constatações reforçam as palavras de Gianesi e Corrêa (1994): o que os clientes sabem e são capazes de transmitir é o que eles esperam de um serviço. Também estão alinhadas com as constatações de Reis (1998), que

afirma que a qualidade significa uma nova filosofia de gestão estratégica dos bancos/empresas, caracterizada pelo empenho total da administração e dos trabalhadores na obtenção da satisfação dos clientes e na melhoria contínua.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O estudo desenvolvido neste trabalho foi aplicado a uma agência do Banco do Brasil, especializada no atendimento de empresas de médio e grande porte, o assim chamado “atacado bancário”. Contudo, no modelo de segmentação de mercado adotado pelo Banco do Brasil, uma série de serviços são prestados aos clientes por toda a rede de agências, o que lhes propicia uma abrangência nacional. Alguns serviços são prestados pela agência da rede varejo mais próxima à localização física da empresa, chamada Agência de Relacionamento. Entre esses serviços, estão: serviços de caixa, numerário e pagamento dos empregados, por exemplo.

Nesse sentido sugere-se investigar o impacto causado na satisfação dos clientes empresariais pelo atendimento da rede de varejo, e quais as possibilidades de melhorias que poderiam ser exploradas, visando desenvolver novos negócios para o conglomerado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994. Título original: At america's service.

BANCO DO BRASIL. **Anual Report 1986**. Brasília: 1986

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 1987**. Brasília: 1987

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 1988**. Brasília: 1988

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 1989**. Brasília: 1989

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 1990**. Brasília: 1990

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 1991**. Brasília: 1991

\_\_\_\_\_. **A grande sacada: como rejuvenescer uma imagem de 184 anos**. Brasília, 1992

\_\_\_\_\_. **Banco do Brasil: um banco a serviços do País**. Brasília, 1992

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 1992**. Brasília: 1992

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 1993**. Brasília: 1993

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 1994**. Brasília: 1994

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 1995**. Brasília: 1995

\_\_\_\_\_. **O Banco do Brasil na hora da verdade**. Brasília. 1996

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 1996**. Brasília: 1996

\_\_\_\_\_. **Informe Anual 1997**. Brasília: 1997

- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual 1998**. Brasília: 1998
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual 1999**. Brasília: 1999
- \_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2000**. Brasília: 2000
- \_\_\_\_\_. **Relatório da Administração 2001**. Brasília: 2001
- \_\_\_\_\_. **Relatório da Administração 2002**. Brasília: 2002
- \_\_\_\_\_. **Relatório da Administração 2003**. Brasília: 2003

BELMIRO, Maria V. M. L. Mangueira, **Análise da qualidade do serviço na estratégia de fidelização de clientes: um caso do varejo bancário**, João Pessoa, 2002. 176f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba.

BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campos, 1996.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Marketing de serviços: competindo através da qualidade**. Tradução: Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992. Título original: Marketig Services: competing through quality.

BLATTER, Philippe. **Bancassurance**. McKinsey Quaterly, n. 4, p. 18-27, 1996.

BOLTON, Ruth N.; DREW, James H. **A multistage model of customers' assessments of service quality and value**. Journal of Consumer Research. v. 17, march, p. 375-384, 1991.

BOYDE JR., Harper W. & WESTFALL, Ralph. **Pesquisa Mercadológica: textos e casos**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: **Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento: a arte de garantir a qualidade.** Tradução de Áurea de Weissenberg. 7ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999. Título original: Quality is free.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, Peter. **Novos paradigmas da administração.** EXAME. São Paulo, ed. 82, n. 4, 24/fev. 1999, p. 34-52.

EDWARDS, Mark. R & EWEN, Ann J. **360º Feedback: the powerful new model for employee assessment and performance improvement.** New York: American Management Association, 1996.

FERNAUD, Cláudio Álvaro. **El nuevo perfil Del funcionario bancário. In: I Congresso Latinoamericano de Desarrollo de Recursos Humanos.** Buenos Aires: Federação Latinoamericana de Bancos, 1998.

FLUR, Dorlisa; LEDET, Elisabeth & MCCOY, Molly. **Supermarket banking.** McKinsey Quaterly, n. 4, p. 10-17, 1996.

GARVIN, David A . Competindo nas oito dimensões da qualidade. In: SVIOKLA, John J.; SHAPIRO, Benson P. **Mantendo Clientes: a Harvard Business Review Book.** Tradução de Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1995. Cap. 7, p.125-144. Título original: Keeping customers.

GIANESI, Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1991.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e Serviços, a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, E. **Quality - the Ericsson Approach.** Estocolmo: Ericsson, 1987.

HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4ª edição. Atlas, São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 2 ed. São Paulo: Futura, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. Tradução: Auriphebo Berrance Simões. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995. Título original: The marketing imagination.

LIVINGSTONE, J. McCardle. **Pesquisa de mercado: uma abordagem operacional**. São Paulo: Atlas, 1982.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo A Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Título original: Marketing research: an applied orientation.

MARCONI, Marina de A. e LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVER, Richard L. Whence Consumer Loyalty. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 63, Special Issue, p. 33-44, 1999.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY. Leonard L. A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of**

**Marketing**, American Marketing Association, Chicago, v. 49, p. 41-50, outono de 1985.

\_\_\_\_\_. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, spring, 1988, p.12-40.

REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor**. Tradução: Silvia Düssel Schiros. Rio de Janeiro: Campus, 1996. Título original: The Loyalty effect.

\_\_\_\_\_. Frederick F. O valor da fidelidade. **HSM Management**. São Paulo, n. 21. Jul./ago. 2000, p. 6-10.

REIS, Luís Filipe Sousa Dias. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

RIBEIRO, J.L.D.; FERREIRA, A.M.; ECHEVESTE, M.E.S. **A utilização do QFD na otimização de produtos, processos e serviços**. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2001. Apostila de aula

RICHARDSON, Roberto Jarry et alii. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, Franz V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 17 ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SELLTIZ, et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. ed. Revista e nova tradução de Dante Moreira Leite. Original 1960. São Paulo: EPU, 1967.

STONE, Merlin & WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka & QUELCH, John A . Qualidade é Mais Que Fazer um Bom Produto. SVIOKLA, John J.; SHAPIRO, Benson P. **Mantendo clientes: a Harvard**

**Business Review Book.** Tradução de Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1995. Cap. 8, p.145-159. Título original: Keeping customers.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório.** São Paulo: Atlas, 1993.

TRIVIÑOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento.** Atlas. São Paulo, 1993.

XAVIER, Ernani P. **Marketing bancário: supremacia do cliente.** Porto Alegre: IBCB - Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1990.

ZEITHAML, Valerie. Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. **Journal of the Academy of Marketing Science.** v. 28, p. 67-85, winter, 2000.

ZEITHAML, Valerie; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A . The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing.** Chicago, v. 60, p. 31-46, april 1996.

## APÊNCICE A

### Questionário A

Em relação ao serviço prestado pelos bancos, selecione, em **cada bloco** abaixo, os **três** quesitos que, na sua opinião, são os mais importantes, atribuindo “1” para o quesito mais importante, “2” para o segundo lugar e “3” para o terceiro lugar.

BLOCOS	QUESITOS	Assinale os três quesitos mais importantes em cada bloco
<b>Imagem da Instituição</b>	O reconhecimento da instituição no mercado	
	O Banco ser moderno, informatizado e poder resolver os assuntos sem ir a agência	
	O banco ter capacidade de negociar com PJ	
	O banco ter foco no cliente	
	A transparência do banco com sua empresa	
	O banco ter credibilidade (cumprir o que promete)	
	O fato do banco promover ações de responsabilidade social	
<b>Postura do gerente</b>	Ter facilidade de acesso ao gerente quando for preciso	
	O Gerente ter disponibilidade para atender sua empresa, colocando a disposição todos os recursos	
	O gerente conhecer o negócio e a situação econômico-financeira do setor onde a empresa opera	
	O conhecimento do gerente sobre a empresa, suas estratégias e necessidades financeiras.	
	O gerente ter autonomia	
	A rapidez e eficiência do gerente na solução de problemas	
	Os prazos prometidos pelo Gerente serem cumpridos	
<b>Produtos</b>	A diversidade de produtos e adequação às necessidades	
	Os requisitos necessários à obtenção de crédito serem claros e acessíveis	

	As aplicações e investimentos terem rentabilidade competitiva	
	O banco disponibilizar limite de crédito pré-aprovado	
	A rapidez da liberação do crédito	
	Os juros e as tarifas cobrados nos empréstimos serem adequados	
<b>Atendimento nas agências</b>	O atendimento personalizado nas agências	
	A capacidade dos funcionários em resolver problemas	
	Os funcionários serem pró-ativos	
	A agilidade no atendimento e a rapidez na solução de problemas	
	O comprometimento dos funcionários com as ações prometidas	
<b>Atendimento telefônico</b>	A disponibilidade de linhas	
	A atenção dada pelos atendentes	
	A variedade de transações realizadas por telefone	
	O treinamento dos atendentes ao telefone	
	A capacidade e rapidez dos atendentes para resolver problemas	
	O atendimento telefônico personalizado	
	O comprometimento com ações prometidas pelo telefone	
<b>Gerenciador Financeiro - Office Bank</b>	A facilidade de acesso das transações eletrônicas de Office Banking	
	A variedade de transações eletrônicas de Office Banking	
	A facilidade de utilização das transações eletrônicas de Office Banking	
	A rapidez das operações via Internet	
	A segurança nas transações eletrônicas	

A seguir, selecione os **três blocos** que, na sua opinião, são os mais importantes, atribuindo “1” para o bloco mais importante, “2” para o segundo lugar e “3” para o terceiro lugar.

<b>BLOCOS</b>	<b>Assinale os três blocos mais importantes</b>
<b>Imagem da Instituição</b>	
<b>Postura do gerente</b>	
<b>Produtos</b>	

Atendimento nas agências	
Atendimento telefônico	
Gerenciador Financeiro - Office Bank	

## Questionário B

Em relação ao Banco do Brasil, em sua opinião, o quanto o Sr. concorda ou discorda sobre o BB possuir os aspectos abaixo:

	Discordo totalmente ←					Concordo totalmente →				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. A instituição Banco do Brasil tem reconhecimento no mercado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. O BB é moderno, informatizado e o cliente pode resolver os assuntos sem ir a agência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. O BB tem capacidade de negociar com PJ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. O BB tem foco no cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Existe transparência do BB com minha empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. O BB tem credibilidade (cumpre o que promete)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. O BB promove ações de responsabilidade social	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Tenho facilidade de acesso ao gerente do BB quando preciso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. O gerente do BB tem disponibilidade para atender minha empresa, colocando a disposição todos os recursos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. O gerente do BB conhece o negócio e a situação econômico-financeira do setor onde a minha empresa opera	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. O gerente do BB tem conhecimento sobre a minha empresa, suas estratégias e necessidades financeiras.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. O gerente do BB tem autonomia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Existe rapidez e eficiência do gerente do BB na solução de problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Os prazos prometidos pelo Gerente do BB são cumpridos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. O BB possui diversidade de produtos, adequados às necessidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. Os requisitos necessários à obtenção de crédito são claros e acessíveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. As aplicações e investimentos tem rentabilidade competitiva	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. O BB disponibiliza limite de crédito pré-aprovado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. A liberação do crédito é rápida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Os juros e as tarifas cobrados nos empréstimos são adequados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. O atendimento nas agências do BB é personalizado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Os funcionários do BB têm capacidade para resolver problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Os funcionários do BB são pró-ativos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. O atendimento nas agências do BB é ágil e tem rapidez na solução de problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Os funcionários são comprometidos com as ações prometidas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. No BB., existe disponibilidade de linhas telefônicas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Ao telefone, os atendentes são atenciosos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Existe boa variedade de transações realizadas por telefone	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Os atendentes do telefone possuem treinamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Os atendentes do telefone têm capacidade e rapidez para resolver problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. O atendimento telefônico é personalizado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Existe comprometimento com ações prometidas pelo telefone	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. O BB possui facilidade de acesso das transações eletrônicas de Office Banking	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. A variedade de transações eletrônicas de Office Banking do BB é boa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. A utilização das transações eletrônicas de Office Banking do BB é fácil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. As operações via Internet são rápidas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. As transações eletrônicas são seguras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## APÊNCICE B

### Questionário C

Em relação ao serviço prestado pelos bancos, selecione, em **cada bloco** abaixo, os **três** quesitos que, na sua opinião, são os mais importantes **PARA O CLIENTE**, atribuindo “1” para o quesito mais importante, “2” para o segundo lugar e “3” para o terceiro lugar.

BLOCOS	QUESITOS	Assinale os três quesitos mais importantes em cada bloco
<b>Imagem da Instituição</b>	O reconhecimento da instituição no mercado	
	O Banco ser moderno, informatizado e poder resolver os assuntos sem ir a agência	
	O banco ter capacidade de negociar com PJ	
	O banco ter foco no cliente	
	A transparência do banco com sua empresa	
	O banco ter credibilidade (cumprir o que promete)	
	O fato do banco promover ações de responsabilidade social	
<b>Postura do gerente</b>	Ter facilidade de acesso ao gerente quando for preciso	
	O Gerente ter disponibilidade para atender sua empresa, colocando a disposição todos os recursos	
	O gerente conhecer o negócio e a situação econômico-financeira do setor onde a empresa opera	
	O conhecimento do gerente sobre a empresa, suas estratégias e necessidades financeiras.	
	O gerente ter autonomia	
	A rapidez e eficiência do gerente na solução de problemas	
	Os prazos prometidos pelo Gerente serem cumpridos	
<b>Produtos</b>	A diversidade de produtos e adequação às necessidades	
	Os requisitos necessários à obtenção de crédito serem claros e acessíveis	

	As aplicações e investimentos terem rentabilidade competitiva	
	O banco disponibilizar limite de crédito pré-aprovado	
	A rapidez da liberação do crédito	
	Os juros e as tarifas cobrados nos empréstimos serem adequados	
<b>Atendimento nas agências</b>	O atendimento personalizado nas agências	
	A capacidade dos funcionários em resolver problemas	
	Os funcionários serem pró-ativos	
	A agilidade no atendimento e a rapidez na solução de problemas	
	O comprometimento dos funcionários com as ações prometidas	
<b>Atendimento telefônico</b>	A disponibilidade de linhas	
	A atenção dada pelos atendentes	
	A variedade de transações realizadas por telefone	
	O treinamento dos atendentes ao telefone	
	A capacidade e rapidez dos atendentes para resolver problemas	
	O atendimento telefônico personalizado	
	O comprometimento com ações prometidas pelo telefone	
<b>Gerenciador Financeiro - Office Bank</b>	A facilidade de acesso das transações eletrônicas de Office Banking	
	A variedade de transações eletrônicas de Office Banking	
	A facilidade de utilização das transações eletrônicas de Office Banking	
	A rapidez das operações via Internet	
	A segurança nas transações eletrônicas	

A seguir, selecione os **três blocos** que, na sua opinião, são os mais importantes **PARA O CLIENTE**, atribuindo “1” para o bloco mais importante, “2” para o segundo lugar e “3” para o terceiro lugar.

<b>BLOCOS</b>	<b>Assinale os três blocos mais importantes</b>
Imagem da Instituição	
Postura do gerente	

<b>Produtos</b>	
<b>Atendimento nas agências</b>	
<b>Atendimento telefônico</b>	
<b>Gerenciador Financeiro - Office Bank</b>	