

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

**Qualidade no atendimento a clientes Corporate
em um banco múltiplo**

Cristiano Rocha Heckert

Orientador: Prof. Dr. Márcio Abraham

1999

TF-1999
H3559

*Tão somente sê forte e corajoso;
porque o Senhor teu Deus é contigo,
por onde quer que andares. (Js 1:9)*

Agradecimentos

Aos

A meus pais, que me estimularam e propiciaram todas as condições para o meu desenvolvimento estudantil, desde o Jardim da Infância até a Universidade .

Ao Prof. Márcio Abraham, pela valiosa orientação e acompanhamento na realização deste trabalho.

Ao Prof. Paulino Graciano Francischini, pela amizade e ensinamentos ao longo destes cinco anos.

Ao Prof. João Batista Turrioni, que me abriu as portas da pesquisa científica.

Aos colegas do BANCO, pelo companheirismo e ajuda durante o período de estágio.

Aos

A meus avós, tios e primos, cujo carinho e atenção têm sido essenciais ao longo de toda a minha vida.

Aos

A meus amigos, que caminharam comigo nestes cinco anos, trazendo alegria à árdua vida em São Paulo e na Faculdade.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho e para que eu pudesse concretizar este sonho de me tornar Engenheiro de Produção.

Sumário

O trabalho analisa a qualidade dos serviços no segmento Corporate (área responsável pelo atendimento às pessoas jurídicas com faturamento anual superior a cem milhões de reais) de um banco múltiplo no Brasil. Partindo da revisão da literatura sobre qualidade em serviços e utilizando os dados de uma pesquisa realizada com clientes pertencentes a este mercado, fazemos uma análise cruzada de Importância X Desempenho em treze dimensões da qualidade propostas para o serviço em questão. Identificamos, assim, os indicadores que requerem ações urgentes, para os quais estabelecemos planos de ação para melhoria.

Na determinação das dimensões da qualidade mais importantes, encontramos semelhanças com estudos desenvolvidos nos Estados Unidos no setor bancário. A partir desta comparação, propomos uma classificação das dimensões da qualidade válida para este tipo de serviço. Procuramos, assim, trazer uma pequena contribuição para a expansão do conhecimento nesta temática, além dos benefícios práticos que advirão para a organização onde o trabalho foi realizado com a implantação das ações de melhoria propostas.

D. A. 40
P. 70

Índice

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 A EMPRESA.....	2
1.2 O ESTÁGIO.....	3
CAPÍTULO 2 - CONTEXTO DE REALIZAÇÃO DO TRABALHO.....	5
2.1 MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO.....	5
2.2 PRODUTOS E SERVIÇOS BANCÁRIOS.....	8
2.3 TIPOS DE CLIENTE ATENDIDOS PELO BANCO.....	10
2.4 PROPOSTA DE TRABALHO.....	13
CAPÍTULO 3 – A QUESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	14
3.1 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS	14
3.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	18
3.3 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS	24
CAPÍTULO 4 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	29
4.1 METODOLOGIA DE ESTUDO	29
4.2 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA.....	36
4.3 ESCOLHA DOS MACROINDICADORES (DIMENSÕES DA QUALIDADE)	39
4.4 AVALIAÇÃO DE IMPORTÂNCIA.....	41
4.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	48
4.6 ANÁLISE DE IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO.....	53
4.7 MACROINDICADORES PRIORITÁRIOS.....	63
CAPÍTULO 5 – CLASSIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE.....	70
5.1 DIMENSÕES DE DESTAQUE NO NOSSO ESTUDO	70
5.2 COMPARAÇÃO COM O TRABALHO DE JOHNSTON.....	71
5.3 PROPOSTA DE CLASSIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE	74
CAPÍTULO 6 – PROPOSTAS DE AÇÕES PARA MELHORIA.....	78
6.1 O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DA CORP.....	79
6.2 EXPLICITAÇÃO E DESDOBRAMENTO DA POLÍTICA	81
6.3 DIVULGAÇÃO DO PLANO	95
6.4 AUDITORIA DOS RESULTADOS	96
CAPÍTULO 7 – CONCLUSÃO	98
7.1 CONCLUSÕES DO TRABALHO	98
7.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	100
7.3 PRÓXIMOS PASSOS	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102

Lista de tabelas

TABELA 2.1: MAIORES BANCOS NO BRASIL EM ATIVOS, 1998.	7
TABELA 2.2: EMPREGADOS NO SETOR BANCÁRIO, 1989=100%.	7
TABELA 2.3: DISTRIBUIÇÃO DOS BANCÁRIOS POR OCUPAÇÃO.	8
TABELA 3.1: DIMENSÕES DA QUALIDADE DO PRODUTO.	19
TABELA 3.2: DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.	20
TABELA 3.3: DIMENSÕES CONSOLIDADAS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.	20
TABELA 4.1: DISTRIBUIÇÃO AMOSTRAL POR REGIÕES.	37
TABELA 4.2: IF'S UTILIZADAS REGULARMENTE.	38
TABELA 4.3: IF PRINCIPAL.	38
TABELA 4.4: QUESITOS AVALIADOS NA PESQUISA.	39
TABELA 4.5: DIMENSÕES DA QUALIDADE UTILIZADAS NESTE TRABALHO.	41
TABELA 4.6: DIMENSÕES DA QUALIDADE X QUESITOS DA PESQUISA.	42
TABELA 4.7: IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES DE USO REGULAR.	43
TABELA 4.8: IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES DE IMPORTÂNCIA CRESCENTE.	44
TABELA 4.9: IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES NOS SERVIÇOS OPERACIONAIS.	45
TABELA 4.10: IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES NO ATENDIMENTO DOS GERENTES.	45
TABELA 4.11: IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES NA IMAGEM INSTITUCIONAL.	46
TABELA 4.12: PORCENTAGENS MÉDIAS DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE.	47
TABELA 4.13: DESEMPENHO NAS DIMENSÕES DE USO REGULAR.	49
TABELA 4.13: DESEMPENHO NAS DIMENSÕES DE IMPORTÂNCIA CRESCENTE.	50
TABELA 4.15: DESEMPENHO NAS DIMENSÕES DOS SERVIÇOS OPERACIONAIS.	51
TABELA 4.16: DESEMPENHO NAS DIMENSÕES DOS GERENTES DE CONTA.	51
TABELA 4.17: DESEMPENHO NAS DIMENSÕES DE IMAGEM INSTITUCIONAL.	52
TABELA 4.18: DESEMPENHO MÉDIO NOS CINCO QUESITOS.	53
TABELA 4.19: DIMENSÕES QUE REQUEREM AÇÃO URGENTE E MELHORIAS.	64
TABELA 4.20: DIMENSÕES DE AÇÃO CRÍTICA – USO REGULAR.	65
TABELA 4.21: DIMENSÕES DE AÇÃO CRÍTICA – IMPORTÂNCIA CRESCENTE.	66

TABELA 4.22: DIMENSÕES DE AÇÃO CRÍTICA – SERVIÇOS OPERACIONAIS.	67
TABELA 4.23: DIMENSÕES DE AÇÃO CRÍTICA – GERENTES DE CONTA.	67
TABELA 4.24: DIMENSÕES DE AÇÃO CRÍTICA – IMAGEM INSTITUCIONAL.....	68
TABELA 5.1: DIMENSÕES DA QUALIDADE: NOSSO TRABALHO X TRABALHO JOHNSTON.	72
TABELA 5.2: DIMENSÕES LIGADAS A INCIDENTES POSITIVOS E NEGATIVOS SEGUNDO JOHNSTON.....	75
TABELA 5.3: DIMENSÕES LIGADAS A INCIDENTES POSITIVOS E NEGATIVOS SEGUNDO WELS-LIPS.....	75
TABELA 5.4: CLASSIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE.....	77
TABELA 6.1: MACROINDICADORES PARA AÇÃO URGENTE.....	78
TABELA 6.2: PROCESSOS X ÁREAS ENVOLVIDAS.....	96
TABELA 6.3: EVOLUÇÃO DOS MACROINDICADORES.....	97

Lista de figuras

FIGURA 1.1: ORGANOGRAMA DO BANCO, DESTACANDO O LOCAL DE ESTÁGIO.....	3
FIGURA 2.1: ESQUEMA DE OPERAÇÃO DOS BANCOS.....	6
FIGURA 3.1 CONTÍNUO ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	16
FIGURA 3.2 CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE SERVIÇO.....	17
FIGURA 3.3 A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO.....	19
FIGURA 3.4: DIMENSÕES LIGADAS À SATISFAÇÃO E À INSATISFAÇÃO.....	23
FIGURA 3.5 VISÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS.....	26
FIGURA 3.6 CADEIA DA LUCRATIVIDADE EM SERVIÇOS.....	27
FIGURA 4.1: ELEMENTOS DA POLÍTICA. DO <i>POLICY DEPLOYMENT</i>	33

figura 4.2 - Metodologia de Brito ————— 35

Lista de gráficos

GRÁFICO 4.1: MATRIZ IXD.....	54
GRÁFICO 4.2: RAZÕES DE USO REGULAR – I X D.	56
GRÁFICO 4.3: RAZÕES QUE SE TORNARAM MAIS IMPORTANTES – I X D.	57
GRÁFICO 4.4: SERVIÇOS OPERACIONAIS – I X D..	58
GRÁFICO 4.5: GERENTES DE CONTA – I X D.	60
GRÁFICO 4.6: IMAGEM INSTITUCIONAL – I X D.....	61
GRÁFICO 4.7: MÉDIA NOS CINCO QUESITOS - I X D.	63
GRÁFICO 5.1: CORRELAÇÃO LINEAR..	73

Capítulo 1 - Introdução

O objetivo deste trabalho é estudar a qualidade no atendimento aos clientes Corporate (pessoas jurídicas com faturamento anual superior a R\$ 100 milhões) em um banco múltiplo. Ele é fruto de um projeto de estágio, realizado em um grande banco nacional ao longo do ano de 1999.

Visando manter o anonimato da instituição e evitar a apropriação de informações por parte de seus concorrentes, foi solicitado ao autor que não explicitasse o nome da instituição neste trabalho. Diante disto, em todo o texto, usaremos a expressão BANCO (com todas as letras em maiúsculo) sempre que quisermos nos referir a empresa na qual o estudo foi realizado. Da mesma forma, como o trabalho se concentrou no segmento Corporate, nos referiremos a esta área específica do BANCO utilizando simplesmente a expressão CORP (também com todas as letras em maiúsculo). Citaremos, ainda, no decorrer do texto, uma instituição financeira adquirida pelo BANCO no início de 1999, a qual será aqui denominada BANCO ADQUIRIDO.

O trabalho se inicia situando o seu contexto de realização, ou seja, a empresa e o programa de estágio. Em seguida, descreveremos sucintamente o mercado bancário brasileiro, seus principais produtos e serviços e os diferentes tipos de clientes atendidos. Deste modo, localizaremos a nossa área de estudo dentro deste mercado, identificando claramente o objeto de análise.

Passamos, então, a uma revisão bibliográfica, na qual procuramos compilar a visão dos mais conceituados autores no assunto. Avançamos, em seguida, para a descrição e análise dos dados da pesquisa, culminando com as propostas de melhoria para a empresa e as conclusões do trabalho.

Desta forma, partindo do diagnóstico do desempenho atual do BANCO frente aos seus concorrentes em uma série de dimensões da qualidade avaliadas pelos clientes, chegamos à identificação dos pontos críticos e às propostas de ação para a melhoria da qualidade do atendimento no Mercado Corporate.

Ressaltamos que este trabalho foi proposto pela diretoria do BANCO à qual o estagiário estava ligado e foi desenvolvido em sua totalidade pelo estagiário. Durante sua elaboração, ele contou com o acompanhamento do superintendente (chefe imediato

do estagiário no BANCO) e do professor orientador, sendo, ao final, apresentado à Escola Politécnica da USP e à Diretoria Executiva do Mercado Corporate do BANCO, principais “clientes” do trabalho.

1.1 A empresa

O presente trabalho foi desenvolvido em um dos grandes bancos múltiplos nacionais. Com mais de cinquenta anos atuando no mercado bancário brasileiro, a instituição conta atualmente com mais de quatro milhões de clientes e uma rede de cerca de 1000 agências e 9000 caixas eletrônicos e postos de atendimento automático.

O BANCO possui cerca de trinta e cinco mil funcionários espalhados por praticamente todo o território nacional, com a matriz localizada em São Paulo. Assim como a grande maioria dos grandes bancos, tem apresentado resultados altamente positivos nos últimos anos e as perspectivas para 1999 são ainda melhores, uma vez que os ganhos com a desvalorização cambial no primeiro trimestre deste ano foram bastante significativos.

A estrutura hierárquica do BANCO contempla, abaixo de seu presidente, três Diretorias Executivas, responsáveis, respectivamente, pelos mercados Agência, Empresa e Corporate. Esta estrutura segue, portanto, a divisão observada no atendimento aos clientes, a qual será discutida no item 2.3. A Diretoria Executiva do Mercado Corporate engloba quatro Diretorias Comerciais, uma Diretoria de Operações, uma Superintendência de Serviços e uma Superintendência de *Leasing* e Repasses do BNDES.

Este organograma tem sofrido muitas alterações nos últimos tempos, uma vez que o BANCO se envolveu no processo de fusões e aquisições ocorrido no mercado bancário brasileiro nos últimos anos, o qual será comentado no item 2.1.

Enquanto as áreas comerciais são aquelas que se relacionam mais diretamente com o cliente, as demais oferecem apoio para que este atendimento seja o mais eficiente possível. Além das áreas diretamente ligadas à CORP, existem outras áreas do BANCO (como Crédito, *Marketing*, Custos e Orçamento, por exemplo) que também oferecem serviços de apoio para as gerências comerciais CORP.

A Diretoria de Operações, engloba as áreas de Operações Estruturadas, *Project Finance*, Fiança, o Departamento de Produtos para Pessoa Jurídica (DPPJ) e a Assessoria Jurídica para o Mercado Corporate.

A figura 1.1 (organograma da CORP) situa o setor do BANCO no qual este trabalho foi desenvolvido, destacando o local de estágio do autor.

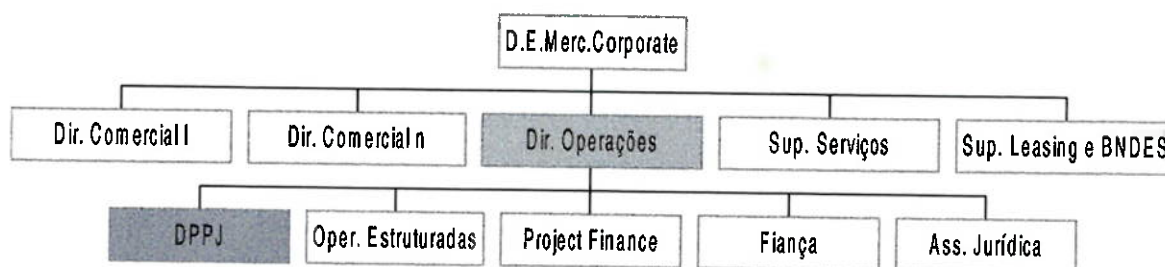


Figura 1.1: Organograma do BANCO, destacando o local de estágio. Elaborada pelo autor.

1.2 O estágio

O estágio foi realizado na Diretoria de Operações da CORP, particularmente no DPPJ. Este departamento é o responsável por desenvolver produtos voltados para o mercado Corporate e, também, fazer a interface dos diversos produtos do BANCO para a CORP. Neste departamento estão os Gestores de Produtos, responsáveis pela gestão dos produtos existentes e pelo desenvolvimento de novos produtos.

O papel do estagiário é acompanhar a gestão cotidiana e o desenvolvimento de novos produtos, atividades que ocorrem simultaneamente neste setor. Ele auxilia os gestores na resolução dos problemas que aparecem no dia-a-dia das operações, na elaboração de relatórios e estudos para acompanhamento das operações, e no desenvolvimento de novos produtos.

Apesar de estar ligado diretamente a este departamento, para a realização deste trabalho, tivemos que contatar freqüentemente, não apenas as demais áreas da CORP, como também outros segmentos do BANCO. Para isto, visitamos departamentos nas áreas comercial, de serviços, operacional, *marketing*, tesouraria, entre outras, para conhecer seu trabalho e seu papel dentro do BANCO, estando sempre atentos aos aspectos relacionados ao nosso objeto de estudo. Além disto, fizemos entrevistas

formais e informais com profissionais destas áreas, cuja função estivesse de alguma forma relacionada com o atendimento aos clientes CORP.

O estágio foi realizado ao longo do ano de 1999, sendo que os dados empregados neste trabalho foram obtidos principalmente no período de abril a setembro.

Capítulo 2 - Contexto de realização do trabalho

Neste capítulo, situaremos a nossa proposta de trabalho no mercado de negócios no qual ela está inserida. Para isto, iniciaremos com uma breve descrição da atual situação do mercado bancário brasileiro. Discutiremos os produtos e serviços oferecidos pelos bancos, assim como os diferentes clientes atendidos por estes. Chegaremos, então, a nossa proposta de estudo, situando-a dentro deste contexto.

2.1 Mercado bancário brasileiro

Bancos são, em sua essência, instituições de crédito. Eles operam captando dinheiro de pessoas físicas e jurídicas a uma dada taxa e emprestando este dinheiro para outras pessoas (físicas e jurídicas) a uma taxa maior. Nesta intermediação financeira é que o banco realiza o seu resultado operacional.

Segundo FORTUNA (1999), a partir da década de 60, o Estado passou a se utilizar intensamente da rede bancária nacional para arrecadação de impostos e taxas de serviços (luz, água, etc.) e para o pagamento de benefícios como os da Previdência Social. Assim, os bancos assumiram uma nova função social, engajando-se ainda mais no cenário econômico-financeiro-social do País. Esta prestação de serviços públicos, que não é observada na maioria das nações desenvolvidas, aumenta o custo da atividade bancária no Brasil. Em contrapartida, o governo busca criar compensações para os bancos, permitindo que eles utilizem este dinheiro por alguns dias antes de recolhê-lo ao Tesouro Nacional, possibilitando ganhos com o *floating*.

O parâmetro norteador das taxas no mercado financeiro é o CDI (Certificado de Depósitos Interbancários). Esta taxa é utilizada somente para empréstimos entre bancos. A cada dia, os bancos que precisam de dinheiro para “fechar” suas contas (entradas e saídas) recorrem àqueles que estão com sobras no seu caixa. Esta transação é feita à taxa do CDI, que é do tipo *overnight* (juros de um dia), embora usualmente seja expressa em valores “mensalizados”.

O principal parâmetro para a definição do CDI são os juros pagos pelo Banco Central (taxa Selic) nas suas emissões de títulos públicos. Estas taxas são uma

importante variável na condução macroeconômica do país. Conforme queira aquecer a economia ou torná-la recessiva, o BC diminui ou aumenta os juros, respectivamente. Isto porque juros mais baixos estimulam a produção e o consumo, enquanto que juros altos estimulam as empresas e consumidores a aplicarem seu dinheiro no mercado financeiro, ao invés da atividade produtiva.

O CDI é o referencial básico para todas as operações do banco, pois, em geral, o custo de oportunidade do banco é igual ou muito próximo ao CDI. Para que tenha um resultado operacional favorável, o banco deve sempre captar dinheiro remunerando a uma taxa menor que o seu custo de oportunidade. Por outro lado, deve sempre emprestar a uma taxa superior ao seu custo de oportunidade. Isto porque as transações do CDI são garantidas por títulos públicos federais, que apresentam risco praticamente nulo. Por isto, o CDI é a melhor taxa que o banco consegue para uma operação sem risco.

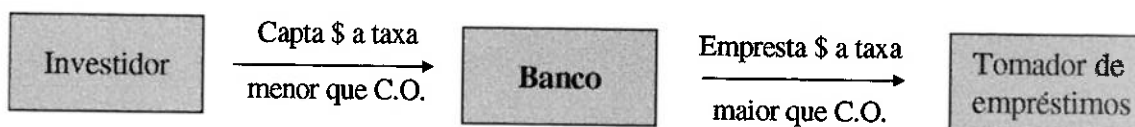


Figura 2.1: Esquema de operação dos bancos. Elaborada pelo autor.

O mercado bancário brasileiro tem passado, nos últimos anos, por um grande programa de reestruturação. A abertura do mercado trouxe para o país muitas instituições estrangeiras que ainda não atuavam aqui. Além disto, várias instituições nacionais não conseguiram se adaptar à nova situação econômica, com níveis de inflação bem mais baixos, e foram adquiridas por outras, nacionais e estrangeiras. Por fim, a privatização dos bancos estatais vem completar este processo de reestruturação do mercado financeiro nacional.

Estas mudanças tem provocado algumas alterações no ranking das maiores instituições no país. A tabela 2.1 mostra a posição atual dos dez maiores bancos no Brasil, baseada nos ativos totais no final de 1998.

Outro processo em curso no mercado bancário nos últimos anos é uma grande redução no número de funcionários empregados no setor devido, principalmente, aos avanços tecnológicos. Como veremos mais adiante, esta situação tem impactado

principalmente o Mercado de Agências, não sendo tão acentuada no Mercado Corporate, embora esteja também presente neste segmento.

Posição	Banco	Ativos (R\$ BI)
1º	Banco do Brasil	129,6
2º	Caixa Econômica Federal	114,7
3º	Bradesco	68,6
4º	Itaú	49,0
5º	Unibanco	31,7
6º	Banespa	25,4
7º	Real / ABN Amro	25,0
8º	Safra	15,2
9º	Banrisul	15,0
10º	HSBC Bamerindus	13,8

Tabela 2.1: Maiores bancos no Brasil em ativos, 1998. Elaborada pelo autor

Conforme estudo elaborado pelo Dieese-Seeb/Rio e disponibilizado na Internet, o sistema bancário nacional eliminou cerca de 40% dos postos de trabalho em um período de 7 anos (1989-96). A tabela 2.2 mostra o número de trabalhadores empregados no sistema bancário nacional ano a ano. Os dados referem-se sempre aos meses de dezembro de cada ano.

Ano	Total de empregados	Ano/1989
1989	824.316	100,0%
1990	753.636	91,4%
1991	700.217	84,9%
1992	682.304	82,8%
1993	671.740	81,5%
1994	637.647	77,4%
1995	571.582	69,3%
1996	497.108	60,3%

Tabela 2.2: Empregados no setor bancário, 1989=100%. Extraída de Dieese-Seeb/Rio (1999).

Este processo é consequência, principalmente, da introdução da tecnologia, que afeta em maior escala as atividades mais burocráticas. Segundo SINGER (1998), *“todas as revoluções industriais acarretaram acentuado aumento da produtividade do trabalho e, em consequência, causaram desemprego tecnológico. A Terceira Revolução Industrial traz consigo acelerado aumento da produtividade do trabalho tanto na*

indústria quanto nos serviços, sobretudo naqueles que recolhem, processam, transmitem e arquivam informações”.

A tabela 2.3 mostra a distribuição dos bancários segundo sua função na instituição. Nela podemos observar a expressiva redução na participação dos escriturários que, em 1979 representavam mais da metade dos funcionários empregados no setor bancário e em 1993 estavam reduzidos a praticamente um quarto do total de pessoas empregadas no setor.

Ocupações (%)	1979	1988	1993
Gerências	7,0	7,0	17,0
Chefias intermediárias	19,0	10,0	6,0
Caixas	12,0	12,0	15,0
Escriturários	58,0	34,0	27,0
Outros	4,0	37,0	35,0

Tabela 2.3: Distribuição dos bancários por ocupação. Extraída de Dieese-Seeb/Rio (1999).

Outra constatação importante que pode ser obtida da tabela 2.3 é a redução das chefias intermediárias. Este processo de “achatamento” da estrutura hierárquica, observado em praticamente todos os segmentos empresariais atualmente, também tem tido considerável repercussão no setor bancário.

2.2 Produtos e serviços bancários

A economia nacional é caracterizada por um grande dinamismo no qual as tributações e regulamentações referentes ao mercado financeiro mudam freqüentemente. Diante disto, os produtos bancários estão em constante atualização e novos produtos surgem rapidamente.

Basicamente, podemos dividir as operações que um banco oferece a seus clientes em três grandes grupos:

- Investimentos (aplicações)
- Financiamentos
- Serviços

← 2.1.3

Investimentos ou aplicações são operações nas quais o cliente “empresta” dinheiro para o banco em troca de uma remuneração negociada. A mais tradicional forma de investimento é a caderneta de poupança. Além desta, existem basicamente outros dois tipos de aplicação. O primeiro são os papéis emitidos pelo próprio banco (CDB/RDB) para captar dinheiro e aumentar seu capital próprio. O segundo são os fundos de investimento, que podem apresentar em sua carteira uma ampla variedade de “papéis” (títulos emitidos pelos governos federal, estaduais ou municipais, títulos de empresas privadas - debêntures, títulos de outras empresas financeiras, *commercial papers*, ações, etc.). Os fundos podem ser de renda fixa, cujo rendimento está atrelado à variação de algum parâmetro de referência (CDI, dólar, etc.), ou de renda variável. O risco de um fundo depende dos “papéis” nos quais seus recursos são aplicados. Em geral, vale a regra básica da economia: “quanto maior o risco do papel, maior a remuneração paga por ele”.

Financiamentos são empréstimos concedidos pelos bancos aos seus clientes, sobre os quais se cobram juros. Existe uma infinidade de produtos deste tipo, que variam quanto à finalidade (capital de giro, aquisição de equipamentos, financiamento de vendas, etc.), prazo, forma de cobrança dos juros, impostos, entre outros. Novamente, quanto maior o risco de que o empréstimo não seja pago no prazo, maior serão os juros cobrados pelo banco. As taxas de juros podem ser pré-fixadas ou atreladas à variação de algum parâmetro de referência (CDI, TR, dólar, etc.). Existem, ainda, as operações de *swap*, através das quais se troca o fator corretor de uma aplicação ou empréstimo (por exemplo, de taxa pré-fixada para CDI ou dólar). Os *swaps* podem ser uma simples “aposta” do cliente, na qual ele procura ganhar com a variação do parâmetro ou uma operação de *hedge* (proteção), que visa atrelar os ativos e passivos do cliente à variação de um mesmo indicador, diminuindo o risco financeiro. (Por exemplo, empresas que têm contas a receber em dólares podem querer atrelar seus passivos ao dólar para diminuir o risco de não conseguirem saldar suas dívidas).

Por fim, temos os *serviços*, termo usado para designar as atividades de cobrança, gestão da folha de pagamentos do cliente, centralização de caixa, custódia de cheques entre outros. Ressaltamos que os serviços bancários têm crescido consideravelmente nos últimos anos, constituindo uma maneira de aumentar o faturamento dos bancos e a fidelidade dos clientes. Como afirma FORTUNA (1999), “*tomar o dinheiro excedente*

de quem tem e emprestá-lo para quem precisa deixou de ser, há muitos anos, a principal característica do mercado bancário no Brasil. A prestação dos mais variados serviços também se tornou importante alavanca da expansão do sistema financeiro na renda nacional...”.

Dentre os produtos e serviços oferecidos pelo BANCO, existem os chamados “de carteira” e aqueles desenvolvidos especialmente para um determinado cliente. Este último caso é muito mais freqüente no Mercado Corporate, pois estes clientes efetuam operações com um volume de recursos que justifica um atendimento mais personalizado.

2.3 Tipos de cliente atendidos pelo BANCO

O mercado atendido pelos bancos múltiplos engloba tanto pessoas físicas quanto jurídicas, de pequeno, médio e grande porte. Para um atendimento mais adequado às demandas destes diferentes tipos de clientes, os bancos procuram classificar os clientes em alguns segmentos de mercado. O BANCO divide sua operação em quatro grandes segmentos:

- Mercado Agência: atende pessoas físicas e pessoas jurídicas de pequeno porte;
- Mercado Empresas: atende pessoas jurídicas de médio e grande porte;
- Mercado Corporate: atende a grandes Corporações;
- Private Bank: atende pessoas físicas com grande patrimônio financeiro.

O tipo de atendimento dispensado a cada um destes segmentos é bem diferente, no que se refere a: produtos e serviços oferecidos; taxas e comissões cobradas; operacionalidade das transações. A seguir, faremos uma breve descrição de cada um destes mercados.

a) Mercado Agência

As Agências do BANCO são unidades que efetuam operações bancárias, oferecendo todo tipo de serviço bancário no atendimento ao grande público e empresas de pequeno porte. Com uma das maiores redes de agências do país, o BANCO cobre mais de 400 municípios brasileiros, o que significa 85% do PIB nacional. Este serviço é

complementado pela rede de caixas eletrônicos, além da estrutura de atendimento direto, composta por telefone, fax e Internet. Este mercado é o que proporciona maiores resultados para o BANCO, pois as taxas de aplicação são menores e as tarifas e taxas de empréstimo cobradas são maiores.

b) Mercado Empresas

O segmento Empresas é a unidade de atendimento do BANCO que efetua operações bancárias com empresas de grande e médio porte, com faturamento anual superior a US\$ 4 milhões. Sua característica é a sofisticação no gerenciamento financeiro dos seus clientes. As empresas são atendidas por profissionais especializados, responsáveis por estabelecer e buscar objetivos para a maximização da performance comercial e da rentabilidade.

c) Mercado Corporate

A CORP administra as contas de grandes Corporações empresariais e de instituições financeiras, para os quais realiza negócios e serviços. Dedicar-se, também, a apoiar o funcionamento da rede das agências do BANCO e gerir áreas de produtos direcionados a pessoas jurídicas. Sempre atentos às oportunidades do mercado, profissionais mais qualificados realizam operações especiais para seus clientes, em função do melhor retorno para os seus recursos.

d) Private Bank

O Private Bank é a unidade de atendimento especializada em clientes pessoa física com alto patrimônio financeiro para investimento, superiores a R\$ 600 mil. Os clientes são atendidos por gerentes exclusivos, dedicados a aplicar seus recursos de forma diversificada, de acordo com o perfil de carteira definido com o cliente. Sua carteira de investimentos é administrada de forma personalizada e o cliente recebe um relatório mensal com as posições detalhadas dos investimentos.

As diferenças observadas nos diversos tipos de cliente atendidos pelo BANCO têm-se acentuado consideravelmente. Isto decorre de estratégias distintas, nas quais se procura atender de modo diferenciado clientes com expectativas e necessidades particulares. Assim, enquanto que no Mercado Agência percebe-se uma forte automação, com atendimento cada vez menos pessoal, no Mercado Corporate a interação pessoal ainda tem grande importância.

Como observam GIANESI & CORRÊA (1994), *“a estratégia atual das instituições bancárias voltadas para pessoas físicas, de investir em tecnologia para poder prestar seus serviços aos clientes sem que estes tenham que comparecer fisicamente às agências (utilizando fac-símile ou interligação com os microcomputadores dos clientes via modem), possibilitando aos clientes que recebam informações e executem movimentações financeiras sem sair de casa ou do escritório, está baseada na constatação da existência de dois segmentos diferentes que têm expectativas diferentes sobre o serviço. Um segmento é composto por clientes que visam rapidez, estão acostumados e sentem-se atraídos pelo uso de tecnologia, não considerem fundamental o contato pessoal com um funcionário e, talvez, procurem até evitar tais contatos. Outro segmento é formado por clientes mais conservadores, que não gostam, não confiam ou temem inovações, preferindo um contato pessoal e sendo sensíveis ao tipo de tratamento recebido nas agências. A identificação destes segmentos possibilita aos bancos prestar serviços diferenciados, atendendo melhor as expectativas dos clientes do primeiro segmento, em termos de rapidez, comodidade e uso de tecnologia, assim como do segundo, que podem ser mais bem atendidos em uma agência com menor volume de clientes, possibilitando filas menores e atendimento mais personalizado.”*

No nosso entender, este segundo tipo de clientes, que ainda preferem o atendimento nas agências, é composto predominantemente por pessoas mais idosas, que ainda não estão muito acostumadas com a tecnologia e com a vida mais dinâmica e veloz dos últimos tempos. À medida que o uso da tecnologia vá se popularizando, acreditamos que o atendimento bancário a pessoas físicas será cada vez mais feito à distância e sem contato pessoal.

Esta também é a visão do BANCO, conforme expressa no seu informativo diário no dia 20 de maio deste ano: *“Vale lembrar que o auto-atendimento contribui para o*

crescimento da qualidade de nossos serviços e, conseqüentemente, para a satisfação dos clientes.”

Por outro lado, o mesmo não ocorre no Mercado Corporate, pois a necessidade de operações personalizadas requer um contato pessoal maior do cliente com o BANCO, embora a tecnologia facilite em muito a velocidade de contato e a transmissão de informações.

2.4 Proposta de trabalho

Como pode-se perceber, a diferença nas necessidades e expectativas dos diversos tipos de clientes atendidos pelo BANCO é bastante acentuada. Isto fica claro quando comparamos, por exemplo, o atendimento a uma pessoa física (Mercado Agência) ou a uma pessoa jurídica de grande porte (Mercado Corporate).

Diante disto, é necessário que o atendimento a cada um destes segmentos de mercado seja diferenciado. A própria estrutura organizacional do BANCO, como vimos, prevê isto, uma vez que existem áreas separadas para o atendimento a cada um dos segmentos.

A proposta deste trabalho consiste, portanto, em analisar o atendimento aos clientes pessoa jurídica de grande porte (Mercado Corporate), procurando identificar problemas e propor melhorias que proporcionem ao BANCO vantagem competitiva neste segmento.

Para isto, procuraremos identificar os aspectos que estes clientes valorizam no atendimento bancário, definindo os fatores críticos para o sucesso da atuação neste mercado. Comparando o desempenho atual do BANCO em relação aos concorrentes nestes fatores, proporemos ações para a melhoria da qualidade no atendimento, englobando os mais diversos aspectos do relacionamento do BANCO com seus clientes na CORP.

Capítulo 3 – A questão da qualidade em serviços

Nos últimos anos, a aplicação dos conceitos e técnicas da Engenharia de Produção, antes praticamente restrita à manufatura, tem-se voltado também para o setor de serviços. Isto é consequência da crescente importância deste ramo de atividades na economia mundial e, particularmente, no Brasil. Com a grande automação das atividades industriais, as oportunidades de trabalho têm se concentrado, cada vez mais, no setor terciário da economia (comércio e serviços).

Além disto, a variedade de serviços tem crescido, devido a maior facilidade de acesso da população a educação, lazer, turismo, etc. GIANESI & CORRÊA (1994) ressaltam, ainda, o fato de que muitas atividades de apoio à manufatura têm sido terceirizadas pelas empresas, o que contribui para as estatísticas de crescimento dos serviços.

Em decorrência, muitos estudiosos da Engenharia de Produção têm voltado sua atenção para os serviços, gerando uma grande quantidade de publicações direcionadas a este setor. Alguns trabalhos já se tornaram referências fundamentais no assunto, enquanto novas discussões e propostas afloram diariamente.

Neste capítulo, procuramos realizar uma breve compilação da literatura referente a serviços. Para isto, como não poderia deixar de ser, recorreremos aos autores mais conhecidos no assunto, pois o fato de serem constantemente citados como referência em outros trabalhos na área dá grande credibilidade e respaldo às suas conclusões. Por outro lado, pesquisamos as publicações mais recentes, com o intuito de trazer, também, uma contribuição na atualização da bibliografia sobre o tema. Portanto, em termos de referências teóricas, procuramos mesclar a opinião dos autores consagrados com textos novos, buscando obter referências confiáveis e, ao mesmo tempo, em sintonia com os pensamentos de vanguarda.

3.1 Conceito e características de serviços

Diversos autores têm apresentado diferentes conceituações de serviços, as quais sempre procuram ressaltar os atributos destes em comparação com os da manufatura.

NORMANN (1993) define manufatura como *“atividades que transformam fisicamente materiais”*, enquanto os serviços seriam *“atividades relacionadas com transações de intangíveis, que influenciam o acesso e a disponibilidade para objetos físicos, e que influenciam a utilização de outros tangíveis ou intangíveis”*.

Segundo NÓBREGA (1997), a tendência recente é a utilização do termo sistemas de operações, ao invés de sistemas de produção, *“uma vez que aquele é mais abrangente e permite reflexão e integração de abordagens até mesmo de diferentes indústrias”*. Ele cita WILD (1971), o qual identifica quatro tipos de sistemas de operações:

- Manufatura: altera o valor de forma
- Suprimentos: altera o valor de posse
- Transportes: altera o valor de localização
- Serviços: altera o valor de estado (de uma pessoa ou de um bem)

Entretanto, nem sempre a fronteira entre serviço e manufatura pode ser estabelecida claramente. BERRY & PARASURAMAN (1992) apud NÓBREGA (1997) argumentam que *“não existe uma simples dicotomia entre as empresas de fabricação e as de serviço ... na realidade, o serviço produzido é, senão o maior, fator de sucesso para a companhias de fabricação. Clientes compram não apenas mercadorias ou serviços, mas ambos. Se a fonte de benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, ele é considerado mercadoria. Se o benefício é mais intangível, ele é um serviço”*.

GIANESI & CORRÊA (1994) propõem que produtos e serviços sejam considerados como componentes de um pacote de operações. Desta forma, produtos e serviços seriam os extremos de um contínuo, conforme ilustrado na figura 3.1.

Ao comparar serviços com manufatura, GIANESI & CORRÊA (1994) apontam três diferenças fundamentais. Em primeiro lugar, os serviços apresentam um forte componente intangível. Enquanto na manufatura existe um objeto fisicamente definido, os serviços podem apresentar quatro componentes: bens facilitadores, instalações de apoio, intangíveis explícitos (podem ser avaliados pelos cinco sentidos humanos) e intangíveis implícitos (altamente subjetivos) (FITZSIMMONS & SULLIVAN, 1982).

Um segundo fator é que, em serviços, a produção e o consumo são indissociáveis, ocorrendo necessariamente ao mesmo tempo. Portanto, serviços não podem ser estocados, o que dificulta ainda mais o balanceamento das capacidades de produção em comparação com a indústria. Alguns serviços, como por exemplo restaurantes ou mesas de operações de bancos, apresentam a demanda fortemente concentrada em um pequeno período do dia, o que agrava ainda mais o problema.

Em decorrência disto, surge a terceira característica dos serviços: a necessidade da presença (e em alguns casos de participação) do consumidor ou de um bem de sua propriedade para a sua concretização. Como o serviço é consumido no mesmo instante em que é gerado, a presença do cliente ou de um bem seu é condição necessária para desencadear o processo de geração do serviço.

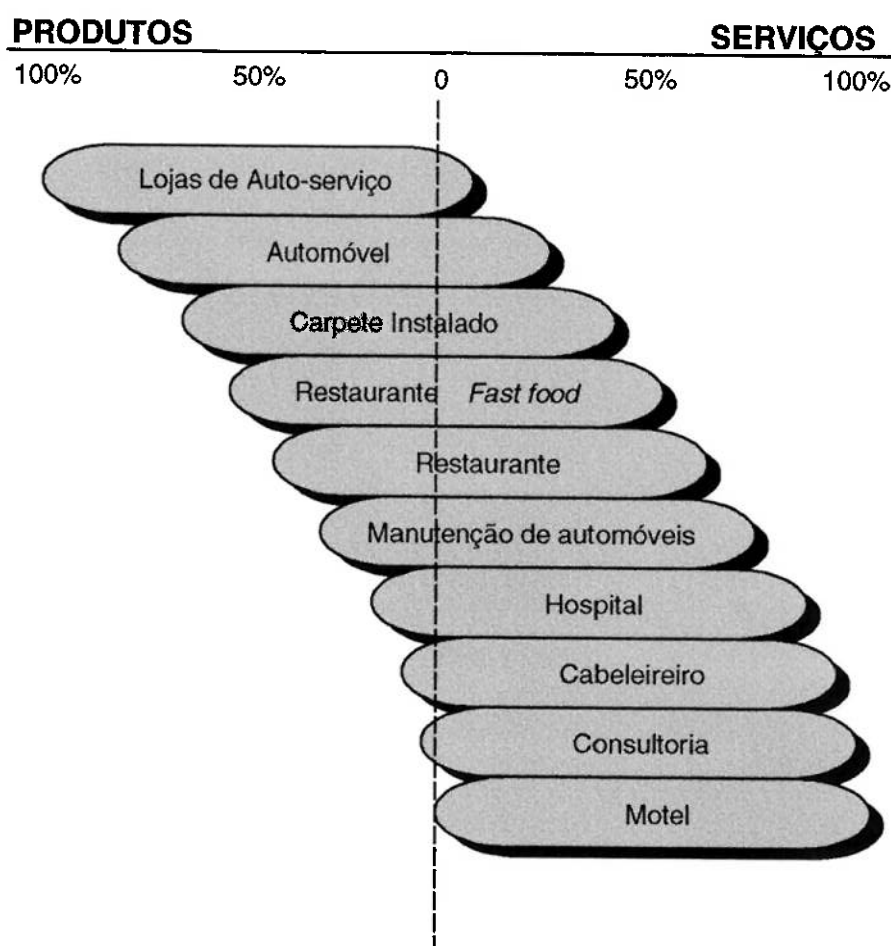


Figura 3.1 Contínuo entre produtos e serviços. Extraída de GIANESI & CORRÊA (1994).

Estas características dos serviços levaram à divisão destas operações em duas situações fundamentais: linha de frente (*front-office*) e retaguarda (*back-room*). Na

primeira, estão as atividades em que há contato direto com o cliente, enquanto que na segunda não existe este tipo de contato. Obviamente, a criticidade das atividades de linha de frente é maior, uma vez que nestas não há nenhuma possibilidade de retrabalho em caso de falhas, embora possa haver o que a literatura chama de “recuperação do serviço”.

Além disto, é na linha de frente que ocorrem os “momentos da verdade”, ou seja, as situações de encontro entre o cliente e a empresa prestadora do serviço. É nestes momentos que se cria a percepção da qualidade do serviço por parte do cliente. São, portanto, as maiores oportunidades que a organização tem para impactar positivamente o seu cliente.

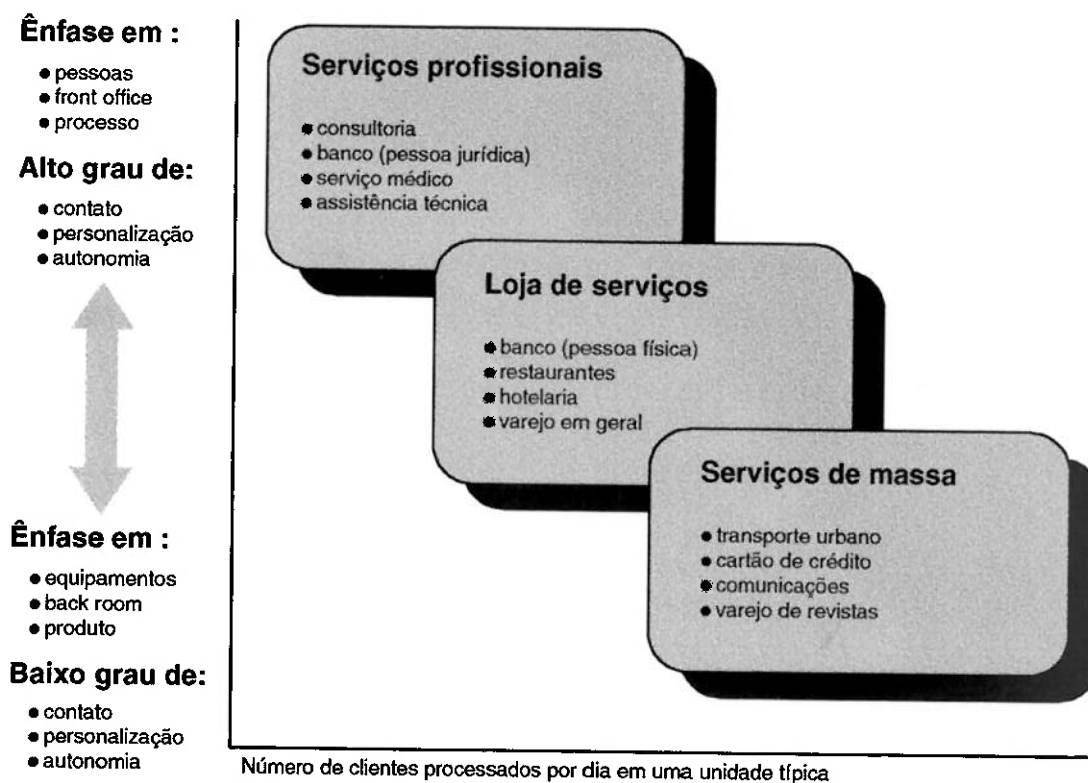


Figura 3.2 Classificação dos processos de serviço. Extraída de GIANESI & CORRÊA (1994).

Várias classificações têm sido propostas para os diferentes processos de serviços. Dentre elas, merece destaque a classificação de SILVESTRO et al. (1992) apud GIANESI & CORRÊA (1994), a qual está baseada em seis dimensões: foco em pessoas ou equipamentos; grau de contato com o cliente; grau de personalização do

serviço; grau de julgamento pessoal dos funcionários; foco no produto ou no processo; linha de frente ou retaguarda como fonte de valor adicionado. A partir destes critérios, os autores propõem a classificação dos serviços nas três categorias apresentadas na figura 3.2.

Vale destacar que dentre os exemplos citados pelos próprios autores estão banco pessoa física (loja de serviços) e banco pessoa jurídica (serviços profissionais). Dentre os tipos de pessoa jurídica atendidos pelos bancos, os clientes Corporate são os que demandam o serviço mais personalizado. Este tipo de serviço deve ser, portanto, sem a menor dúvida, enquadrado na classificação como serviço profissional.

As particularidades dos serviços fazem com que as dimensões avaliadas pelo cliente na qualidade de um serviço sejam diferentes daquelas usadas para um produto industrial. Em decorrência disto, a estratégia de operação das empresas de serviço também deve ser distinta. Estes pontos serão discutidos a seguir.

3.2 Qualidade em serviços

Várias definições têm sido propostas para o conceito de qualidade. Uma grande contribuição neste sentido foi dada pelo trabalho de GARVIN (1992), no qual ele discute as cinco abordagens usualmente utilizadas para definir qualidade: definição transcendental; definição baseada no produto; definição baseada no usuário; definição baseada na fabricação; e definição baseada no valor.

O componente subjetivo presente nos serviços é um fator que dificulta a avaliação de sua qualidade. GIANESI & CORRÊA (1994), entre outros autores, propõem definir a qualidade de um serviço pela relação entre as expectativas do cliente antes da compra do serviço e a sua percepção sobre o serviço prestado. Caso esta supere aquelas, o serviço será considerado de qualidade, como mostra a figura 3.3. Esta visão está muito próxima da conhecida definição de qualidade como “adequação ao uso”, proposta por JURAN (1988).

As expectativas dos clientes são influenciadas, segundo GIANESI & CORRÊA (1994), pelos seguintes fatores: comunicação boca a boca; experiência anterior; comunicações externas; e necessidades pessoais.

Enquanto isto, para estes autores “a percepção que o cliente tem do serviço prestado é formada por dois fatores principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo”.

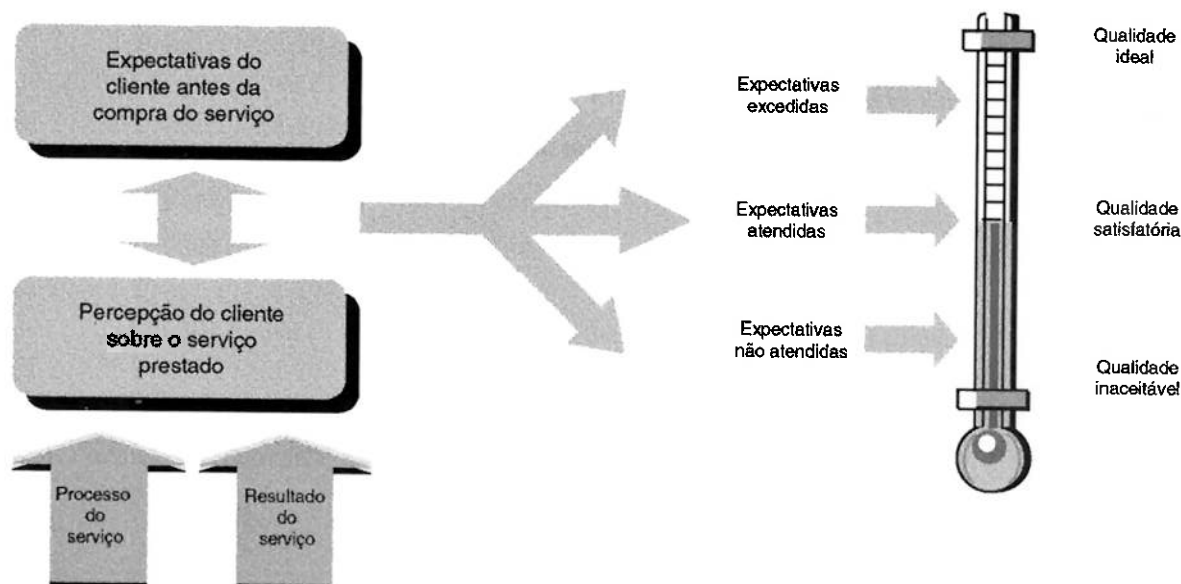


Figura 3.3 A avaliação da qualidade do serviço. Extraída de GIANESI & CORRÊA (1994).

NORMANN (1993) distingue o serviço núcleo e o serviço periférico. A qualidade percebida será função do grau de satisfação do cliente quanto ao núcleo e aos periféricos. O autor defende que as empresas de serviço devem pensar duas vezes antes de acrescentar periféricos ao seu pacote de serviço, sob risco de aumentar as expectativas dos clientes.

Na avaliação da qualidade de um produto, GARVIN (1992) identifica oito dimensões consideradas pelos clientes, as quais resumimos na tabela 3.1.

Dimensão da qualidade	Conceito
Desempenho	Características operacionais primárias
Características	Acessórios secundários
Confiabilidade	Probabilidade de falha em determinado tempo
Conformidade	Grau de igualdade com padrões preestabelecidos
Durabilidade	Medida da vida do produto
Assistência técnica	Rapidez, cortesia e competência do reparo
Estética	Interpretação pelos cinco sentidos humanos
Qualidade observada	Avaliação subjetiva

Tabela 3.1: Dimensões da qualidade do produto. Elaborada pelo autor a partir de GARVIN (1992)

Já para serviços, é significativo o trabalho desenvolvido por ZEITHAML et al. (1990), no qual os autores, na linha do trabalho de GARVIN (1992), identificam dez dimensões para a qualidade em serviços, destacadas na tabela 3.2.

Dimensão da qualidade	Conceito
Tangíveis	Aparência das facilidades físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação
Confiabilidade	Habilidade de prestar o serviço conforme prometido
Responsividade	Desejo de ajudar o cliente e oferecer um serviço diligente
Competência	Habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar o serviço
Cortesia	Educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de contato
Credibilidade	Honestidade, sinceridade e confiança do prestador de serviços
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvida
Acesso	Facilidade de contato e chegada
Comunicação	Manter os clientes informados numa linguagem que eles possam entender e escutá-los
Compreensão	Esforçar-se para conhecer o cliente e suas necessidades

Tabela 3.2: Dimensões da qualidade em serviços. Elaborada pelo autor a partir de ZEITHAML (1990).

Estas dimensões, segundo os próprios autores, não são independentes entre si. Ao contrário, pode haver superposições entre elas, conforme indicou uma análise estatística realizada posteriormente. Diante disto, ZEITHAML et al. (1990) propuseram uma condensação em apenas cinco, conforme mostra a tabela 3.3.

Nova dimensão	Dimensões originais
Tangíveis	Tangíveis
Confiabilidade	Confiabilidade
Responsividade	Responsividade
Garantia	Competência, cortesia, credibilidade e segurança
Empatia	Acesso, comunicação e compreensão

Tabela 3.3: Dimensões consolidadas da qualidade em serviços. Elaborada pelo autor a partir de ZEITHAML (1990).

Os autores, então, realizaram uma pesquisa em diferentes tipos de serviços, procurando estabelecer a importância relativa de cada uma das cinco dimensões consolidadas. *“Os resultados destes estudos mostraram que a confiabilidade é a mais importante das dimensões, e os tangíveis são os menos importantes”*. *“É como se os clientes dissessem para o prestador de serviços: acima de tudo, faça aquilo que você diz que irá fazer”* (ZEITHAML et al., 1990). A ordem de importância relativa

encontrada para as cinco dimensões foi: confiabilidade, responsividade, garantia, empatia e tangíveis.

As dimensões propostas por ZEITHAML et al. (1990) têm servido de referência para muitos trabalhos desenvolvidos posteriormente na área. Apesar de terem sido bastante questionadas e debatidas, todos são unânimes em reconhecer sua relevância. WELS-LIPS et al. (1998), ao justificarem o emprego destas dimensões em uma pesquisa realizada em seis setores de serviços, fazem o seguinte comentário: "*Pesquisas mais recentes acerca do trabalho de Zeithaml & Parasuraman (dimensões da qualidade em serviços) têm mostrado que as dez ou cinco dimensões podem ser agrupadas em uma quantidade menor de dimensões ainda mais abrangentes. Entretanto, ainda não se chegou a um consenso sobre quais e quantas seriam exatamente estas dimensões. Enquanto isto, parece existir um consenso sobre a completude e relevância das dez dimensões originais.*" Diante disto, embora se procure estabelecer o conjunto ideal de dimensões da qualidade para cada tipo de serviço, as dez dimensões de ZEITHAML et al. (1990) continuam sendo uma das principais referências neste sentido.

GIANESI & CORRÊA (1994) compilaram as dimensões estabelecidas por aqueles autores e diversos outros, propondo um conjunto de nove dimensões. Estas dimensões são praticamente as mesmas apresentadas por ZEITHAML et al. (1990). A única diferença substancial é que aqueles acrescentaram a dimensão de custos (preço), não considerada por estes.

Esta é uma das críticas que podem ser feitas ao trabalho de ZEITHALM et al. (1990). Estes partem do pressuposto que o cliente espera sempre que a empresa prestadora procure oferecer o serviço de máxima qualidade. Entretanto, é importante que se considere o custo de obter estes altos níveis de qualidade. Muitas vezes, o cliente pode estar disposto a ter o atendimento um pouco prejudicado, desde que a redução no preço pago pelo serviço compense esta queda na qualidade.

O trabalho de WELS-LIPS et al. (1998) trouxe novas contribuições à questão ao considerar as dimensões da qualidade em serviço que se sobressaem nos chamados "incidentes críticos", tanto positivos quanto negativos. Estes incidentes, são definidos pelos autores como "*momentos da verdade específicos nos quais a interação entre o pessoal prestador do serviço e os clientes leva a experiências extremamente positivas*

ou negativas para os clientes". Foram identificados três tipos de incidentes críticos, conforme proposto por BITNER et al. (1990):

- Resposta dos funcionários a falhas no sistema de prestação de serviços
- Resposta dos funcionários a necessidades e requisições dos clientes
- Ações dos funcionários inesperadas e não solicitadas

WELS-LIPS et al. (1998) concluíram que incidentes positivos estão fortemente relacionados com ações dos funcionários inesperadas e não solicitadas. Também a "customização" do serviço, identificada pela resposta dos funcionários a necessidades e requisições dos clientes, é muito valorizada. Enquanto isto, a incapacidade de responder a falhas no sistema de prestação de serviços está muito relacionada com incidentes negativos.

Por sua vez, a análise das dimensões da qualidade revelou que competência, confiabilidade e credibilidade estão mais relacionadas com experiências negativas (dimensões que tornam o serviço insatisfatório). Por outro lado, responsividade, cortesia/compreensão e comunicação estão ligadas à satisfação com o serviço.

Estes resultados estão de acordo com o trabalho de JOHNSTON (1995), no qual foram analisados os incidentes críticos no serviço bancário. Este autor procurou identificar, dentre um conjunto de 18 dimensões da qualidade, aquelas mais ligadas à satisfação e aquelas mais ligadas à insatisfação no atendimento em agências bancárias. Sua conclusão foi que dimensões como atenção, responsividade, cuidado e cortesia, quando presentes, apresentam um forte impacto na satisfação do cliente com o serviço. Enquanto isto, disponibilidade, confiabilidade e integridade são dimensões que estão mais relacionadas à insatisfação, ou seja, quando não estão presentes, levam à insatisfação com o serviço, mas quando estão presentes, não necessariamente são motivos de satisfação para o cliente.

A figura 3.4 mostra as dimensões analisadas na pesquisa de JOHNSTON (1995), já colocadas em ordem de importância. Em um gráfico de barras, está representado, para cada dimensão, o número de vezes que ela foi citada como um motivo de satisfação em relação ao serviço, e o número de vezes que ela foi citada como motivo de insatisfação.

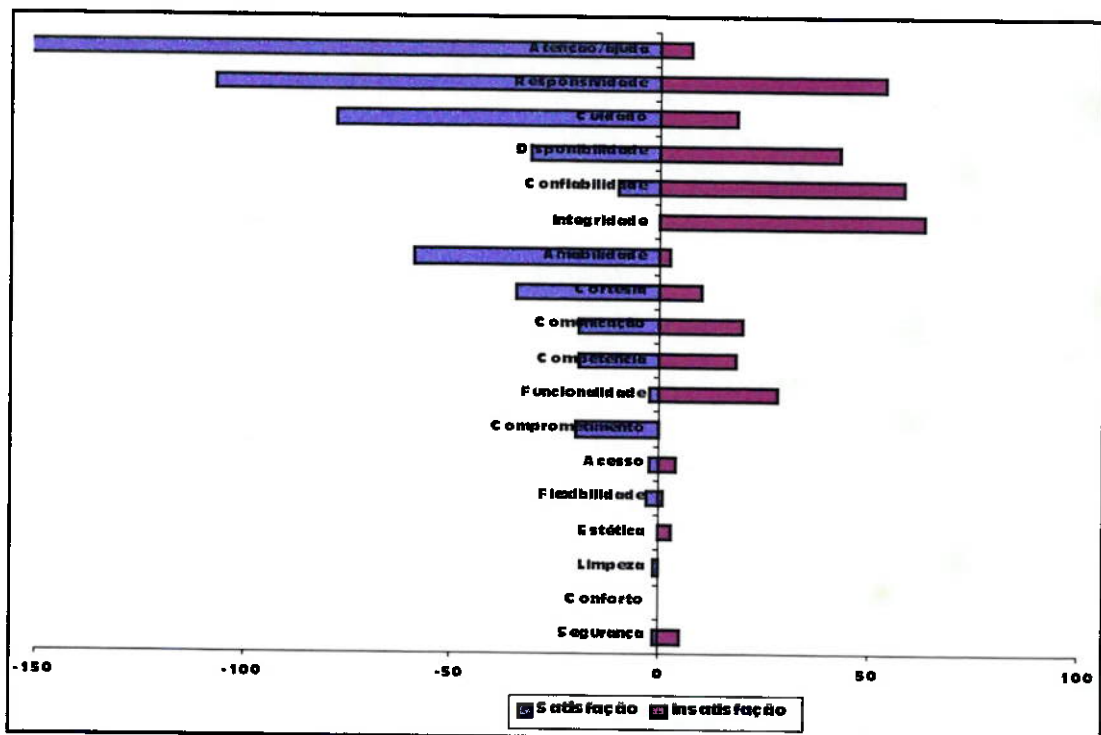


Figura 3.4: Dimensões ligadas à satisfação e à insatisfação. Adaptada de JOHNSTON (1995).

GRÖNROOS (1995) apud NÓBREGA (1997) enumera, como resultado de pesquisas junto a empresas de serviços, as “lições da qualidade”:

1. Qualidade é aquilo que os clientes percebem;
2. Qualidade em serviços não pode ser separada do processo de produção e entrega;
3. A qualidade é produzida localmente nos momentos da verdade, nas interações cliente-fornecedor;
4. Todos contribuem para a qualidade percebida pelo cliente;
5. A qualidade deve ser monitorada por toda a organização, em toda a organização;
6. O marketing externo deve ser integrado na gestão da qualidade.

“Nota-se aqui a presença marcante de pelo menos dois fatores: a percepção do cliente e o efeito do marketing. Isto sugere que a simples conformidade de um serviço, no sentido de ser executado de acordo com padrões especificados, não é suficiente para provocar uma sensação de qualidade no cliente. Entra aí o segundo fator marcante, pois o marketing contribui para detectar e auxiliar a formar uma imagem, que afeta a percepção do cliente” (NÓBREGA, 1997).

Em relação ao papel do marketing, ZEITHAML et al. (1990) afirmam que “*dentre os cinco elementos básicos do marketing – produto, lugar, promoção, desempenho e preço, em serviços o mais importante é o desempenho*”.

3.3 Estratégia de operações em serviços

Um fator importante na gestão de serviços é o estabelecimento de uma estratégia voltada para serviços. Isto torna-se relevante na medida que, cada vez mais, os serviços se constituem num importante diferencial competitivo para as organizações, mesmo as industriais.

SLACK (1993) define cinco critérios fundamentais, segundo os quais uma empresa industrial pode competir: qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega, flexibilidade e custo. Estes critérios não são excludentes, mas complementares. Ou seja, a empresa só deve avançar para o critério seguinte quando atingir um bom desempenho no critério atual.

PORTER (1996) estabelece a importância dos *trade-offs*, argumentando que, na formulação da estratégia competitiva, as empresas devem decidir não apenas o que pretendem fazer, mas, principalmente, o que não pretendem fazer. Basicamente, a empresa deve optar entre competir através de custos baixos ou da diferenciação dos produtos e serviços ofertados.

Na formulação de uma estratégia competitiva específica para o setor de serviços, GIANESI & CORRÊA (1994) defendem que a vantagem competitiva não deve estar baseada na competição por preços, normalmente instáveis, podendo simplesmente abaixar o lucro do setor como um todo. Também não deve ser baseada em propagandas, que podem gerar expectativas altas nos consumidores e as conseqüentes dificuldades para atendê-las. “*As estratégias de competição devem, então, ser baseadas na diferenciação, no aumento na qualidade do serviço prestado e na criação de switching costs, principalmente baseados em lealdade dos consumidores a um serviço excelente*” (GIANESI & CORRÊA, 1994).

SÖDERLUND (1998) discute a diferença no grau de correlação entre a satisfação do consumidor e sua lealdade ao prestador de serviços sob condições de alta ou baixa satisfação. Como era de se esperar, observou-se que esta correlação cresce na

medida que cresce o grau de satisfação do consumidor. Outras conclusões interessantes foram que quanto maior o grau de satisfação (ou insatisfação) com o serviço prestado, maior será a intensidade da comunicação boca a boca com terceiros. Evidentemente, esta será positiva no primeiro caso e negativa no segundo. Já a comunicação com o fornecedor (*feedback*) tende a crescer quanto mais insatisfeito estiver o consumidor, mas não varia significativamente caso sua satisfação aumente. Isto porque, em caso de experiências negativas, o cliente pode esperar algum tipo de compensação se manifestar a sua insatisfação, o que não ocorre nas experiências positivas.

Neste sentido, a pesquisa desenvolvida por DE RUYTER et al. (1998) mostrou que há uma relação fortemente positiva entre a percepção da qualidade do serviço e a lealdade do consumidor. Foram identificados três tipos de lealdade: lealdade preferencial, lealdade indiferente por preço e resposta a insatisfação. As duas primeiras revelaram forte impacto na lealdade do consumidor à empresa prestadora do serviço, enquanto que a última não apresentou relação significativa. Isto pode ser explicado, segundo os autores, pelo fato da resposta à insatisfação estar relacionada, geralmente, a um incidente específico.

Além disto, esta pesquisa indicou que nos serviços caracterizados por custos de mudança mais baixos, a lealdade do consumidor é menor que naqueles de custo mais alto. Deve-se ressaltar, no entanto, que este custo não é necessariamente financeiro. Os autores identificaram três tipos de custos de mudança: esforço, tempo e dinheiro

Esta posição está de acordo com a argumentação de PORTER (1996), para quem a simples efetividade operacional, baseada na busca da excelência no desempenho das operações, não resulta em vantagem competitiva sustentável a longo prazo. A estratégia competitiva deve, portanto, estar baseada na diferenciação, criando um tal entrelaçamento entre as diversas atividades desenvolvidas, que torne difícil a sua cópia pela concorrência.

HESKETT et al. (1990) desenvolvem uma “visão estratégica de serviço”, que consideram fundamental para um desempenho revolucionário e bem sucedido. Os elementos básicos desta visão são a definição dos **segmentos-alvo de mercado**, para o qual se desenvolve o **conceito de serviço**. Em seguida, são estabelecidos uma **estratégia de operações** e um **sistema de prestação de serviço** integrado a esta estratégia. Além disto, “*posicionamento, alavancagem e integração são os três*

elementos integrativos que dão a união que mantém coesa uma visão estratégica de serviço eficaz". A prestação de um serviço diferenciado seria consequência de como as empresas atuam sobre estes elementos, conforme mostra a figura 3.5.

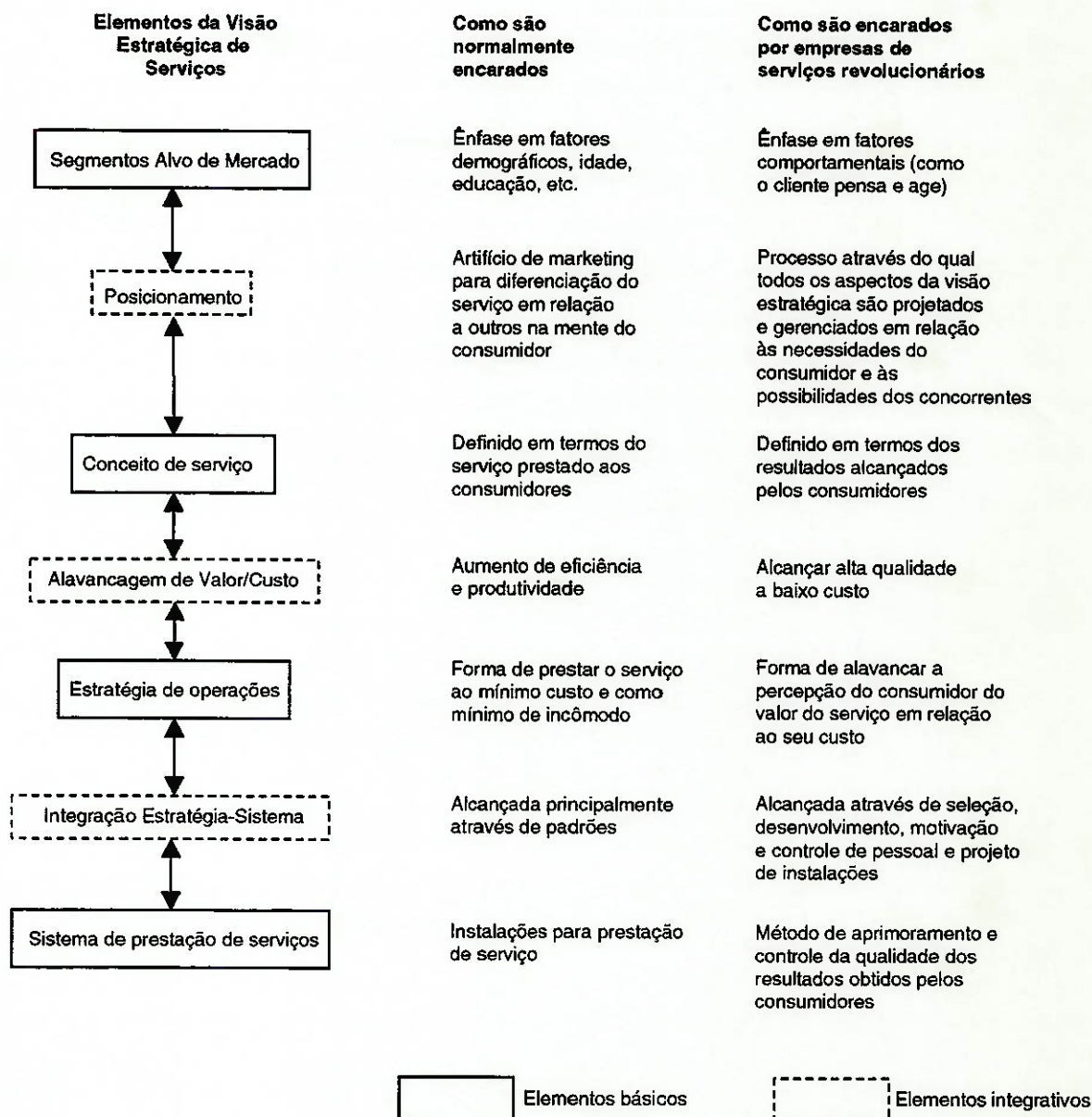


Figura 3.5 Visão estratégica de serviços. Extraída de HESKETT (1990)

Em um trabalho subsequente, HESKETT et al. (1993) estabelecem que existe uma relação direta entre lucratividade; crescimento; lealdade dos clientes; satisfação dos clientes; o valor dos produtos e serviços prestados ao cliente; e a capacidade, satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários da empresa. Estes elementos compõem a “cadeia da lucratividade em serviços”, conforme estabelecido na figura 3.6.

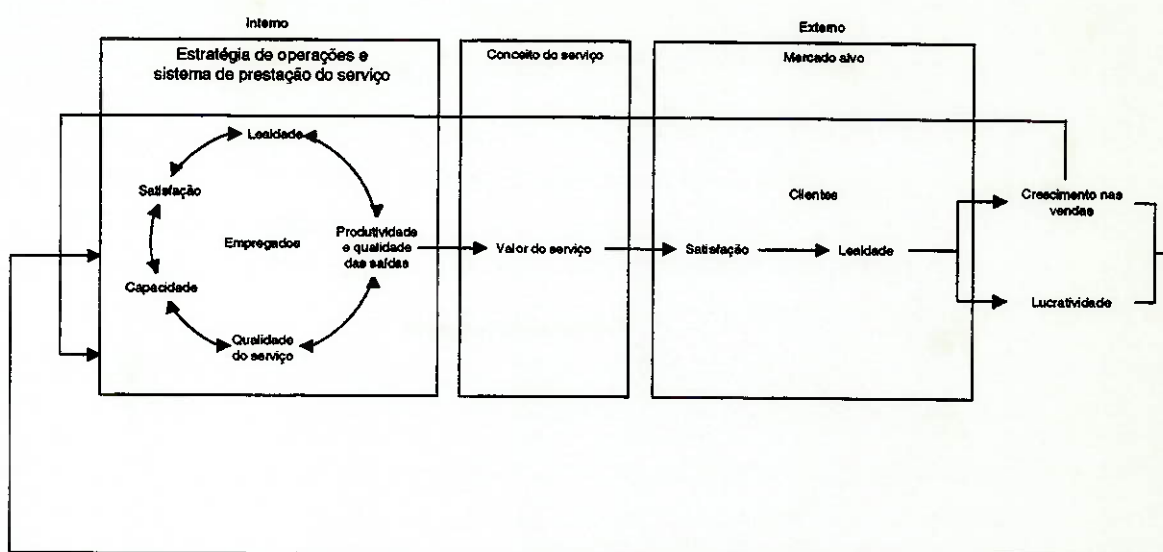


Figura 3.6 Cadeia da lucratividade em serviços. Extraída de HESKETT (1993)

Em um dos exemplos citados nesta pesquisa, os autores mostram, através do cálculo do valor presente líquido dos lucros estimados, que um aumento de 5% na lealdade dos consumidores, levou a um aumento de 85% no volume de depósitos em uma instituição bancária. A lealdade do consumidor, porém, é função direta da sua satisfação, a qual, por sua vez, deriva da percepção da qualidade do serviço prestado. Seguindo na cadeia, percebe-se que a satisfação do consumidor está ligada à produtividade e lealdade dos funcionários, a qual é fruto de sua satisfação e percepção de sua capacidade de atender aos consumidores.

HESKETT et al. (1993) concluem, então, que as organizações de serviço “fora de série” focam naquilo que traz lucratividade e nos fatores que levam àquilo que traz lucratividade. Elas começam com a lealdade do consumidor e caminham para trás na cadeia de lucro através da satisfação do consumidor; valor do serviço; e produtividade, lealdade, satisfação e capacitação dos funcionários.

Procuramos, assim, estabelecer as referências básicas sobre as quais fundamentaremos a análise do nosso caso prático. Nos próximos capítulos, desenvolveremos o estudo do atendimento aos clientes no segmento Corporate do BANCO. O capítulo quatro apresentará uma pesquisa realizada junto a clientes CORP sobre suas expectativas e percepção da qualidade no serviço bancário. Serão discutidas as dimensões da qualidade mais importantes neste serviço, analisando o desempenho do

BANCO em relação à concorrência nestes fatores. O capítulo cinco discutirá algumas conclusões importantes obtidas na análise desta pesquisa. Por fim, no capítulo seis, apresentaremos ações de melhoria que sugerimos para que o BANCO aumente sua competitividade no Mercado Corporate, concluindo o trabalho no capítulo sete.

Capítulo 4 – Descrição e análise dos dados

Neste capítulo, iniciamos a análise da qualidade no atendimento aos clientes do BANCO pertencentes ao Mercado Corporate. Nossa discussão terá como base a bibliografia apresentada no capítulo anterior e um conjunto de dados, extraídos de uma pesquisa realizada junto a clientes do BANCO. Estes dados serão descritos e analisados ao longo deste capítulo.

Nosso objetivo é, partindo da identificação das necessidades e expectativas dos clientes, conduzir um estudo que nos leve a propostas de planos de ação para melhoria da qualidade dos serviços prestados. Para isto, iniciamos propondo uma metodologia de estudo sistematizada que, percorrendo algumas etapas dentro de uma sequência lógica de análise, nos conduza à identificação destas ações.

Portanto, este capítulo se inicia apresentando a metodologia utilizada em nosso estudo. Em seguida, iniciamos a aplicação desta metodologia, identificando as dimensões da qualidade mais importantes e o atual estágio de desempenho do BANCO em relação aos seus concorrentes. Fazemos, então, uma análise cruzada de importância X desempenho, chegando aos pontos prioritários para ação. Esta análise será completada no capítulo seis, no qual, através de uma série de desdobramentos dos aspectos prioritários, elaboraremos as propostas de planos de ação para melhoria da qualidade do serviço.

4.1 Metodologia de estudo

A metodologia utilizada neste trabalho, exibida na figura 4.1, consiste em uma série de etapas que, partindo da identificação das expectativas dos clientes em relação ao serviço prestado pelo BANCO, nos conduza a planos de ação para a melhoria da qualidade do serviço. Para isto, nos baseamos na sequência proposta no “*Policy Deployment*” ou “Desdobramento de objetivos e articulação de ações”.

Segundo BOUER (1994), “*o Policy Deployment é uma forma de gerenciamento, que permite o desdobramento e articulação de objetivos prioritários da organização,*

2
Muniz
Lamp

em níveis progressivos de detalhe, unificando as ações de diferentes setores e englobando todos os níveis hierárquicos.”

Assim como o “Gerenciamento por Processos” e o “Gerenciamento das Rotinas do Dia-a-dia”, o *Policy Deployment*, também chamado de “Gerenciamento pelas Diretrizes” ou “Gerenciamento por Políticas”, apresenta uma metodologia que, partindo da identificação dos fatores críticos de sucesso, efetua uma série de desdobramentos até chegar à implantação e monitoramento do plano de melhorias. A diferença entre estas três abordagens está nos níveis hierárquicos atingidos dentro da organização e nos tipos de melhoria alcançados. Dentre os três, o Gerenciamento por Políticas é o que parte do nível hierárquico mais alto na organização e é recomendado como forma de gerenciar mudanças ou melhorias significativas (rupturas).

No dizer de BOUER (1994), “*o princípio de Pareto é aplicado em cada um dos níveis de desdobramento, com o objetivo de estabelecer prioridades, permitindo a concentração de esforços nas áreas que mais necessitam de melhorias e mais se identificam com o objetivo global.*”

Assim, a primeira etapa na aplicação do *Policy Deployment* consiste em identificar os macroindicadores que fazem parte do serviço estudado. Para isto, através da compilação da bibliografia da área, propusemos um conjunto de treze “dimensões da qualidade” que poderiam ser identificadas no atendimento a clientes Corporate do BANCO.

A etapa seguinte, é a priorização das dimensões da qualidade mais relevantes. Para isto, obviamente, foi necessário consultar os clientes, para que pudéssemos identificar os fatores que eles valorizam na prestação do serviço e o seu grau de satisfação com o desempenho atual das diversas instituições financeiras.

Para esta etapa de pesquisa de campo, estudamos as diferentes metodologias utilizadas normalmente para pesquisar a satisfação dos clientes em serviços, procurando identificar a mais adequada para o nosso caso.

O tipo de pesquisa mais frequentemente utilizado é a elaboração de questionários impressos, que são enviados para os clientes, os quais devem respondê-los e devolvê-los ao pesquisador. Este, então, procura compilar os dados, dando a eles um

tratamento estatístico sobre o qual tecerá suas análises. Esta metodologia, contudo, apresenta alguns problemas.

BENNINGTON & CUMMANE (1998) apontam como principais deficiências dos questionários a dificuldade de escolha da amostra e o tratamento estatístico, que tende a basear todas as conclusões no resultado médio, desconsiderando a flexibilidade do serviço, cada vez mais exigida pelos clientes.

Uma outra metodologia de pesquisa discutida por estes autores são os “grupos focados”, nos quais o moderador conduz um conjunto de pessoas na discussão de um assunto. Este método tem se revelado adequado na identificação de uma lista de atributos relevantes para os consumidores, mas é ineficaz na medição da performance da empresa, pois as informações são coletadas de maneira dispersa. Diante disto, BENNINGTON & CUMMANE (1998) propõem uma metodologia híbrida, que conjugue o questionário com o grupo focado, a qual denominam “oficina de valor para o cliente”.

Outro método que tem ganhado repercussão cada vez maior na área de Engenharia de Produção é a pesquisa-ação. Este tipo de pesquisa é realizado em estreita associação com uma ação ou a resolução de um problema. Nela “*os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas*” (THIOLLENT, 1996; p.15).

No nosso trabalho, utilizamos os dados de uma pesquisa realizada junto aos clientes da Corporate que “*obedece a dois grandes objetivos:*

- a) *obter informações sobre a dinâmica do comportamento do consumidor ao longo do tempo, identificando e comparando preferências, percepções e atividades de consumo e, nelas, eventuais respostas a determinados estímulos e ações.*
- b) *obter informações precisas a respeito de grupos de consumidores de maneira a permitir que as diferenças de comportamento desses grupos possam ser claramente identificadas e as características relevantes de cada um registradas.* (PAINEL DA INDÚSTRIA FINANCEIRA, 1998)

Esta pesquisa, intitulada “Painel da Indústria Financeira” (PIF), não foi elaborada pelo autor. Antes, foi identificada por este ao analisar uma série de

levantamentos disponíveis na Coordenadoria de Análise e Pesquisa de Mercado da instituição. Percebemos que os objetivos daquela pesquisa estavam em plena sintonia com o propósito deste trabalho, que é identificar as dimensões valorizadas pelos clientes Corporate no processo de escolha da instituição financeira com a qual realizam suas operações. Portanto, seria um esforço repetitivo e desnecessário realizar um novo levantamento, uma vez que o BANCO já dispunha dos dados de que necessitávamos.

O levantamento de dados, portanto, já havia sido realizado. Entretanto, percebemos que a forma como os dados são apresentados no Painel não era a mais adequada para as nossas necessidades. Além de apresentar um elevado volume de dados, dos quais apenas uma pequena parte foi utilizada neste trabalho, aqueles nem sempre estavam colocados de uma forma clara e de fácil compreensão. Talvez por isto, apesar do grande número de informações que se pode retirar dela, esta base de dados esteja sendo tão pouco consultada internamente na CORP, embora outros segmentos do BANCO a utilizem mais freqüentemente.

Coube ao autor, então, reorganizar estas informações dentro de uma sequência lógica que estabelecemos e que julgamos mais apropriada para a análise que pretendíamos realizar. Esta sequência se baseou na metodologia proposta por SLACK (1993) para a elaboração de uma estratégia empresarial, a qual ele denomina "metodologia de gap": *"Colocando simplesmente ... a metodologia de gap significa quatro coisas. Primeiro significa desenvolver uma idéia específica do que deveria ser importante para se concorrer eficazmente. Segundo, significa avaliar o desempenho real atingido. Terceiro, as lacunas (ou o gap) entre o que é importante para a operação e qual desempenho está sendo atingido guiam as prioridades para o melhoramento do desempenho. Quarto, as prioridades de desempenho governam a escolha e a implementação dos planos de melhoria de longo e curto prazos."*

No nosso trabalho, a metodologia de SLACK (1993) foi implementada da seguinte maneira. Em primeiro lugar, identificamos um conjunto mínimo de dimensões da qualidade que fosse suficiente para abranger todas as razões para a escolha de uma instituição financeira explicitadas pelos clientes na pesquisa. Isto porque, muitas destas razões eram repetitivas e bastante semelhantes. Assim, procuramos condensar ao máximo o número de dimensões consideradas para que aquelas realmente importantes se destacassem mais facilmente.

Uma vez estabelecido o conjunto de dimensões relevantes, procuramos classificá-las em ordem de importância para o serviço em questão. Esta classificação foi feita de acordo com a importância relativa conferida a cada uma delas pelos clientes durante a pesquisa. Esta classificação de importância se constitui no primeiro eixo para a análise da qualidade do atendimento da CORP.

O segundo eixo, por sua vez, é resultante da comparação do desempenho do BANCO com os seus principais concorrentes. Realizamos um estudo de *benchmarking*, no qual comparamos o BANCO com a instituição financeira que apresentou o melhor desempenho em cada uma das dimensões da qualidade.

Realizando a análise cruzada da importância de cada dimensão com o respectivo desempenho relativo do BANCO, identificamos claramente os pontos que necessitam de ações de melhoria, podendo estabelecer uma escala de prioridades para a atuação.

Seguindo na metodologia do *Policy Deployment*, uma vez identificados os macroindicadores prioritários (ou fatores críticos de sucesso ou dimensões da qualidade críticas), passa-se à explicitação da política. O termo política geralmente é utilizado para indicar tanto uma orientação de médio/longo prazo quanto um objetivo ou meta anual. Esta estabelece onde se quer chegar (objetivo), o caminho que se deve percorrer para tal (direção e linha mestra) e as restrições existentes (condições de contorno), como mostra a figura 4.1.

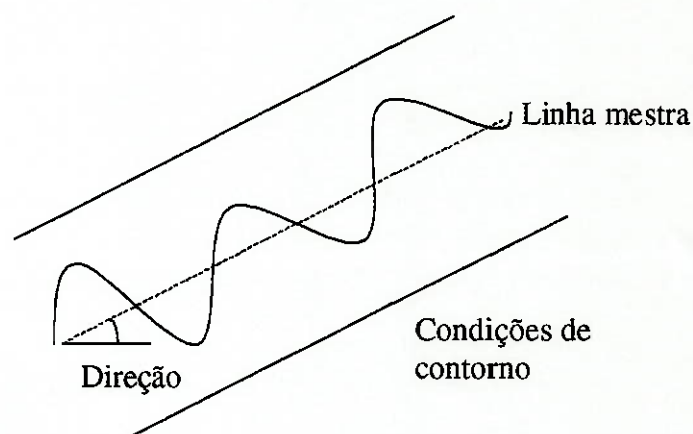


Figura 4.1: Elementos da política no *Policy Deployment*. Extraída de BOUER (1997)

Em seguida, a política deve ser desdobrada em áreas de melhoria operacional até se chegar a projetos de melhoria. As áreas de melhoria operacional são aquelas áreas de dimensões e características tais que possam ter projetos específicos/ações de melhoria individuais. Pode-se, então, definir o projeto/ação especificando indicadores, responsabilidades, prazos, objetivos, recursos, etc.

Para a etapa de desdobramento das políticas, no nosso trabalho, utilizamos o ferramental do “*Quality Operating System (QOS)*”. Trata-se de um sistema de gerenciamento de organizações desenvolvido pela *Ford Motor Company*. Segundo NORONHA (1996), “*o QOS é uma ferramenta gerencial utilizada para monitorar o desempenho da empresa e alavancar ações de melhoria para que metas propostas sejam atingidas e os processos sejam continuamente melhorados.*”

Partindo dos Indicadores de Resultado (macroindicadores), identifica-se os processos-chave (áreas de melhoria segundo o *Policy Deployment*) e os indicadores de processo, culminando com a elaboração dos planos de ação e ações de melhoria. Ressalta-se que estes passos são basicamente os mesmos sugeridos no *Policy Deployment*, apenas um pouco mais detalhados.

A etapa seguinte ao desdobramento das políticas, no *Policy Deployment*, é a divulgação do plano de melhoria. “*Este aspecto tem por objetivo obter o consenso de todas as pessoas diretamente envolvidas nas atividades de melhoria*” (BOUER, 1997). Por fim, procede-se à auditoria e demonstrativos de resultados para assegurar que as ações propostas foram efetivamente implantadas e verificar os resultados alcançados.

Em todo este processo, deve-se seguir algumas recomendações feitas por SLACK (1993). Em primeiro lugar, é importante identificar para cada plano de melhoria “*que contribuição para o melhoramento poderia ser derivada de mudanças:*

- *na tecnologia da operação;*
- *na organização da operação e no desenvolvimento de seus recursos humanos;*
- *na rede de suprimentos da operação, tanto no fluxo de informações quanto de materiais.*”

O autor coloca, ainda, que, na avaliação do plano, deve-se verificar sua aceitabilidade (ele faz o que se espera dele?), viabilidade (sua implementação é viável

em termos de recursos demandados?) e vulnerabilidade (quais são os riscos inerentes ao plano?).

Toda esta metodologia do Policy Deployment, aplicada neste trabalho, está resumida na figura 4.2. Ressaltamos que, no estudo desenvolvido no BANCO, quase todos os passos da metodologia ficaram a cargo do autor deste trabalho. Apenas no levantamento dos dados, utilizamos uma pesquisa que já havia sido feita para o BANCO. Porém, todo o tratamento e análise dos dados coube a nós, assim como a elaboração e divulgação das propostas de ação. Cabe, agora, ao BANCO avaliar estas propostas e, caso resolva implementá-las, monitorar os seus resultados.

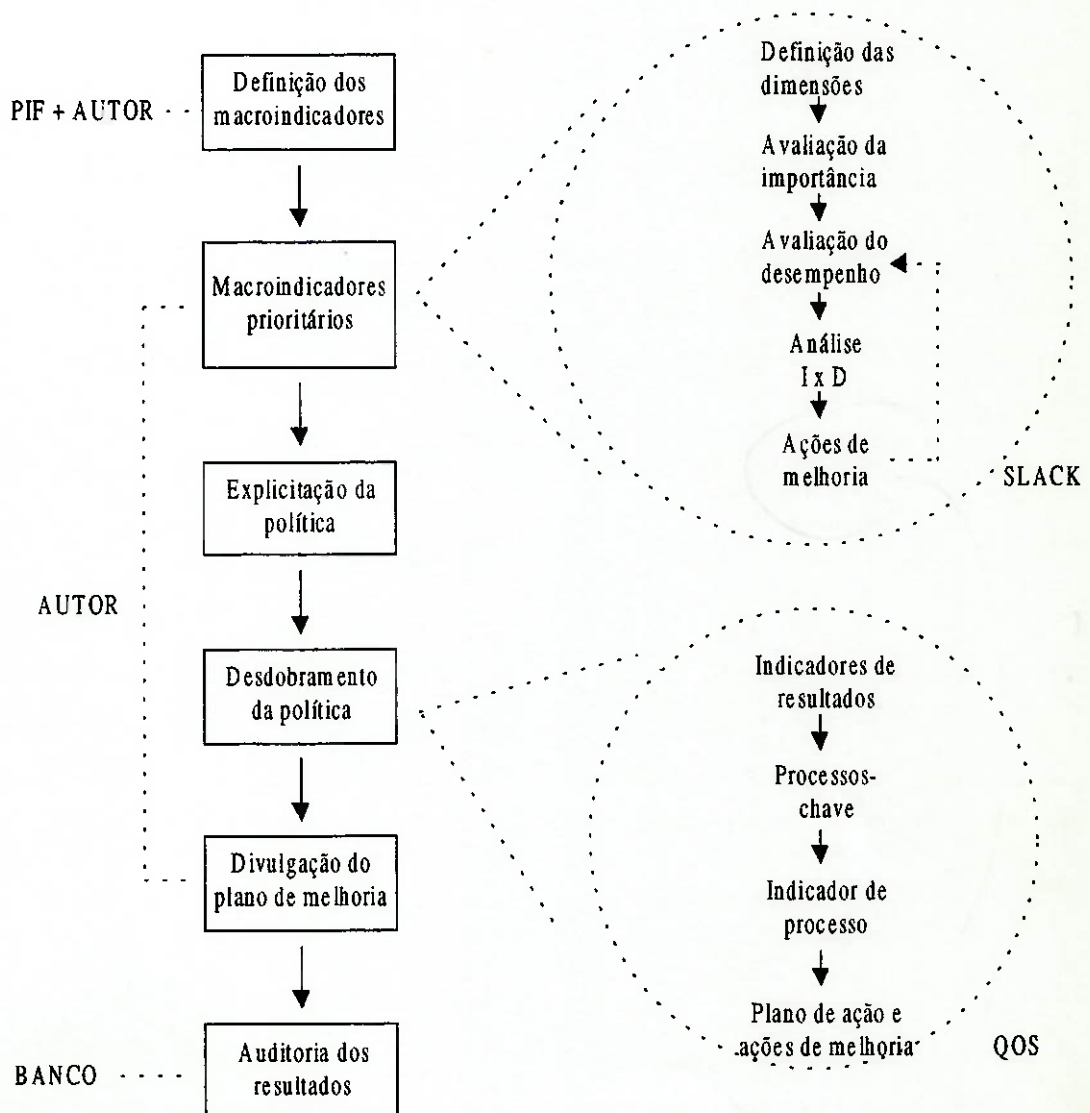


Figura 4.2: Metodologia de estudo – *Policy Deployment*. Elaborada pelo autor

Desenvolveremos, daqui para a frente, a aplicação desta metodologia ao nosso caso. Ressaltamos, contudo, que seu uso não está limitado a este trabalho. Ao contrário, consideramo-la bastante adequada para as situações em que se deseja identificar focos de ação prioritários nos quais se irá empregar esforços de melhoria. Destacamos, ainda, que a metodologia proposta abrange, ao mesmo tempo, aspectos acadêmicos e práticos, pois permite, a partir de uma série de conceitos e referenciais teóricos, desenvolver planos de melhoria aplicáveis a uma situação concreta de uma empresa.

4.2 Descrição da amostra

O Painel da Indústria Financeira (PIF) é realizado anualmente desde 1987 pela Fundação Instituto de Administração (FIA) da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo (FEA-USP) para vinte e um grandes bancos no Brasil. Ressaltamos que estes bancos são os que possuem presença mais destacada nos segmentos de mercado Corporate e Empresas, sendo que oito deles estão na relação dos dez maiores bancos nacionais em ativos, apresentada no capítulo dois do nosso trabalho.

Coordenado pelos profs. Adolpho W. Pimazoni Canton e Celso C. de Hildebrand e Grisi, o Painel é composto por uma parte geral, comum a todos os bancos, e uma parte específica para cada banco. Por se tratar de um levantamento já tradicional neste mercado e realizado regularmente há vários anos, praticamente todas as empresas contatadas se dispõem a participar. O questionário é respondido pelo responsável (diretor ou gerente) pela área financeira do cliente, sempre na presença do pesquisador.

Este procedimento, segundo BENNINGTON & CUMMANE (1998), apresenta a vantagem de permitir ao entrevistador captar aspectos como expressões corporais, entonação de voz e comentários não solicitados que não seriam possíveis pela simples leitura do questionário. Além disto, a presença do pesquisador diminui o risco de distorção dos dados (viés) pela interpretação equivocada por parte do entrevistado.

O Painel da Indústria Financeira é realizado com clientes pessoa jurídica de médio e grande porte. Fazem parte da amostra, Corporações com faturamento anual superior a cinco milhões de reais. Os resultados do PIF são apresentados discriminados nas seguintes faixas de faturamento anual em reais:

- 5 a 10 milhões;
- 11 a 20 milhões;
- 21 a 50 milhões;
- 51 a 100 milhões;
- acima de 100 milhões.

Como nosso trabalho se concentrou no segmento Corporate, consideramos apenas os dados relativos à última categoria de empresas, que corresponde justamente a este segmento de mercado. A pesquisa apresenta os resultados gerais para o Brasil (com os quais trabalhamos) e, também, resultados por regiões geográficas. São abrangidas as seguintes regiões: grande São Paulo (SP), grande Rio de Janeiro (RJ), grande Belo Horizonte (MG), grande Salvador (BA), grande Porto Alegre e algumas cidades do interior do Rio Grande do Sul (RS), vale do Itajaí (SC), grande Curitiba e cidades do norte e oeste do Paraná (PR) e interior de São Paulo (IN).

A base de dados que analisamos foi a relativa ao ano de 1998. A grande maioria dos dados apresentados, portanto, se referem a este ano, sendo que, em alguns casos, eles são apresentados em comparação com os de 1997. A amostra total de 1998, coletada entre maio e agosto daquele ano, foi composta de 2306 empresas, escolhidas aleatoriamente dentro do universo das 7000 maiores pessoas jurídicas brasileiras. Segundo os autores, *"as estimativas gerais referentes a esta amostra, com um nível de confiança de 95%, apresentam erro no máximo de 3,5%"*.

A tabela 4.1 apresenta a distribuição da amostra colhida por regiões nos anos de 1997 e 1998. Apresentamos a amostra total e destacamos o segmento Corporate.

Região	Corporate (>100 MM)		Total	
	1998	1997	1998	1997
SP	211	191	792	631
RJ	102	97	383	359
MG	39	31	182	180
BA	15	20	51	51
RS	50	46	261	204
SC	28	22	166	60
PR	33	31	172	153
PE	14	16	42	42
IN	31	52	254	238
Total	523	506	2303	1918

Tabela 4.1: Distribuição amostral por regiões. Elaborada pelo autor

Do total de 523 empresas entrevistadas no segmento Corporate, 278 são clientes ativos do BANCO. Daqui em diante, todos os dados que apresentaremos neste trabalho referem-se a este universo amostral.

As primeiras perguntas do questionário referem-se aos bancos que a empresa utiliza regularmente e ao banco principal nas suas operações. Apesar de neste último item ser solicitado que se aponte apenas um banco, muitos entrevistados indicam mais de um, o que faz com que a soma dos percentuais seja superior a 100%. Na classificação das instituições utilizadas regularmente pelas empresas, o BANCO aparece em terceiro lugar, apesar de sua participação ter caído de 58% em 1997 para 53% em 1998, conforme mostra a tabela 4.2.

IF	1998	1997
B1	68	71
B2	62	59
BANCO	53	58
B3	49	55
B4	34	34
B5	32	29
B6	28	23
B7	27	26
B8	24	24
B9	21	22
B10	12	-
B11	7	11

Tabela 4.2: IF's utilizadas regularmente. Elab. autor

Por outro lado, na classificação do banco principal, o BANCO aparece em primeiro lugar com 31% dos votos, conforme mostra a tabela 4.3.

IF	1998	1997
BANCO	31	33
B1	30	27
B5	23	18
B2	20	21
B4	19	13
B3	16	19
B8	14	9
B7	14	7
B10	10	-
B9	9	8
B6	8	12
B11	3	5

Tabela 4.3: IF principal. Elaborada pelo autor

A pesquisa é dividida em duas grandes partes: “Produtos” e “Institucional”. A primeira identifica os produtos bancários mais utilizados pelas empresas e não será foco do nosso estudo. Já a segunda, na qual concentramos nossa atenção, analisa 80 razões de uso das instituições financeiras, divididas em cinco grandes grupos (quesitos), conforme mostra a tabela 4.4. Toda a nossa análise daqui para frente será feita para estes cinco quesitos. A metodologia apresentada na figura 4.2 será aplicada para cada um deles e, também, para a média dos cinco quesitos.

Quesitos avaliados na pesquisa

Razões de uso regular

Razões de importância crescente no relacionamento

Razões relacionadas à qualidade dos serviços operacionais

Razões relacionadas à qualidade do atendimento dos gerentes de contas

Razões associadas à imagem institucional

Tabela 4.4: Quesitos avaliados na pesquisa. Elaborada pelo autor

O motivo da existência dos quesitos é avaliar diferentes aspectos da qualidade do serviço. Assim, as razões de uso regular podem ser diferentes das associadas à imagem institucional, por exemplo. Da mesma forma, os atributos valorizados no atendimento dos gerentes de conta (linha de frente) não necessariamente são os mesmos para os serviços operacionais (retaguarda).

Mais adiante, estudaremos cada um destes grupos de fatores, procurando identificar as dimensões da qualidade mais valorizadas pelos clientes dentro de cada grupo. Analisaremos, também, o desempenho do BANCO nestes fatores, comparando-o com o desempenho de seus principais concorrentes.

4.3 Escolha dos macroindicadores (dimensões da qualidade)

Conforme ressaltamos anteriormente, o Painel da Indústria Financeira é composto de um elevado número de razões atribuídas à escolha de uma ou outra instituição financeira. No total, existem oitenta razões distribuídas em cinco grandes quesitos. Este fato leva a uma dispersão muito grande das respostas, dificultando a discriminação da importância relativa entre elas. Diante disto, se utilizássemos os dados

da forma em que se encontram na pesquisa, seria muito difícil distinguir os fatores essenciais dos triviais, aplicando a conhecida classificação de Pareto (KUME, 1993).

Decidimos, então, agrupar as razões, dentro de um mesmo quesito, em um número menor de fatores, os quais denominamos “dimensões da qualidade”. Dentre os diversos conjuntos de dimensões propostos por diferentes autores e discutidos no capítulo 3, selecionamos, por abranger mais completamente os aspectos avaliados na nossa pesquisa, as dez dimensões da qualidade propostas por ZEITHAML et al. (1990).

Entretanto, somente estas dimensões não se mostraram suficientes para enquadrar todas as razões levantadas pelos clientes. Portanto, para que a nossa análise conseguisse abranger todos os pontos abordados na pesquisa, decidimos acrescentar àquelas dez dimensões outras três que consideramos fundamentais (preço, flexibilidade e qualidade percebida), compondo um conjunto de treze dimensões que utilizamos neste trabalho.

Conforme discutido no capítulo anterior, as dimensões de ZEITHAML et al. (1990) não englobam a questão dos custos (preços), fator que se revelou bastante relevante na nossa pesquisa. Apesar de a grande maioria dos autores denominar a dimensão que representa o valor pago pelo serviço de “custos”, adotamos neste trabalho a denominação “preço”, para deixar claro tratar-se de quanto o cliente paga pela obtenção do serviço, e não quanto a empresa gasta para oferecer o mesmo.

Outra característica muito importante no atendimento da CORP é a capacidade de desenvolver produtos e serviços personalizados para o cliente. Muitas das operações solicitadas neste mercado não se encaixam em nenhum dos “produtos de prateleira” do BANCO. Um dos critérios de qualidade considerados pelo cliente, então, é a capacidade de responder eficientemente a este tipo de solicitação. Assim, acrescentamos esta dimensão que denominamos “flexibilidade”.

Por fim, existem atributos na pesquisa que apresentam uma avaliação muito subjetiva por parte do entrevistado. Estes apresentam definições vagas, como “*a instituição fornece os melhores serviços de administração financeira*”, que não orientam para a identificação de um problema específico na qualidade do serviço. Foram agrupados, então, na dimensão “qualidade percebida”, usando uma terminologia proposta por GARVIN (1992).

A tabela 4.5 apresenta as treze dimensões, com os respectivos significados, propostas pelo autor através da compilação de diferentes fontes bibliográficas e que foram utilizadas para agrupar as oitenta razões apontadas pelos clientes na pesquisa.

Dimensão	Significado
Acesso	Facilidade de contato e chegada
Competência	Posse das habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar o serviço
Compreensão	Esforçar-se para conhecer o cliente e suas necessidades
Comunicação	Manter os clientes informados numa linguagem que eles possam entender e escutá-los
Confiabilidade	Habilidade de prestar o serviço precisamente conforme prometido
Cortesia	Educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de contato
Credibilidade	Honestidade, sinceridade e confiança do prestador de serviços
Flexibilidade	Flexibilidade para oferecer produtos/serviços sob medida para o cliente
Preço	Preço dos serviços, taxas dos empréstimos e das aplicações
Qualidade percebida	Avaliação subjetiva da qualidade do serviço
Responsividade	Desejo de ajudar o cliente e oferecer um serviço diligente
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvida
Tangíveis	Aparência das facilidades físicas, equipamento, pessoal e material de comunicação

Tabela 4.5: Dimensões da qualidade utilizadas neste trabalho. Elaborada pelo autor.

Estas dimensões serão utilizadas, a seguir, para a determinação dos aspectos que o cliente mais valoriza no atendimento da CORP e do desempenho do BANCO neles.

4.4 Avaliação de importância

Neste item, realizaremos a análise da importância relativa das dimensões da qualidade nos cinco quesitos da pesquisa: razões de uso regular, razões de importância crescente, qualidade dos serviços operacionais, atendimento pelos gerentes de conta e imagem institucional.

Em cada quesito, foi apresentada aos entrevistados uma série de proposições, dentre as quais eles deveriam apontar as três consideradas mais importantes na sua escolha por uma ou outra instituição financeira. A proposição apontada como a principal recebeu peso 3, a segunda, peso 2 e a terceira, peso 1.

Calculou-se, então, o “índice” (segundo a fórmula apresentada abaixo) que utilizamos na classificação da importância relativa entre as dimensões da qualidade. Nesta fórmula, a base é igual ao número de entrevistados na pesquisa.

$$\text{Índice} = [(1^\circ * 3) + (2^\circ * 2) + (3^\circ * 1)] * 100/\text{Base}$$

O primeiro passo da nossa análise consistiu em classificar cada uma das razões apresentadas na pesquisa na dimensão da qualidade correspondente. Desta forma, cada dimensão da qualidade engloba várias das razões originais da pesquisa. Ressalta-se, porém, que nem todas as dimensões da qualidade foram avaliadas em todos os cinco quesitos da pesquisa. A tabela 4.6 apresenta as dimensões da qualidade consideradas, destacando os quesitos nos quais cada uma foi avaliada.

Uma vez estabelecida a correlação, somamos os índices obtidos em todas as razões correspondentes a uma mesma dimensão. Este procedimento se justifica, pois se um cliente apontou uma razão A como a mais importante e um outro cliente apontou a razão B, sendo que A e B pertencem a uma mesma dimensão da qualidade, então fica claro que para ambos esta é a dimensão mais relevante.

	Uso regular	Importância Crescente	Serviços Operacionais	Gerente de conta	Imagem Institucional
Acesso	X		X	X	
Competência	X		X	X	X
Compreensão	X			X	X
Comunicação	X		X	X	X
Confiabilidade			X		X
Cortesia	X	X		X	X
Credibilidade	X	X		X	X
Flexibilidade	X	X	X	X	X
Preço	X	X			X
Qual. Percebida	X	X			X
Responsividade	X	X	X	X	X
Segurança				X	X
Tangíveis	X		X		X

Tabela 4.6: Dimensões da qualidade X quesitos da pesquisa. Elaborada pelo autor

Classificamos, então, as dimensões segundo a ordem de importância obtida, identificando os aspectos mais valorizados pelos clientes em cada quesito.

Apresentamos, a seguir, estas classificações, com cada dimensão associada ao respectivo índice total. No final deste item, fazemos uma ponderação dos resultados obtidos nos cinco quesitos, procurando obter uma classificação geral.

a) Razões de uso regular

Neste quesito, foram pesquisadas as razões que levam uma empresa a utilizar regularmente uma instituição financeira. O entrevistado deveria, então, enumerar as três mais importantes na sua opinião.

A tabela 4.7 apresenta as dimensões avaliadas neste quesito, colocadas em ordem decrescente de importância, com os respectivos índices totais e percentuais sobre o total dos índices. Lembramos que as dimensões confiabilidade e segurança não foram avaliadas neste quesito.

Observamos, portanto, que o primeiro fator de uso regular é o preço dos serviços. Em seguida, temos competência e qualidade percebida. Juntas estas três dimensões explicam praticamente a metade do uso regular de uma instituição financeira. Por outro lado, dentre as dimensões avaliadas, compreensão e comunicação foram consideradas as menos importantes. A análise das razões que levaram a estes resultados será feita mais adiante, no item 4.6.

Dimensão	Índice total	%	% acum.
Preço	123,6	21,1%	21,1%
Competência	101,7	17,3%	38,4%
Qual. Percebida	56,4	9,6%	48,0%
Acesso	50,1	8,5%	56,5%
Cortesia	49,5	8,4%	65,0%
Tangíveis	47,6	8,1%	73,1%
Flexibilidade	44,9	7,7%	80,7%
Responsividade	40,1	6,8%	87,6%
Credibilidade	34,2	5,8%	93,4%
Compreensão	25,9	4,4%	97,8%
Comunicação	12,9	2,2%	100,0%
Confiabilidade	-	-	-
Segurança	-	-	-
Total	586,9	100,0%	

Tabela 4.7: Importância das dimensões de uso regular. Elaborada pelo autor.

b) Razões de importância crescente no relacionamento

Neste quesito, foram avaliados os fatores que têm ganhado cada vez mais importância no relacionamento da empresa com a instituição financeira. Da mesma forma que no quesito anterior, os clientes apontaram as três mais relevantes e, então, calculou-se o índice de cada uma. Neste caso, encontramos uma classificação mais concisa que nas razões de uso regular, pois apenas seis dimensões da qualidade foram avaliadas, como pode-se ver na tabela 4.8.

Dimensão	Índice total	%	% acum.
Preço	138,0	24,3%	24,3%
Flexibilidade	134,0	23,6%	48,0%
Cortesia	90,5	16,0%	64,0%
Qual. Percebida	72,0	12,7%	76,7%
Responsividade	69,0	12,2%	88,8%
Credibilidade	63,3	11,2%	100,0%
Competência	-	-	-
Comunicação	-	-	-
Acesso	-	-	-
Tangíveis	-	-	-
Compreensão	-	-	-
Confiabilidade	-	-	-
Segurança	-	-	-
Total	566,8	100,0%	

Tabela 4.8: Importância das dimensões de importância crescente. Elaborada pelo autor.

Assim como nas razões de uso regular, também aqui a dimensão preço aparece em primeiro lugar. Entretanto, as demais dimensões que aparecem em destaque neste quesito são diferentes das do primeiro caso. Encontramos uma grande importância conferida à flexibilidade e à cortesia.

c) Razões relacionadas à qualidade dos serviços operacionais

Este quesito procurou avaliar os determinantes da qualidade nos serviços de retaguarda, enquanto que o próximo avaliará o atendimento na linha de frente (gerentes de conta). Foram analisadas seis dimensões da qualidade. A tabela 4.9 apresenta a importância relativa entre elas.

Dimensão	Índice total	%	% acum.
Responsividade	202,1	34,1%	34,1%
Confiabilidade	97,9	16,5%	50,6%
Comunicação	80,2	13,5%	64,1%
Flexibilidade	77,1	13,0%	77,1%
Competência	47,9	8,1%	85,1%
Acesso	47,7	8,0%	93,2%
Tangíveis	40,6	6,8%	100,0%
Cortesia	-	-	-
Qual. Percebida	-	-	-
Credibilidade	-	-	-
Preço	-	-	-
Compreensão	-	-	-
Segurança	-	-	-
Total	593,5	100,0%	

Tabela 4.9: Importância das dimensões nos serviços operacionais. Elaborada pelo autor.

Ressalta-se, nesta classificação, a importância da responsividade nos serviços de retaguarda. Esta dimensão sozinha responde por mais de um terço de toda a avaliação destas atividades. Outros fatores de destaque são a confiabilidade, a comunicação e a flexibilidade. Juntos, estes quatro fatores compreendem quase oitenta por cento da avaliação da qualidade nos serviços operacionais.

d) Razões relacionadas à qualidade do atendimento dos gerentes de contas

Em relação à qualidade do atendimento dos gerentes de conta, foram avaliadas nove dimensões da qualidade, classificadas conforme a tabela 4.10.

Dimensão	Índice total	%	% acum.
Responsividade	153,8	25,8%	25,8%
Acesso	107,6	18,1%	43,9%
Compreensão	101,6	17,0%	60,9%
Comunicação	84,8	14,2%	75,1%
Competência	54,0	9,1%	84,2%
Credibilidade	35,3	5,9%	90,1%
Flexibilidade	23,2	3,9%	94,0%
Cortesia	18,7	3,1%	97,2%
Segurança	17,0	2,8%	100,0%
Confiabilidade	-	-	-
Tangíveis	-	-	-
Preço	-	-	-
Qual. Percebida	-	-	-
Total	595,9	100,0%	

Tabela 4.10: Importância das dimensões no atendimento dos gerentes. Elab. pelo autor.

Também no atendimento dos gerentes de conta, a responsividade aparece como a dimensão da qualidade mais importante. Entretanto, aqui, sua importância relativa foi um pouco menor que nos serviços operacionais. No atendimento dos gerentes, também se mostraram importantes as dimensões acesso, compreensão e comunicação.

e) Razões associadas a imagem institucional

Este quesito apresentou a relação mais ampla de dimensões avaliadas dentre todos os cinco que compuseram a pesquisa. Apenas a dimensão acesso não foi considerada. Os índices consolidados das dimensões são apresentados na tabela 4.11.

Dimensão	Índice total	%	% acum.
Credibilidade	191,5	32,2%	32,2%
Confiabilidade	67,2	11,3%	43,5%
Responsividade	59,5	10,0%	53,6%
Competência	51,6	8,7%	62,3%
Preço	49,1	8,3%	70,5%
Flexibilidade	41,4	7,0%	77,5%
Comunicação	38,5	6,5%	84,0%
Cortesia	29,7	5,0%	89,0%
Qual. Percebida	25,2	4,2%	93,2%
Compreensão	20,0	3,4%	96,6%
Tangíveis	14,1	2,4%	99,0%
Segurança	6,2	1,0%	100,0%
Acesso	-	-	-
Total	594,2	100,0%	

Tabela 4.11: Importância das dimensões na imagem institucional. Elaborada pelo autor.

Observa-se, aqui, o grande destaque para a dimensão credibilidade. Confiabilidade e responsividade, também, apresentam um grande impacto na imagem da instituição. Estes três fatores juntos são responsáveis por mais de 53% da importância nas razões associadas à imagem institucional.

f) Importância média nos cinco quesitos

Com o objetivo de realizar uma análise da qualidade do serviço como um todo, calculamos a média dos índices obtidos por cada dimensão nos cinco quesitos. Este valor foi calculado pela média aritmética simples dos percentuais obtidos nas partes da pesquisa onde aquela dimensão foi avaliada. Em outras palavras, se uma dimensão da

qualidade foi avaliada em apenas três quesitos da pesquisa, sua média foi calculada sobre estes três valores, sem considerar os outros dois quesitos em que ela não aparece. Esclarecemos, porém, que adotando este procedimento, a soma dos valores médios não será igual a 100%. Calculamos, então, o percentual de cada dimensão sobre o total das médias.

Como as porcentagens foram obtidas a partir dos índices, o resultado será rigorosamente o mesmo se calcularmos as médias dos índices obtidos em cada quesito ou a média dos respectivos percentuais. Demos preferência aos valores percentuais apenas para tornar mais clara a visualização da participação de cada dimensão na percepção da qualidade do serviço. A tabela 4.12 apresenta as porcentagens de cada dimensão nos cinco quesitos e a respectiva média.

A tabela 4.12 reforça a argumentação sobre a importância da dimensão preço no serviço considerado. Em compensação, a dimensão qualidade percebida apresentou um valor baixo, localizando-se entre as últimas na classificação. Já a flexibilidade, apresentou uma importância intermediária entre as duas.

Entre as dez dimensões propostas por ZEITHAML et al. (1990) e que aplicamos neste trabalho, a responsividade foi considerada a principal, seguida da confiabilidade.

Dimensão	Uso regular	Import. crescente	Serviços operacion	Gerente conta	Imagem instituc.	Média	Percent. médio
Preço	21.1	24.3	-	-	8,3	17,9	12,9%
Responsividade	6,8	12,2	34,1	25,8	10,0	17,8	12,8%
Confiabilidade	-	-	16,5	-	11,3	13,9	10,0%
Credibilidade	5,8	11,2	-	5,9	32,2	13,8	9,9%
Acesso	8,5	-	8,0	18,1	-	11,5	8,3%
Flexibilidade	7,7	23,6	13,0	3,9	7,0	11,0	8,0%
Competência	17,3	-	8,1	9,1	8,7	10,8	7,8%
Comunicação	2,2	-	13,5	14,2	6,5	9,1	6,6%
Qual. percebida	9,6	12,7	-	-	4,2	8,8	6,4%
Compreensão	4,4	-	-	17,0	3,4	8,3	6,0%
Cortesia	8,4	16,0	-	3,1	5,0	8,1	5,9%
Tangíveis	8,1	-	6,8	-	2,4	5,8	4,2%
Segurança	-	-	-	2,8	1,0	1,9	1,4%
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	138,7	100,0%

Tabela 4.12: Porcentagens médias das dimensões da qualidade. Elaborada pelo autor

Esta classificação apresenta algumas particularidades relevantes, dentre as quais uma grande semelhança com os resultados encontrados na pesquisa realizada por

JOHNSTON (1995). Devido à importância destas conclusões e para não quebrar a sequência que estamos desenvolvendo aqui, dedicamos um capítulo especial deste trabalho (capítulo 5) especialmente para analisar esta semelhança entre os resultados obtidos na nossa pesquisa e na de JOHNSTON (1995).

4.5 Avaliação de desempenho

O passo seguinte à identificação das dimensões da qualidade mais relevantes, segundo a metodologia que propusemos para este trabalho, é estudar o desempenho do BANCO em relação aos concorrentes em cada uma destas dimensões.

O Painel da Indústria Financeira apresenta, para cada razão avaliada, o percentual de clientes que consideram aquele fator como um dos determinantes de sua opção por uma determinada instituição financeira. Assim, por exemplo, 51,1% dos clientes do BANCO disseram que optaram por ele, dentre outros motivos, porque *“atende através de pessoas com adequada qualificação”*. Este percentual chega a 68,1% em um concorrente A, enquanto é de 37,5% em um outro concorrente B. Este dado, portanto, pareceu-nos adequado como parâmetro para avaliar o desempenho do BANCO em comparação com a concorrência, pois posiciona o BANCO em relação às demais instituições financeiras pesquisadas.

Então, da mesma forma como procedemos no estudo de importância, calculamos os percentuais de desempenho do BANCO em cada dimensão da qualidade, conforme o agrupamento dos dados da PIF realizado anteriormente. Esclarecemos, contudo, que, no estudo de desempenho, não podemos somar os percentuais associados a uma mesma dimensão da qualidade como fizemos no estudo de importância. Ao contrário, aqui temos que extrair a média aritmética daqueles valores, obtendo o desempenho médio do BANCO em cada dimensão.

Outra decisão importante que tivemos que tomar foi se deveríamos comparar o desempenho do BANCO com o desempenho médio dos concorrentes ou com o melhor em cada dimensão. Optamos pela segunda opção por dois motivos. Em primeiro lugar, no ambiente cada vez mais competitivo em que a instituição se encontra, acreditamos ser extremamente perigoso procurar guiar sua atuação pela média do setor. Ao

contrário, a organização deve buscar sempre a excelência na prestação de seus serviços, tendo como alvo ser melhor que todos os seus concorrentes.

Por outro lado, dividindo o desempenho do BANCO pelo melhor do setor (*benchmark*), obtemos sempre valores entre 0 e 1 (0 a 100%), o que facilita a visualização da posição do BANCO em relação ao líder naquela dimensão. Vale ressaltar ainda que, das oitenta razões consideradas na pesquisa, em apenas uma o BANCO aparece como o de melhor desempenho dentre todas as instituições financeiras avaliadas.

Apresentamos, a seguir, o estudo do desempenho do BANCO frente aos concorrentes em cada um dos cinco quesitos da pesquisa. No final, assim como fizemos no estudo de importância, extraímos uma média do desempenho do BANCO nos cinco quesitos.

a) *Razões de uso regular*

Neste item, encontramos o único fator no qual o BANCO foi considerado a instituição de melhor desempenho. Trata-se da proposição: “*Contribui através da tecnologia avançada que utiliza, para o aumento da produtividade do gerenciamento financeiro de minha empresa*”. Como esta foi a única razão associada à dimensão tangíveis, neste quesito, o BANCO é o próprio *benchmark* do setor nesta dimensão.

Dimensão	BANCO	Benchmark	BAN/Bench.
Tangíveis	51,1	51,1	1,00
Credibilidade	46,4	49,2	0,94
Acesso	66,4	75,6	0,88
Qual. percebida	35,8	42,2	0,85
Cortesia	51,8	63,9	0,81
Flexibilidade	43,1	56,5	0,76
Responsividade	30,1	42,0	0,72
Compreensão	36,1	52,5	0,69
Preço	28,0	49,2	0,57
Comunicação	20,1	40,6	0,49
Competência	34,1	69,3	0,49
Confiabilidade	-	-	-
Segurança	-	-	-

Tabela 4.13: Desempenho nas dimensões de uso regular. Elaborada pelo autor.

Outras dimensões nas quais o BANCO apresentou um bom desempenho foram credibilidade e acesso. Por outro lado, seu desempenho em comunicação e competência não chega nem à metade dos respectivos líderes, conforme mostra a tabela 4.13.

b) Razões de importância crescente no relacionamento

Assim como nas razões de uso regular, também no quesito “razões de importância crescente no relacionamento”, o BANCO apresentou um bom desempenho na dimensão credibilidade. Novamente ele se posicionou mal em preço, dimensão na qual também não havia se saído bem no quesito anterior. A tabela 4.14 apresenta os valores de cada dimensão da qualidade avaliada.

Dimensão	BANCO	Benchmark	BAN/Bench.
Credibilidade	67,1	81,5	0,82
Cortesia	50,0	66,8	0,75
Responsividade	50,0	72,9	0,69
Qual. percebida	42,1	69,3	0,61
Flexibilidade	31,0	61,4	0,50
Preço	30,5	64,8	0,47
Comunicação	-	-	-
Competência	-	-	-
Acesso	-	-	-
Tangíveis	-	-	-
Compreensão	-	-	-
Confiabilidade	-	-	-
Segurança	-	-	-

Tabela 4.14: Desempenho nas dimensões de importância crescente. Elab. pelo autor.

c) Razões relacionadas à qualidade dos serviços operacionais

Ao contrário do quesito “razões de uso regular”, onde apareceu entre as dimensões de pior desempenho, aqui a comunicação é a dimensão na qual o BANCO obteve a melhor performance. Além disto, tangíveis e acesso novamente se destacam. Apesar de apenas sete dimensões terem sido avaliadas nesta parte da pesquisa, salienta-se que o pior desempenho do BANCO situou-se na faixa dos 70% do *benchmark*, o que confere, no geral, um bom desempenho à instituição nos seus serviços operacionais. O desempenho em cada dimensão está expresso na tabela 4.15.

Dimensão	BANCO	Benchmark	BAN/Bench.
Comunicação	63,2	67,4	0,94
Tangíveis	55,7	60,4	0,92
Acesso	65,1	71,8	0,91
Flexibilidade	43,0	52,9	0,81
Confiabilidade	53,5	68,5	0,78
Responsividade	48,8	63,7	0,77
Competência	46,0	66,2	0,69
Cortesia	-	-	-
Qual. percebida	-	-	-
Credibilidade	-	-	-
Preço	-	-	-
Compreensão	-	-	-
Segurança	-	-	-

Tabela 4.15: Desempenho nas dimensões dos serviços operacionais. Elaborada pelo autor.

d) Razões relacionadas à qualidade do atendimento dos gerentes de contas

Este quesito confirma o bom desempenho do BANCO nas dimensões acesso e responsividade. A cortesia e a credibilidade dos gerentes de conta também foram muito bem avaliadas.

Por outro lado, o desempenho do BANCO na dimensão competência mais uma vez foi bastante ruim. Trata-se de um fator preocupante para o qual a instituição deverá dedicar uma atenção maior, conforme será discutido no capítulo seis. Além disto, a flexibilidade aparece como a dimensão de pior desempenho, sendo que o BANCO não atingiu nem a metade do índice de desempenho do *benchmark* nesta dimensão.

A tabela 4.16 apresenta os valores obtidos por todas as dimensões da qualidade avaliadas neste quesito.

Dimensão	BANCO	Benchmark	BAN/Bench.
Acesso	69,1	79,1	0,87
Responsividade	52,6	60,5	0,87
Cortesia	55,1	63,9	0,86
Credibilidade	51,5	62,6	0,82
Segurança	50,7	63,9	0,79
Comunicação	47,4	64,7	0,73
Compreensão	48,2	67,1	0,72
Competência	33,8	58,3	0,58
Flexibilidade	18,8	43,2	0,43
Confiabilidade	-	-	-
Tangíveis	-	-	-
Preço	-	-	-
Qual. percebida	-	-	-

Tabela 4.16: Desempenho nas dimensões dos gerentes de conta. Elaborada pelo autor.

e) *Razões associadas à imagem institucional*

Por fim, no quesito em que quase todas as dimensões foram avaliadas, mais uma vez o BANCO apresenta um desempenho excepcional em tangíveis. Ele se situa tão próximo do *benchmark* que, com a precisão utilizada, esta relação fica igual a um, como mostra a tabela 4.17. O BANCO se saiu bem, ainda, em confiabilidade e credibilidade, sendo que o seu desempenho na dimensão preço, mais uma vez, deixou a desejar.

Dimensão	BANCO	Benchmark	BAN/Bench.
Tangíveis	57,0	57,2	1,00
Confiabilidade	50,9	59,1	0,86
Credibilidade	52,5	64,1	0,82
Segurança	38,2	47,5	0,80
Cortesia	46,0	59,4	0,77
Qual. percebida	42,6	56,1	0,76
Responsividade	33,7	46,5	0,73
Comunicação	29,4	41,1	0,72
Flexibilidade	36,4	53,0	0,69
Compreensão	31,6	46,1	0,69
Competência	39,0	58,8	0,66
Preço	23,5	45,1	0,52
Acesso	-	-	-

Tabela 4.17: Desempenho nas dimensões de imagem institucional. Elaborada pelo autor.

f) *Desempenho médio nos cinco quesitos*

Assim como fizemos no estudo de importância, também aqui calculamos um desempenho médio do BANCO nos cinco quesitos que compõem a pesquisa. Assim, procuramos ter uma visão geral (ainda que encobrendo diversas particularidades realçadas na análise detalhada) das dimensões nas quais o BANCO apresenta um bom desempenho e aquelas para as quais deve dispensar maior atenção.

A grande maioria das dimensões da qualidade apresentou um desempenho do BANCO relativo ao *benchmark* bastante homogêneo nos diferentes quesitos em que foram avaliadas. Apenas a dimensão flexibilidade, apresentou um desempenho um tanto oscilante e a dimensão comunicação apresentou, nas razões de uso regular, um desempenho um pouco abaixo de sua média nos demais quesitos.

A classificação apresentada na tabela 4.18 realça, mais uma vez, a liderança do BANCO na dimensão tangíveis. Seu desempenho também é muito bom nas dimensões

acesso e credibilidade. Já as dimensões preço, competência e comunicação foram as que apresentaram desempenho mais fraco.

Dimensão	Uso regular	Import. crescente	Serviços operac.	Gerente conta	Imagem instituc.	Média
Tangíveis	1,00	-	0,92	-	1,00	0,97
Acesso	0,88	-	0,91	0,87	-	0,89
Credibilidade	0,94	0,82	-	0,82	0,82	0,85
Confiabilidade	-	-	0,78	-	0,86	0,82
Segurança	-	-	-	0,79	0,80	0,80
Cortesia	0,81	0,75	-	0,86	0,77	0,80
Responsividade	0,72	0,69	0,77	0,87	0,73	0,75
Qual. Percebida	0,85	0,61	-	-	0,76	0,74
Comunicação	0,49	-	0,94	0,73	0,72	0,72
Compreensão	0,69	-	-	0,72	0,69	0,70
Flexibilidade	0,76	0,50	0,81	0,43	0,69	0,64
Competência	0,49	-	0,69	0,58	0,66	0,61
Preço	0,57	0,47	-	-	0,52	0,52

Tabela 4.18: Desempenho médio nos cinco quesitos. Elaborada pelo autor.

No próximo item, efetuaremos a análise combinada de importância e desempenho do BANCO nas dimensões da qualidade. Desta forma, identificaremos claramente os pontos críticos, nos quais a instituição deve atuar urgentemente para melhorar sua competitividade.

4.6 Análise de importância X desempenho

Tendo realizado as avaliações de importância e desempenho, passamos agora à análise combinada destas duas variáveis. Novamente, discutiremos cada um dos cinco quesitos da pesquisa separadamente e, no final, extrairemos a média geral. Ressaltamos que, como estamos interessados em identificar pontos nos quais a instituição deverá concentrar seus esforços de melhoria, priorizamos a análise das dimensões que foram consideradas mais importantes e aquelas nas quais o BANCO obteve desempenho pior.

A ferramenta selecionada para efetuar esta análise foi a Matriz Importância X Desempenho (Matriz IxD), proposta por SLACK (1993). Trata-se de um instrumento bastante utilizado em estudos deste tipo e que consideramos extremamente adequado para o nosso caso. Em relação à matriz original, apresentada no gráfico 4.1, fizemos alterações apenas nas escalas dos eixos X e Y. No gráfico de SLACK (1993), os pontos

são plotados de acordo com sua classificação em uma escala de um a nove proposta pelo autor sobre a importância do fator e o desempenho da empresa nele.

No nosso trabalho, utilizamos como graduação de importância os índices obtidos na pesquisa (segundo a regra de cálculo explicada no item 4.4), cujo menor valor obtido foi 6,2 e o maior foi 202,1. Enquanto isto, a avaliação de desempenho foi feita dividindo o percentual do BANCO pelo respectivo *benchmark* em cada dimensão e, portanto, os valores encontrados podem variar de 0 a 1.

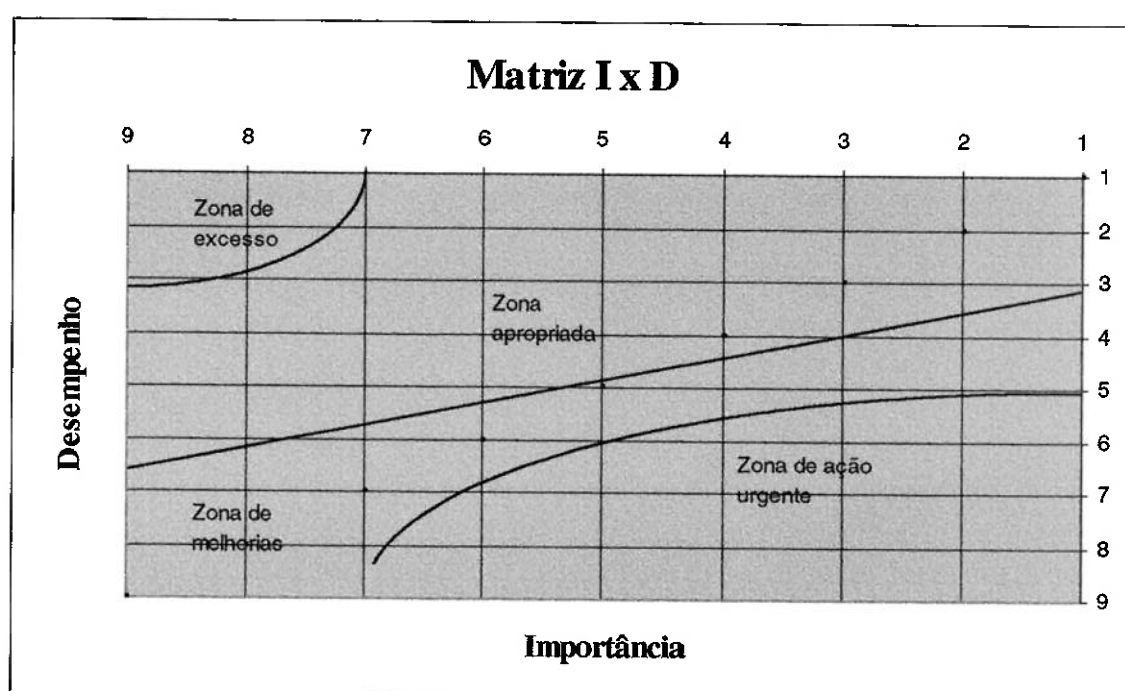


Gráfico 4.1: Matriz IxD. Extraído de SLACK (1993)

Uma vez plotados os pontos, SLACK (1993) identifica quatro regiões na matriz IxD: zona de ação urgente; zona de melhorias; zona apropriada; e zona de excesso. Para cada quesito da pesquisa, identificaremos graficamente as dimensões localizadas em cada uma dessas regiões. Para aquelas localizadas nas zonas de ação urgente ou de melhorias, procuraremos desenvolver, no capítulo seis, planos de ação para melhoria.

a) Razões de uso regular

Na tabela 4.6, pudemos observar que o fator mais considerado pelos clientes para o uso regular de uma instituição financeira são os preços. No mercado Corporate,

os *spreads* (diferença entre a taxa cobrada do cliente e o custo de oportunidade do BANCO) são muito baixos e os clientes muitas vezes são isentos de tarifas na contratação das operações. Diante disto, costuma-se imaginar que as taxas de aplicação e empréstimo sejam bastante próximas nas diversas instituições financeiras e que a vantagem competitiva de um banco estaria em outros fatores e não nos preços. Entretanto, esta pesquisa mostra a importância desta dimensão, que, portanto, não deve de forma alguma ser desprezada pelo BANCO.

Outra observação interessante, que constatamos ao observar as razões separadamente, é que as taxas de aplicação são mais importantes que as de empréstimo. A explicação para isto pode estar no fato de que, quando dispõe de dinheiro para aplicar, a empresa pode negociar taxas melhores com um maior número de instituições financeiras. Enquanto isto, nos empréstimos, nem sempre ela dispõe de crédito em muitos bancos, fazendo com que ela se sujeite a pagar taxas maiores.

Após o preço, a dimensão considerada mais importante foi a competência, explicitada na qualificação dos profissionais e na capacidade em operações internacionais. Ressalta-se que a qualificação da mão-de-obra, nas razões originais da pesquisa, ficou na segunda posição, atrás apenas de um item altamente subjetivo e de difícil mensuração. Por outro lado, operações internacionais são quase que exclusivas do Mercado Corporate, sendo um fator muito relevante na escolha de uma instituição financeira neste segmento de Mercado.

A terceira dimensão em importância foi a qualidade percebida, representada pela razão *“fornece os melhores serviços de administração financeira”*. Gostaríamos de explicitar aqui uma crítica à pesquisa, pois razões como esta são extremamente vagas e não avaliam especificamente nenhuma dimensão do serviço. Por isto, as razões deste tipo foram classificadas na dimensão qualidade percebida, pois, como coloca GARVIN (1992), são fruto de uma avaliação altamente subjetiva.

Na avaliação de desempenho, o BANCO saiu-se extremamente bem na dimensão tangíveis. De fato, a instituição é conhecida pelo seu pioneirismo em recursos tecnológicos oferecidos aos clientes, sendo este, inclusive, um dos pontos que ela procura dar mais destaque em sua publicidade. Como dissemos anteriormente, este item foi o único em que o BANCO ficou em primeiro lugar entre todas as instituições avaliadas.

A credibilidade também é um fator no qual o BANCO apresenta alto desempenho. Isto porque trata-se de uma instituição sólida, presente no mercado brasileiro já há muitos anos.

Por outro lado, o desempenho do BANCO está muito aquém dos principais concorrentes nas dimensões competência, comunicação e preço. Nos últimos anos, a estratégia do BANCO tem consistido em priorizar a compra de títulos públicos e papéis de menor risco em detrimento de uma atuação mais agressiva na concessão de crédito. Em virtude disto, as tarifas e taxas cobradas estão sabidamente um pouco acima da média da concorrência. Tal política tem conferido ao BANCO grande solidez, sem contudo deixar de auferir bons lucros. Entretanto, acreditamos que a instituição esteja menosprezando a importância conferida pelos clientes, mesmo na CORP, à dimensão preço. Como mostra a pesquisa, também neste segmento, ainda que em menor proporção do que nos demais, o preço é a dimensão mais importante.

Outro fator que merece consideração é o fraco desempenho do BANCO na dimensão competência, a segunda mais valorizada pelo cliente e a de pior desempenho da instituição. É importante, portanto, que a instituição seja mais rigorosa na seleção e treinamento de seus profissionais, como discutiremos no capítulo seis.

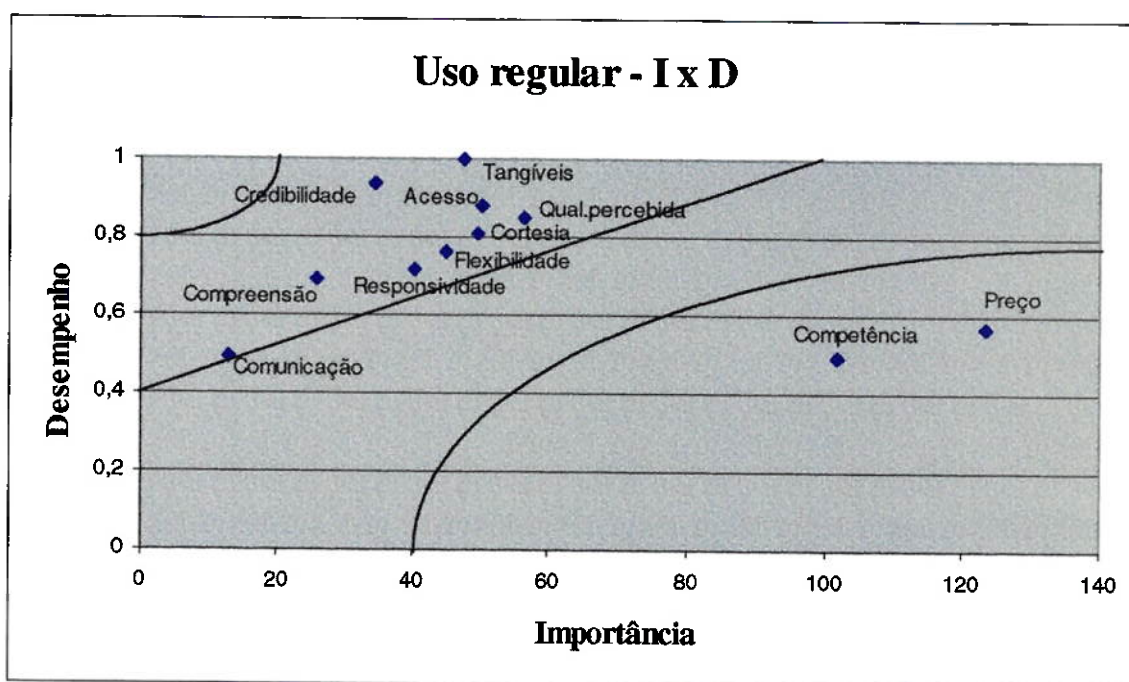


Gráfico 4.2: Razões de uso regular – I x D. Elaborado pelo autor

Percebe-se, portanto, uma situação bastante grave. As dimensões mais valorizadas pelo cliente são justamente aquelas nas quais o BANCO apresenta pior desempenho, como mostra o gráfico 4.2. É urgente, portanto, que se revisem as prioridades, procurando desenvolver as dimensões situadas na região crítica. Nossas propostas para isto serão apresentadas no capítulo seis.

b) Razões de importância crescente no relacionamento

Neste quesito, a dimensão preço aparece mais uma vez em primeiro lugar, com uma importância relativa ainda maior que nas razões de uso regular. Por outro lado, a dimensão flexibilidade, que antes apresentara importância pequena, aparece aqui em grande destaque. Também são importantes a responsividade e a cortesia.

Percebe-se, portanto, que dimensões valorizadas no uso regular, como competência e acesso, são diferentes das de importância crescente. É interessante notar, ainda, que dimensões como competência e acesso estão entre aquelas ligadas à insatisfação, segundo os estudos de WELS-LIPS et al. (1998) e JOHNSTON (1995). Já as dimensões cortesia, flexibilidade e responsividade são mais ligadas à satisfação. Estes aspectos serão discutidos com mais detalhe no capítulo cinco.

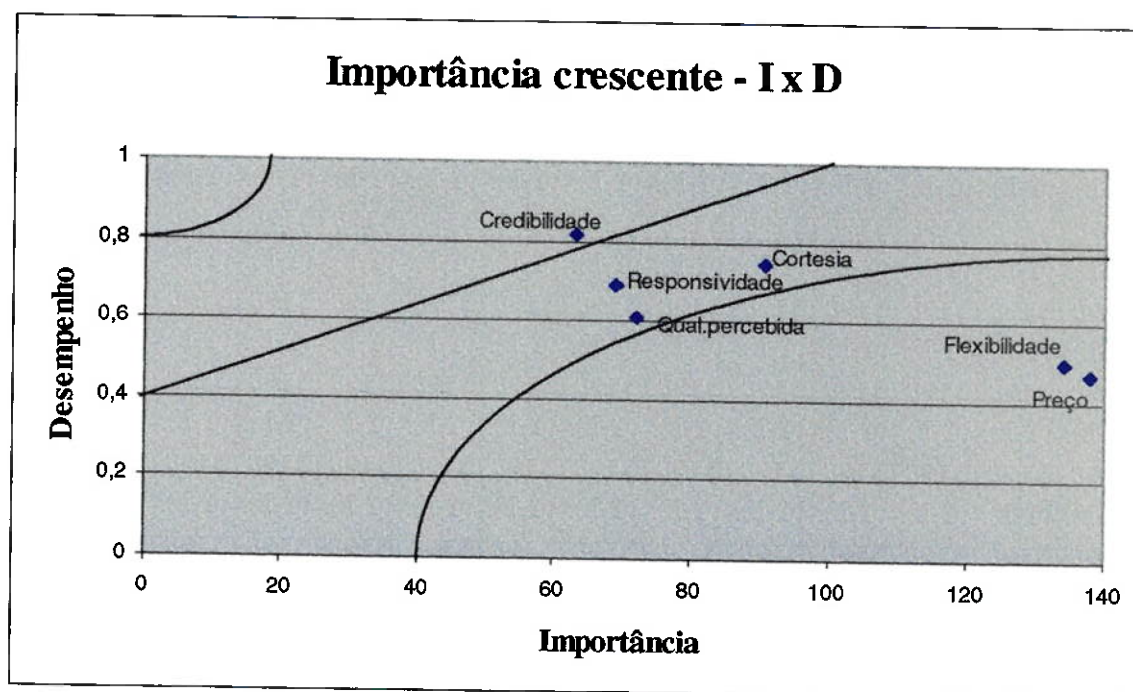


Gráfico 4.3: Razões de importância crescente - I x D. Elaborado pelo autor

c) *Razões relacionadas à qualidade dos serviços operacionais*

Este quesito foi aquele no qual foram avaliadas menos dimensões e o que apresentou maior poder de discriminação entre elas. A dimensão responsividade sozinha representou mais de um terço da importância da qualidade neste quesito. Por serem atividades de suporte à linha de frente, dimensões como acesso, por exemplo, fundamentais para os gerentes de conta, não são cruciais nos serviços de retaguarda. Por outro lado, é fundamental que os serviços de apoio apresentem agilidade nas respostas às solicitações dos clientes e da linha de frente (responsividade).

Muitas vezes, os gerentes comerciais precisam atender rapidamente ao cliente e solicitam o auxílio das áreas operacionais que precisam estar preparadas para oferecer uma resposta rápida e precisa. Assim como a responsividade, a confiabilidade do serviço prestado é extremamente importante.

O desempenho do BANCO nestas dimensões, embora não seja excelente, pode ser considerado satisfatório, como mostra o gráfico 4.4. De uma forma geral, este quesito foi aquele em que o BANCO apresentou melhor desempenho, sendo que a dimensão responsividade, embora apresente um bom desempenho, merece grande atenção devido a enorme importância que revelou.

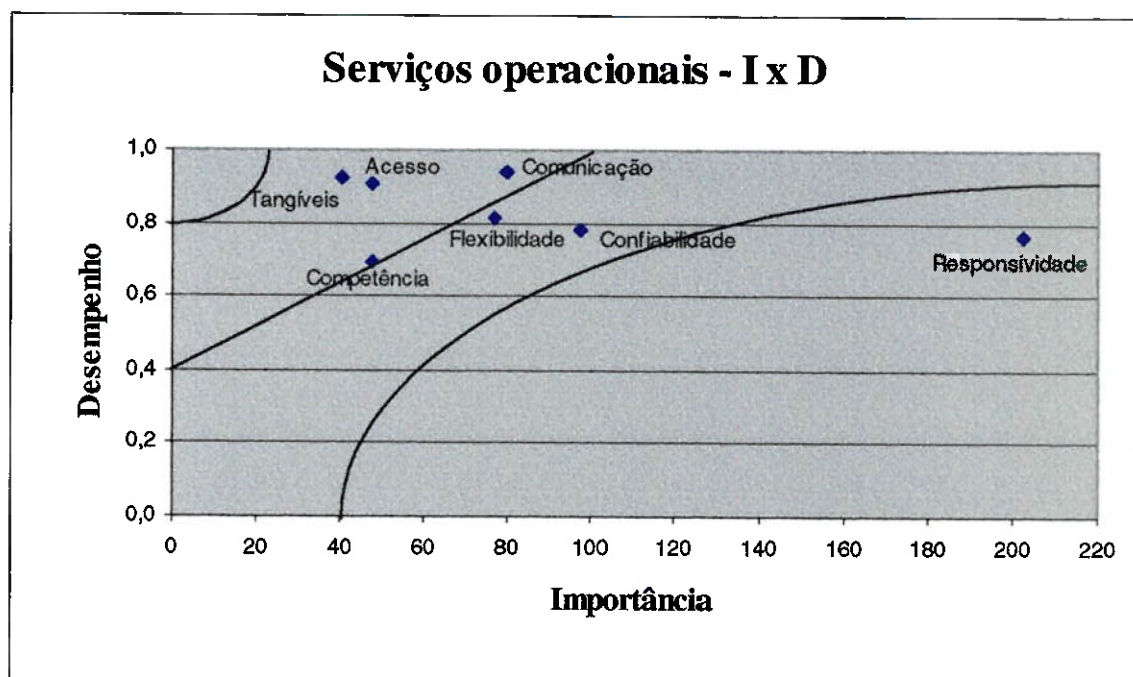


Gráfico 4.4: Serviços operacionais – I x D. Elaborada pelo autor.

d) *Razões relacionadas à qualidade do atendimento dos gerentes de contas*

A importância da qualidade no atendimento dos gerentes de conta mostrou-se distribuída entre quatro dimensões principais: responsividade, acesso, compreensão e comunicação. Tanto clientes quanto funcionários do BANCO a quem entrevistamos são unânimes em afirmar a importância do relacionamento pessoal para o sucesso no atendimento a clientes Corporate. Como em toda atividade comercial, é importante que o “vendedor” trate bem ao seu cliente.

Entretanto, neste mercado, a confiança pessoal que o cliente tem no gerente ou diretor comercial da instituição financeira é um fator decisivo na escolha entre um banco ou outro. Esta confiança muitas vezes é fruto de uma longa trajetória de relacionamento profissional e, em alguns casos até mesmo pessoal, entre o BANCO e o cliente.

Outra característica particular do Mercado Corporate, como dissemos, é a demanda por serviços personalizados, ou seja, diferentes dos “produtos de prateleira” oferecidos pelo BANCO. Muitas vezes, são desenvolvidas operações com características específicas somente para um determinado cliente. Nestes casos, é fundamental que o BANCO demonstre disposição para compreender as necessidades do cliente (compreensão) e agilidade para apresentar a solução proposta (responsividade). Estes, como mostra a pesquisa, são os fatores que mais fortemente impactam a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, os mais eficazes na fidelização do cliente ao BANCO.

O acesso também aparece como dimensão importante, pois é fundamental que o cliente consiga contatar o gerente sempre que necessite. Ou seja, a comunicação entre cliente e BANCO deve fluir com a máxima facilidade. Desta forma, as dimensões acesso e comunicação se complementam.

Dentre estas quatro dimensões mais importantes, o BANCO apresentou um bom desempenho (acima de oitenta por cento do *benchmark*) em acesso, compreensão e responsividade. Apenas na comunicação o desempenho pode ser considerado regular, embora bem melhor que o apresentado para esta dimensão em outros quesitos.

Ao contrário do que aconteceu nas razões de uso regular e nas de importância crescente, no atendimento dos gerentes as dimensões consideradas mais importantes corresponderam àquelas nas quais o BANCO apresentou melhor desempenho.

Observando o gráfico 4.5, notamos que nenhuma dimensão se situa na zona de ação urgente. Entretanto, compreensão, responsividade, acesso, comunicação e competência são passíveis de ações de melhoria, principalmente pela importância que apresentaram. O desempenho em flexibilidade também foi muito ruim, entretanto esta dimensão apresentou importância inexpressiva.

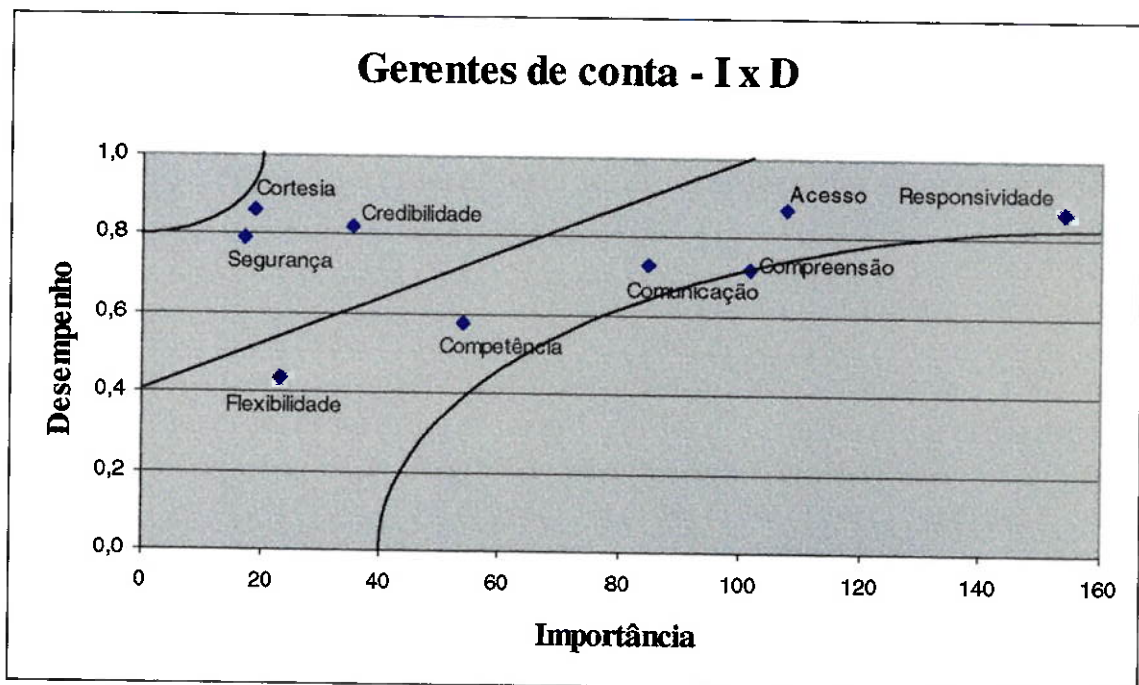


Gráfico 4.5: Gerentes de conta – I x D. Elaborado pelo autor.

e) Razões associadas à imagem institucional

Na formação da imagem institucional, aparece com grande destaque a dimensão credibilidade. Por operar com grandes volumes de dinheiro, o cliente CORP dificilmente estará disposto a confiar seus recursos a uma instituição que não tenha grande credibilidade no mercado. É fundamental, portanto, que a instituição seja sólida e tenha um relacionamento de parceria com cliente de longa data. É importante, também, que o banco se constitua em uma fonte confiável de crédito, inclusive para grandes negócios, e que proceda de forma ética.

O BANCO apresentou um bom desempenho nas dimensões credibilidade e confiabilidade, as duas mais importantes. Já na responsividade, o desempenho foi um pouco pior, agravando-se ainda mais na dimensão competência. Na dimensão preço, o desempenho mais uma vez foi bastante ruim, embora sua importância não tenha sido tão grande neste quesito.

O gráfico 4.6 aponta a dimensão credibilidade como a que exige melhorias mais urgentes. Novamente, o desempenho do BANCO nesta dimensão foi relativamente bom, mas, devido a sua grande importância, é preciso que se procure melhorá-la ainda mais. Também deve-se dar atenção às dimensões preço, competência e responsividade, situadas na zona de melhoramento.

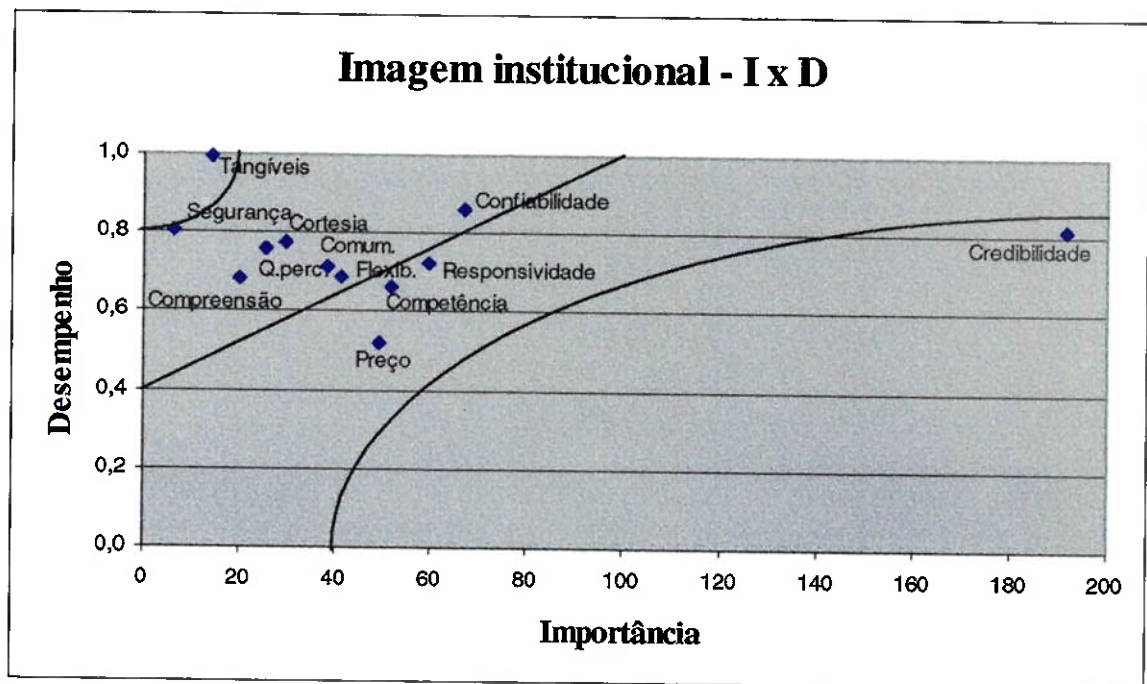


Gráfico 4.6: Imagem institucional – I x D. Elaborado pelo autor.

f) Média nos cinco quesitos

A análise combinada dos cinco quesitos pesquisados, apresentada na tabela 4.15, reforça a importância da dimensão preço no serviço considerado. Em compensação, a dimensão qualidade percebida e, principalmente, a flexibilidade apresentaram valores relativamente baixos, localizando-se na metade de baixo da classificação. Ou seja, constatamos que a exclusão dos atributos associados à dimensão qualidade percebida do Painel (devido a sua dificuldade de interpretação), conforme já havíamos sugerido, não

seria tão problemática. Quanto à dimensão flexibilidade, o resultado obtido foi, de certa forma, surpreendente, pois esperávamos encontrar uma importância maior para esta dimensão.

Dentre as dez dimensões propostas por ZEITHAML et al. (1990), a responsividade foi considerada a principal, seguida da confiabilidade. Na pesquisa realizada por aqueles autores, estas também foram as dimensões mais importantes, embora na ordem inversa a do nosso trabalho. Outra semelhança foi a pequena importância dada aos tangíveis, que ficaram em último lugar na pesquisa de ZEITHAML et al. (1990) e em penúltimo na nossa.

Nossa pesquisa, entretanto, revelou uma proximidade maior entre as dimensões, o que impede sua agregação em um número menor de dimensões, conforme proposto por ZEITHAML et al. (1990). Naquele trabalho, por exemplo, a confiabilidade respondia sozinha por 32% da percepção da qualidade do serviço. Por outro lado as dimensões credibilidade, competência, cortesia e segurança, todas juntas, respondiam por apenas 19%.

Enquanto isto, na nossa pesquisa, a confiabilidade, apesar de ser a segunda colocada entre as dez dimensões, responde apenas por 10,1% da percepção e a credibilidade, sozinha, é responsável por 10,0%, ou seja, estão praticamente empatadas. Além disto, a segurança obteve um percentual médio de 1,4%, percentual este mais de 6 vezes menor que o encontrado para a credibilidade. Isto demonstra a grande diferença existente entre suas importâncias relativas, não recomendando de forma alguma que elas sejam agrupadas em uma mesma dimensão.

Em relação ao desempenho médio nos cinco quesitos, as dimensões que se mostraram mais preocupantes foram preço e competência. O preço, considerada a dimensão mais importante, foi também aquela na qual o BANCO obteve o pior desempenho, como mostra o gráfico 4.7.

Outro fator que preocupa é o baixo desempenho na dimensão competência que, embora esteja apenas em sexto lugar no *ranking* das dimensões mais importantes, é bastante relevante nas razões de uso regular. Outros pontos que merecem um pouco mais de atenção são responsividade e comunicação.

No gráfico de desempenho médio, não identificamos as zonas de ação urgente, melhoramentos, etc., pois a escala utilizada na avaliação de desempenho foi diferente da utilizada na avaliação individual de cada quesito (neste caso, usamos os percentuais, enquanto que anteriormente estávamos usando os índices originais da pesquisa). De qualquer forma, apenas observando o gráfico podemos perceber que o preço é a dimensão que requer ação mais urgente seguido, pela ordem, da responsividade, competência e comunicação.

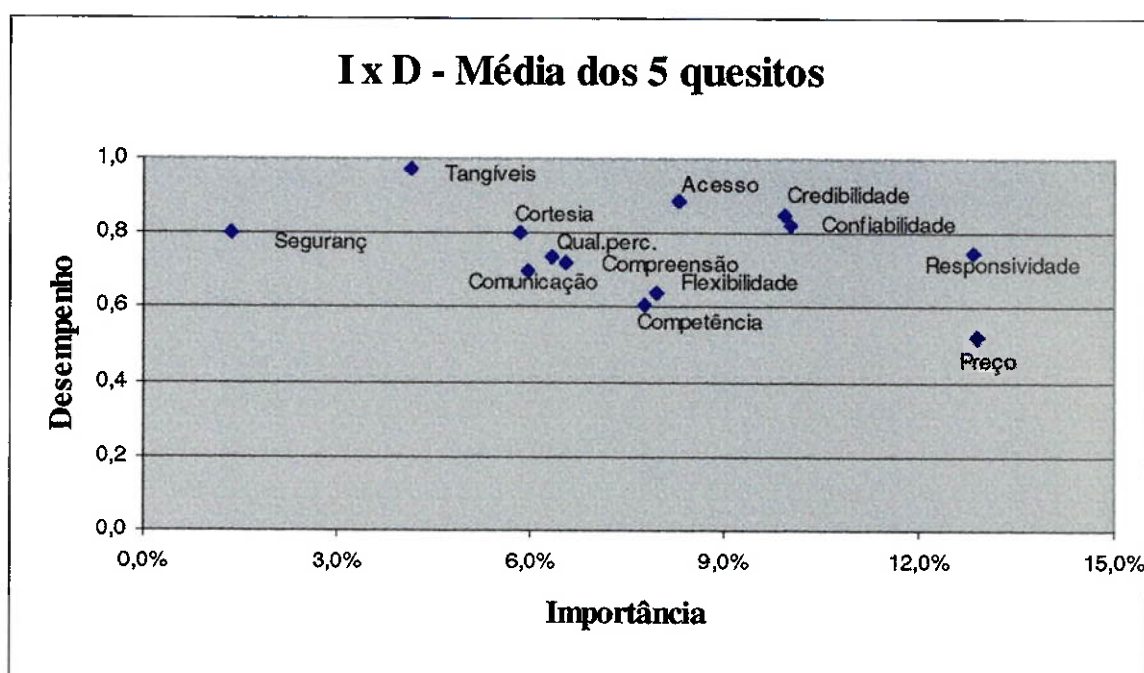


Gráfico 4.7: Média nos cinco quesitos – I x D. Elaborado pelo autor.

4.7 Macroindicadores prioritários

No item anterior, identificamos as dimensões da qualidade que requerem uma atuação mais urgente do BANCO para melhorar a avaliação de seus serviços no Mercado Corporate. Estas dimensões são as identificadas na Matriz de Importância X Desempenho (SLACK, 1993) nas regiões de “ação urgente” e “melhorias”. A tabela 4.19 mostra as dimensões localizadas nestas regiões em cada um dos cinco quesitos que compunham a pesquisa analisada.

Apesar de todas as dimensões listadas na tabela 4.19 demandarem alguma ação de melhoria, devido às limitações de tempo e espaço deste trabalho, nos concentraremos nas dimensões que requerem ação urgente, dada a sua maior criticidade. Contudo,

acreditamos que a análise que realizaremos, propondo ações concretas de melhoria para cada uma das dimensões que requerem ação urgente, servirá de exemplo e orientação para a continuação deste trabalho. Após implantadas as ações de melhoria aqui propostas, o próprio autor ou outro funcionário do BANCO poderá continuar o trabalho aplicando a mesma metodologia para as dimensões situadas na região “ações de melhorias”.

Quesito	Ação urgente	Melhorias
Uso regular	Preço Competência	
Ganho importância	Preço Flexibilidade	Qual. Percebida Cortesia Responsividade
Serviços operacionais	Responsividade	Confiabilidade Flexibilidade
Gerentes de conta	Responsividade	Compreensão Comunicação Acesso Competência Flexibilidade
Imagem institucional	Credibilidade	Preço Competência Responsividade

Tabela 4.19: Dimensões que requerem ação urgente e melhorias. Elaborada pelo autor

Apresentamos, a seguir, as dimensões da qualidade situadas na região de “ação urgente” na Matriz IxD. Novamente, as dimensões estão separadas nos cinco quesitos que compõem a pesquisa utilizada. Neste momento, contudo, não faremos a análise segundo as treze dimensões que utilizamos para agrupar as razões da pesquisa. Ao contrário, cada dimensão será desdobrada nas razões originais que a compõem. Poderemos assim, dentro de uma mesma dimensão, identificar quais os pontos mais críticos, segundo uma lógica de desdobramento que nos conduza aos focos de ação. Uma vez identificados estes focos, poderemos, no capítulo seis, elaborar os planos de ação para melhoria.

a) Razões de uso regular

Nas razões de uso regular, foram identificadas como dimensões que requerem ação urgente o preço e a competência. O preço pode ser desdobrado em três razões

originais do Painel da Indústria Financeira, enquanto que a competência em duas, conforme mostra a tabela 4.20. Esta tabela mostra a importância individual de cada uma destas razões, assim como os desempenhos, em relação ao *benchmark*, do BANCO e de uma outra instituição financeira adquirida recentemente pelo BANCO.

Esta instituição, que será aqui denominada BANCO ADQUIRIDO, foi comprada com o objetivo de desenvolver algumas competências nas quais o BANCO apresentava desempenho bastante insatisfatório. A análise desta estratégia será feita no capítulo seis. Acreditamos, contudo, ser importante explicitar aqui o desempenho do BANCO ADQUIRIDO no PIF para que possamos avaliar aqueles pontos nos quais a fusão poderá contribuir para a melhoria do desempenho do BANCO.

As razões destacadas em vermelho são as mais críticas e, portanto, as ações de melhoria propostas no capítulo seis se concentrarão nelas.

Dimensão	Razões	Desempenho		
		Import.	BANCO	B.ADQ.
Preço	Possui taxas para aplicações mais competitivas	55,1	0,34	0,29
	Possui taxas de financiamento mais competitivas	40,7	0,66	0,70
	Cobra tarifas justas para execução do serviço	27,8	0,83	0,55
Competência	Forte capacidade em operações internacionais	46,3	0,24	0,56
	Pessoas com adequada qualificação	55,5	0,75	0,66

Tabela 4.20: Dimensões de ação crítica – uso regular. Elaborada pelo autor.

Observamos na tabela 4.20 que, dentro da dimensão preço, a razão mais crítica é a que se refere às taxas para aplicações. Além de ser a de maior importância, é também aquela na qual o BANCO apresenta o pior desempenho. Portanto, embora seja importante também reduzir as taxas de financiamento e as tarifas cobradas nos serviços, é ainda mais importante que se eleve as taxas pagas na captação de recursos.

Em relação à dimensão competência, o ponto crucial é melhorar a capacidade do BANCO em operações internacionais, pois o desempenho nesta dimensão está extremamente baixo. Esta foi a principal razão que levou a instituição a comprar o BANCO ADQUIRIDO, pois este apresentava grande capacidade em operações internacionais, como pode-se ver na tabela 4.20.

Outro ponto muito importante é melhorar a qualificação do seu pessoal. Como já dissemos, os clientes Corporate possuem um grande conhecimento do mercado

financeiro, o que requer que os funcionários do BANCO que atuam neste segmento sejam altamente qualificados.

b) Razões de importância crescente no relacionamento

Nas razões de importância crescente, mais uma vez aparece em destaque a dimensão preço. Entretanto, aqui ela está acompanhada da dimensão flexibilidade.

Dimensão	Razões	Desempenho		
		Import.	BANCO	B.ADQ.
Preço	Taxas mais competitivas nas aplicações	54,0	0,32	0,38
	Taxas mais competitivas em serviços prestados	44,8	0,55	0,83
	Taxas para empréstimos mais competitivas	39,3	0,60	0,55
Flexibilidade	Fornece linhas de crédito nacionais novas ou adicionais	45,5	0,63	0,53
	Fornece linhas de crédito internacionais novas ou adicionais	40,0	0,29	1,00

Tabela 4.21: Dimensões de ação crítica – importância crescente. Elaborada pelo autor.

Novamente, na dimensão preço, destacam-se as taxas oferecidas nas aplicações. Em relação à flexibilidade, foi avaliado o fornecimento de linhas de crédito novas ou adicionais, tanto de origem nacional quanto internacional. Embora as linhas nacionais tenham se revelado ligeiramente mais importantes, o desempenho do BANCO mostrou-se muito pior nas operações internacionais. Portanto, estas são as que requerem ação mais urgente.

Reforçando o que foi encontrado nas razões de uso regular, também aqui o BANCO ADQUIRIDO mostrou-se muito superior nas linhas de crédito internacionais. Neste caso, ele é o próprio *benchmark* no setor bancário brasileiro. Portanto, a argumentação de adquirir seu controle para reforçar a posição do BANCO em operações internacionais mostra-se bastante coerente.

c) Razões relacionadas à qualidade dos serviços operacionais

A dimensão crítica nos serviços operacionais é a responsividade, a qual pode ser desdobrada em três fatores como mostra a tabela 4.22.

Dimensão	Razões	Desempenho		
		Import.	BANCO	B.ADQ.
Responsividade	Investigações concluídas em tempo hábil	37,9	0,73	0,53
	Pronto atendimento das áreas envolvidas	89,0	0,84	0,86
	Agilidade no tempo de resposta	75,2	0,72	0,57

Tabela 4.22: Dimensões de ação crítica – serviços operacionais. Elaborada pelo autor.

Embora o desempenho do BANCO seja satisfatório nas três razões apresentadas, duas delas merecem atenção devido a sua grande importância: o pronto atendimento das áreas envolvidas e a agilidade no tempo de resposta. Estas razões podem ser consideradas complementares, pois ambas compõem o *lead-time* total de resposta a uma solicitação do cliente, uma vez que este avalia a qualidade do serviço pelo tempo total gasto entre a colocação de uma necessidade sua e a apresentação da solução por parte da instituição financeira.

d) *Razões associadas à qualidade do atendimento dos gerentes de contas*

Também no atendimento da linha de frente, a dimensão mais importante é a responsividade. Entretanto, aqui esta dimensão pode ser desdobrada em razões um pouco diferentes daquelas encontradas nos serviços de retaguarda, como mostra a tabela 4.23.

Dimensão	Razões	Desempenho		
		Import.	BANCO	B.ADQ.
Responsividade	Acompanha efetivamente as solicitações feitas pela empresa	64,7	0,87	0,88
	Mantém um bom nível de dedicação no relacionamento com a empresa	40,9	0,86	0,82
	Possui agilidade necessária entre a colocação do problema e a apresentação da solução	33,7	0,75	0,87
	Mostra pró-atividade no que tange às operações/contatos com a empresa	14,4	0,78	0,94

Tabela 4.23: Dimensões de ação crítica – gerentes de conta. Elaborada pelo autor.

A agilidade entre a colocação do problema e a apresentação da solução, embora também seja importante, não é o fator mais crítico neste caso. No atendimento dos gerentes, destaca-se a dedicação destes no relacionamento com a empresa e no acompanhamento de suas solicitações.

Os serviços de retaguarda, por suas próprias características, não têm um contato direto com o cliente. Portanto, eles são solicitados quando a empresa possui um problema para o qual deseja uma rápida solução. Já o gerente de contas, é o responsável pela comunicação entre o BANCO e o cliente. Diante disto, este deve perceber que o gerente está interessado em ajudá-lo e dedica-se bastante aos seus problemas. Esta argumentação é reforçada se observarmos a importância conferida às dimensões compreensão, comunicação e acesso no atendimento dos gerentes de conta, fatores que complementam a importância conferida às razões classificadas na dimensão responsividade.

e) Razões de imagem institucional

Na imagem da instituição, a dimensão mais crítica é a credibilidade, desdobrada em seis fatores como mostra a tabela 4.24. Esta tabela reflete claramente a importância conferida a um relacionamento de parceria no longo prazo entre o BANCO e a empresa. É este relacionamento que trará confiança ao cliente, garantindo a credibilidade da instituição financeira. Outro fator muito importante é a solidez da instituição. Neste ponto, em que já apresentava um desempenho bastante significativo, o BANCO deve reforçar ainda mais sua posição com os expressivos resultados financeiros esperados para este ano de 1999.

Dimensão	Razões	Desempenho		
		Import.	BANCO	B.ADQ.
Credibilidade	Relacionamento de parceria no longo prazo	84,8	0,88	0,96
	Procede de forma estritamente ética	15,2	0,80	0,80
	Tem disponibilidade para operar grandes negócios	19,3	0,64	0,80
	É uma IF tradicional e conservadora	3,5	0,90	0,91
	É uma fonte confiável de crédito	14,3	0,76	0,86
	É uma instituição sólida	54,5	0,93	0,94

Tabela 4.24: Dimensões de ação crítica – imagem institucional. Elaborada pelo autor.

Por fim, apesar de apresentar uma importância menor, o BANCO deve dedicar um pouco de atenção a sua disponibilidade para operar grandes negócios, pois esta foi a razão em que ele apresentou o pior desempenho dentre as dispostas na tabela 4.24. Muitos destes grandes negócios referem-se a operações internacionais e, portanto, a

aquisição do BANCO ADQUIRIDO deve melhorar o desempenho do BANCO neste ponto, como pode-se ver na própria tabela.

As outras três razões apresentadas nesta dimensão (procede de forma ética, é uma fonte confiável de crédito e é uma instituição tradicional e conservadora) apresentaram uma importância pequena e um desempenho razoável por parte do BANCO.

Desenvolvemos, desta forma, os dois primeiros passos da nossa metodologia, que consistiram na escolha e priorização dos macroindicadores. Identificamos os principais pontos que requerem uma ação urgente por parte do BANCO. Alguns deles já foram atacados no processo de reestruturação por que passou recentemente a CORP, enquanto que outros ainda necessitam de ações concretas de melhoria.

No próximo capítulo, interromperemos momentaneamente nossa sequência de análise para discutir algumas conclusões importantes que podem ser tiradas do desenvolvimento até esta parte do trabalho. Nesta discussão, cuja finalidade é preponderantemente acadêmica, compararemos os resultados encontrados em nosso trabalho com as pesquisas de WELS-LIPS et al. (1998) e JOHNSTON (1995), o que nos levará a algumas observações interessantes.

A sequência será retomada no capítulo seis, no qual procuraremos traçar linhas de ação para o BANCO, visando a melhoria da qualidade do serviço. Uma vez implantadas as ações que serão sugeridas, poder-se-á realimentar a avaliação de desempenho. Surgirão, assim, novas prioridades de ação, gerando um processo contínuo de busca da melhoria da qualidade do serviço oferecido pelo BANCO.

Capítulo 5 – Classificação das dimensões da qualidade

Destacaremos, neste capítulo, algumas conclusões importantes obtidas na nossa análise das dimensões da qualidade no atendimento a clientes Corporate no mercado bancário brasileiro. A partir destas considerações e fazendo um paralelo com os resultados encontrados em duas outras pesquisas semelhantes à nossa, proporemos uma classificação para as dimensões da qualidade. Ressaltamos que esta classificação é sugerida para o Mercado Corporate no Brasil. Quaisquer generalizações para outros tipos de serviço deverão passar pelos devidos testes de validação.

Decidimos separar este capítulo do restante do trabalho, primeiramente para não confundir a sequência lógica que propusemos para a nossa discussão e, também, para destacar esta análise, que consideramos bastante relevante. A classificação que iremos propor, talvez, possa trazer uma contribuição no enriquecimento da discussão sobre as dimensões da qualidade em serviços.

5.1 Dimensões de destaque no nosso estudo

No nosso trabalho, definimos um conjunto de treze dimensões da qualidade, as quais foram utilizadas para avaliar o serviço prestado pela área CORP do BANCO em cinco quesitos: razões de uso regular, aspectos de importância crescente, atendimento das áreas operacionais, atendimento dos gerentes de conta e imagem institucional.

Em cada um destes quesitos, avaliamos a importância relativa conferida a cada dimensão e o desempenho do BANCO nelas. Calculamos, então, a importância média das dimensões nos cinco quesitos, estabelecendo o quanto cada uma impacta o serviço do BANCO como um todo.

A partir dos resultados obtidos neste estudo, chegamos às seguintes conclusões gerais:

- O preço, ao contrário do que se poderia supor pelas entrevistas com funcionários do BANCO, ainda é um fator decisivo na escolha da instituição financeira utilizada. Apesar de apresentar índices de importância relativa menores que no Mercado

Empresa, mesmo na Corporate o preço aparece como a dimensão mais importante, tanto nas razões de uso regular, quanto nas de importância crescente.

- Nas razões de uso regular, destacam-se, também, como dimensões importantes a competência e o acesso. Por outro lado, nas razões de ganho de importância, destacam-se flexibilidade e cortesia.
- Tanto nos serviços operacionais quanto no atendimento pelos gerentes de conta, são importantes a resposta rápida às solicitações (responsividade) e uma boa comunicação, embora nos serviços operacionais, a responsividade tenha apresentado um índice de importância consideravelmente mais alto.
- No atendimento dos gerentes de conta, é fundamental o estreito relacionamento com o cliente, o que pode ser observado nos altos índices conferidos às dimensões compreensão e acesso. Já nos serviços de apoio (operacionais), são mais importantes a flexibilidade para executar diferentes operações e a garantia de que tudo sairá na forma acertada com o cliente (confiabilidade).
- O fator que mais pesa na imagem de uma instituição financeira é a credibilidade. Principalmente no Mercado Corporate, a solidez e confiança no prestador de serviços são fundamentais. A confiabilidade e a responsividade também são fatores de destaque.
- Realizando uma análise combinada das cinco dimensões, mais uma vez fica clara a importância conferida pelos clientes à dimensão preço. Na sequência, temos como dimensões mais importantes a responsividade e a confiabilidade.

5.2 Comparação com o trabalho de JOHNSTON

No capítulo três, apresentamos como uma das referências de pesquisas realizadas sobre a qualidade em serviços, o trabalho desenvolvido por JOHNSTON (1995). Este autor analisou dezoito determinantes da qualidade em serviços (dimensões da qualidade) em agências bancárias nos Estados Unidos.

Sua metodologia de pesquisa consistiu em questionários enviados para uma amostra de clientes de quatro agências de um mesmo banco. Foram escolhidas agências de grande e de pequeno porte, nas zonas urbana e rural. Cada entrevistado deveria

relatar um incidente positivo e outro negativo que ocorrera no seu relacionamento com o banco. A partir das respostas recebidas, o autor contou o número de referências a cada uma das dezoito dimensões da qualidade preestabelecidas, tanto nos incidentes positivos quanto nos negativos.

Fazendo um paralelo com a nossa pesquisa, percebemos que onze das dimensões utilizadas por JOHNSTON (1995) encontravam correspondentes no nosso trabalho. Das treze dimensões que utilizamos, apenas preço e qualidade percebida não foram avaliadas por aquele autor. Comparando a importância relativa entre estas dimensões nos dois trabalhos, encontramos um grau de semelhança bastante grande.

Para JOHNSTON (1995), a dimensão classificada em primeiro lugar foi atenção/ajuda que, na nossa classificação, se aproxima da dimensão compreensão. Muito próxima a esta, porém, em segundo lugar está a dimensão responsividade, primeira colocada na nossa pesquisa após o preço. Em ambas as pesquisas, estão bem colocadas as dimensões flexibilidade, confiabilidade e credibilidade (integridade na nomenclatura de JOHNSTON,1995). Cortesia, tangíveis e segurança, por outro lado, apresentaram pequena importância.

A tabela 5.1 mostra a comparação das classificações obtidas para as onze dimensões da qualidade nas duas pesquisas, com os respectivos percentuais de importância.

Nosso trabalho			Trabalho de Johnston		
1°	Responsividade	12,83%	1°	Compreensão	18,59%
2°	Confiabilidade	10,02%	2°	Responsividade	18,36%
3°	Credibilidade	9,95%	3°	Flexibilidade	9,01%
4°	Acesso	8,29%	4°	Confiabilidade	7,75%
5°	Flexibilidade	7,93%	5°	Credibilidade	7,18%
6°	Competência	7,79%	6°	Cortesia	5,02%
7°	Comunicação	6,56%	7°	Comunicação	4,45%
8°	Compreensão	5,98%	8°	Competência	4,22%
9°	Cortesia	5,84%	9°	Acesso	0,68%
10°	Tangíveis	4,18%	10°	Tangíveis	0,68%
11°	Segurança	1,37%	11°	Segurança	0,46%

Tabela 5.1: Dimensões da qualidade: Nosso trabalho X Trabalho de Johnston. Elaborado pelo autor.

Em decorrência da expressiva proximidade encontrada entre as duas pesquisas, resolvemos verificar o grau de correlação entre elas. Segundo COSTA NETO (1977),

existe correlação linear entre duas variáveis X e Y quando existe, para valores maiores de X, uma tendência a obtermos valores maiores de Y e vice-versa.

Para verificar se existe correlação linear positiva entre duas variáveis, primeiramente, construímos um gráfico de dispersão. No gráfico 5.1, colocamos no eixo X os percentuais obtidos na nossa pesquisa e no eixo Y os valores obtidos na pesquisa de JOHNSTON (1995). Este gráfico, nos permite ter uma primeira idéia da tendência de variação conjunta das duas variáveis.

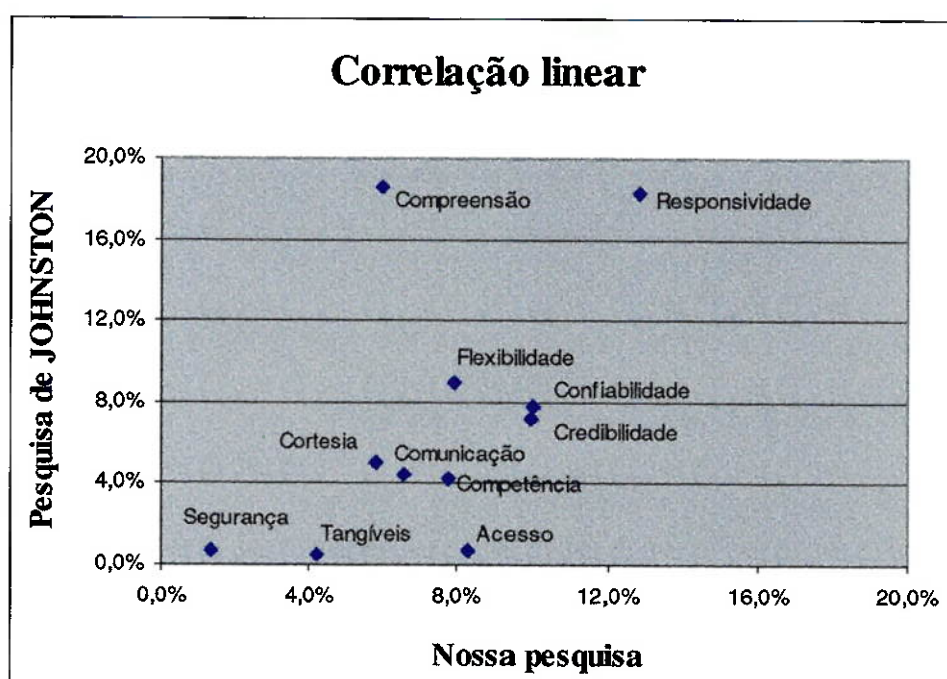


Gráfico 5.1: Correlação linear. Elaborado pelo autor.

Observamos no gráfico 5.1 que, apesar de não podermos traçar uma reta perfeita entre os pontos, existem indícios de correlação linear entre as duas variáveis. Para quantificar esta correlação, calculamos o coeficiente de correlação linear de Pearson (r), o qual é dado pela razão da covariância entre as variáveis X e Y pelo produto dos desvios-padrão destas duas variáveis, conforme mostra a expressão abaixo. Este coeficiente pode variar de -1 a $+1$, o que torna o seu valor de fácil interpretação. Quanto mais próximo da unidade for o valor obtido, maior a correlação linear entre as variáveis.

$$r = \frac{\text{COV}(X,Y)}{S_x \cdot S_y}$$

Calculando o coeficiente para os valores da tabela 5.1, obtivemos $r = 0,54$. Este valor, embora não seja tão grande, indica que existe uma tendência de variação conjunta entre as variáveis.

Entretanto, se observarmos o gráfico 5.1, percebemos claramente a existência de um ponto discrepante (*out-lier*). Trata-se da dimensão compreensão, que no trabalho de JOHNSTON (1995) foi considerada a mais importante com um percentual de 18,59% das citações e, no nosso trabalho, obteve um percentual de apenas 5,98%. Portanto, calculamos o valor do coeficiente de Pearson desconsiderando este ponto. Neste caso, o índice de correlação sobe para $r = 0,79$.

É importante ressaltar que, como afirma COSTA NETO (1977), “*um alto valor do coeficiente de correlação, embora estatisticamente significativo, pode não implicar qualquer relação de causa e efeito, mas simplesmente a tendência que aquelas variáveis apresentam quanto a sua variação conjunta*”. Este, porém, não é o nosso caso, pois temos o mesmo conjunto de dimensões, avaliadas em duas pesquisas diferentes.

Portanto, concluímos que existe uma correlação alta entre as duas pesquisas. Isto era de se esperar uma vez que ambas avaliaram um conjunto semelhante de dimensões da qualidade no serviço bancário, embora as metodologias utilizadas tenham sido diferentes e o trabalho de JOHNSTON (1995) tenha sido realizado no segmento Varejo e o nosso no segmento Corporate.

5.3 Proposta de classificação das dimensões da qualidade

O trabalho de JOHNSTON (1995), como dissemos, além de considerar o número de vezes que cada dimensão da qualidade foi citada pelos clientes, computou também o número de citações positivas e negativas. Com isto, o autor procurou mostrar que “*existem alguns determinantes da qualidade que tendem a ser primeiramente fontes de insatisfação e outros que tendem a ser primeiramente fontes de satisfação*”.

O autor encontrou um conjunto de dimensões mais ligadas a incidentes positivos e outras a incidentes negativos. Existem, também, algumas que apareceram com a mesma frequência tanto em incidentes positivos quanto negativos e outras que, por terem sido tão pouco citadas, não podem ser agrupadas em um ou outro grupo

A partir dos valores obtidos por JOHNSTON (1995), elaboramos a tabela 5.2 na qual classificamos as onze dimensões que foram utilizadas tanto no trabalho de JOHNSTON (1995) quanto no nosso em uma destas três categorias.

Incidentes Positivos	Incidentes Negativos	Neutras
Responsividade	Confiabilidade	Acesso
Compreensão	Credibilidade	Flexibilidade
Cortesia		Segurança
		Tangíveis
		Competência
		Comunicação

Tabela 5.2: Dimensões ligadas a incidentes positivos e negativos. Elaborada pelo autor a partir de JOHNSTON (1995)

Um outro trabalho, semelhante ao de JOHNSTON (1995), também apresentado no capítulo três, foi o desenvolvido por WELS-LIPS et al. (1998). Estes autores analisaram seis tipos de serviços (restaurantes, hospedarias, centros de saúde, transportes públicos, agências de trabalho e escolas), procurando estabelecer dimensões da qualidade críticas relacionadas a incidentes positivos e negativos.

As dimensões avaliadas foram as dez dimensões propostas por ZEITHAML et al. (1991), que também foram utilizadas no nosso trabalho. Da mesma forma que fizemos com os resultados do trabalho de JOHNSTON (1995), elaboramos, a partir dos valores obtidos na pesquisa de WELS-LIPS et al. (1998), uma classificação das dimensões relacionadas a incidentes positivos, a incidentes negativos e neutros. A tabela 5.3 apresenta esta classificação.

Incidentes Positivos	Incidentes Negativos	Neutras
Responsividade	Competência	Tangíveis
Compreensão	Confiabilidade	
Cortesia	Acesso	
Comunicação	Credibilidade	
	Segurança	

Tabela 5.3: Dimensões ligadas a incidentes positivos e negativos. Elaborada pelo autor a partir de WELS-LIPS (1998)

Analisando a classificação que efetuamos para as dimensões avaliadas nos trabalhos de JOHNSTON (1995) e WELS-LIPS et al. (1998), observamos uma grande semelhança entre elas. Além disto, podemos estabelecer um paralelo interessante entre

esta classificação e uma outra, proposta por SLACK (1993), que divide os fatores (dimensões) em ganhadores de pedido, qualificadores e secundários.

As dimensões ganhadoras de pedido, segundo este autor, *“são aquelas que direta e significativamente contribuem para o ganho de negócios. Elas são vistas pelos consumidores como os fatores chave da competitividade, aqueles que mais influenciam suas decisões de quantos negócios fazer com a empresa”*.

Por outro lado, as dimensões qualificadoras são *“aquelas nas quais o desempenho da operação tem de estar acima de determinado nível para que esta seja inicialmente considerada pelos consumidores como uma possível fornecedora. Abaixo deste nível crítico de desempenho, a empresa provavelmente não vai sequer entrar na concorrência”*.

“Qualquer melhoramento adicional nos fatores qualificadores acima do nível qualificador provavelmente representará poucos benefícios competitivos”. Por outro lado, *“aumentar o desempenho em objetivos ganhadores resultará ou em mais negócios ou em melhoria das chances de ganhar mais negócios”*. (SLACK, 1993). As dimensões secundárias, por fim, são aquelas pouco relevantes para o desempenho competitivo no serviço em questão.

Observamos, portanto, que aquilo que WELS-LIPS et al. (1998) e JOHNSTON (1995) denominam “dimensões ligadas a insatisfação” tende a corresponder aos “fatores qualificadores” de SLACK (1993). Enquanto isto, as “dimensões ligadas à satisfação” para aqueles estão mais próximas dos “fatores ganhadores de pedido”, segundo a nomenclatura deste.

Uma confirmação desta hipótese pode ser encontrada na nossa pesquisa. Isto fica claro se observarmos as dimensões que mais se destacaram como razões de uso regular de uma instituição financeira e aquelas que obtiveram destaque nas razões de importância crescente. O objetivo de avaliar separadamente estes dois quesitos na nossa pesquisa foi justamente distinguir os fatores qualificadores (razões de uso regular) dos fatores ganhadores de operações (razões de importância crescente).

Nas razões de uso regular, como observamos na pesquisa, destacam-se as dimensões competência e acesso, tipicamente relacionadas a incidentes negativos nos trabalhos de WELS-LIPS et al. (1998) e JOHNSTON (1995). Já nas razões de

importância crescente, aparecem em destaque as dimensões flexibilidade, cortesia e responsividade. Estas estão mais ligadas a incidentes positivos, segundo aqueles autores.

Baseado nestas conclusões, propomos uma classificação das treze dimensões da qualidade analisadas no nosso estudo em fatores qualificadores, ganhadores de clientes ou secundários. Ressaltamos que esta classificação foi proposta pelo autor para o serviço em questão, ou seja, para o atendimento a clientes bancários no segmento Corporate. Outros tipos de serviços podem apresentar uma classificação diferente, embora os resultados obtidos nos trabalhos de WELS-LIPS et al. (1998) e JOHNSTON (1995) levem-nos a supor que esta diferença, caso exista, não será tão acentuada. A tabela 5.4 apresenta a classificação que propomos.

Classificação	Dimensão
Ganhadoras de pedido	Compreensão Comunicação Cortesia Flexibilidade Responsividade
Qualificadoras	Acesso Competência Confiabilidade Credibilidade Preço
Secundárias	Qualidade percebida Segurança Tangíveis

Tabela 5.4: Classificação das dimensões da qualidade. Elaborada pelo autor.

Portanto, dimensões como acesso, competência, confiabilidade, credibilidade e preço são fundamentais para que o BANCO possa competir no Mercado Corporate. Entretanto, é preciso ficar claro que um bom desempenho nestas dimensões não é suficiente. Ao contrário, uma vez alcançado um padrão mínimo de desempenho exigido pelos clientes nestas dimensões, o que fará realmente diferença na avaliação da qualidade do serviço (e conseqüentemente na competitividade da instituição) será o desempenho nas dimensões compreensão, comunicação, cortesia, flexibilidade e responsividade.

Capítulo 6 – Propostas de ações para melhoria

No capítulo quatro, desenvolvemos uma análise que nos levou à priorização dos macroindicadores que deverão ser alvo das ações de melhoria. Estes indicadores são os listados na tabela 6.1. Nela, estão expressos os níveis atuais de desempenho do BANCO e do BANCO ADQUIRIDO em cada macroindicador e a meta que propomos para ser atingida dentro de três anos.

Propomos metas para um horizonte de três anos por acreditarmos que este seja o tempo necessário para que as ações de melhoria sugeridas neste trabalho sejam empregadas e se possa identificar quantitativamente os resultados alcançados a partir delas.

Macroindicador	Desempenho		Meta
	BANCO	B.ADQ	
Taxas para aplicação	0,34	0,29	0,50
Capacidade em operações internacionais	0,24	0,56	0,70
Qualificação da mão-de-obra	0,75	0,66	0,80
Linhas de crédito nacionais novas ou adicionais	0,63	0,53	0,70
Linhas de crédito internacionais novas ou adicionais	0,29	1,00	0,90
Agilidade no atendimento das áreas operacionais	0,72	0,57	0,85
Acompanhamento pelos gerentes das solicitações feitas pela empresa	0,87	0,88	0,95
Nível de dedicação do gerente no relacionamento com a empresa	0,86	0,82	0,90
Relacionamento de parceria no longo prazo	0,88	0,96	0,95
Disponibilidade para operar grandes negócios	0,64	0,80	0,85

Tabela 6.1: Macroindicadores para ação urgente. Elaborada pelo autor.

Neste capítulo, concluiremos a aplicação do *Policy Deployment*, identificando os planos de ação para melhoria. Antes disto, porém, faremos uma breve descrição do processo de reestruturação por que passou a CORP no início deste ano de 1999, desencadeado, principalmente, pela fusão com o BANCO ADQUIRIDO. Neste processo, algumas das ações de melhoria que propomos já foram contempladas, ainda que parcialmente. Todas estas ações serão discutidas e, mesmo para aquelas que já estão em curso, apresentaremos sugestões sobre os próximos passos a tomar para que tenham uma contribuição efetiva na melhoria da qualidade do serviço oferecido pela CORP.

6.1 O processo de reestruturação da CORP

O segmento Corporate do BANCO passou, no início deste ano de 1999, por um profundo processo de reestruturação. Este processo foi em grande parte originado pela fusão com o BANCO ADQUIRIDO, cuja estrutura e pessoal foram incorporados ao BANCO.

Como destacamos anteriormente, o principal objetivo desta aquisição foi dotar o BANCO de uma maior capacidade em operações internacionais, nas quais o desempenho do BANCO ADQUIRIDO era bastante superior ao seu. Este é o caso, por exemplo, da “capacidade em operações internacionais” (apresentada nas razões de uso regular) ou a flexibilidade para fornecer “linhas de crédito internacionais novas ou adicionais” (nas razões de importância crescente).

Como parte deste processo de reestruturação, o efetivo de pessoal da CORP foi ampliado. Das duas Diretorias Comerciais existentes até então, passou-se a ter quatro e foi criada uma Diretoria de Operações que englobou a gestão dos produtos em reais, já existente no BANCO, e das operações internacionais, praticamente todas trazidas do BANCO ADQUIRIDO.

Estas ações realmente reforçaram a participação do BANCO em operações internacionais. Observando o desempenho obtido pelo BANCO ADQUIRIDO nestes fatores na pesquisa de 1998, espera-se que, com a fusão, o desempenho do BANCO melhore substancialmente. Entretanto, a melhoria na percepção da qualidade destes serviços por parte dos clientes só poderá ser medida no Painel da Indústria Financeira do ano 2000, pois durante a coleta dos dados de 1999 esta reestruturação ainda estava em curso.

Paralelamente à aquisição, foi feita uma redistribuição das contas dos clientes entre os gerentes da CORP. Além de uma classificação geográfica válida para fora de São Paulo, dentro deste estado, onde concentra-se a grande maioria dos clientes, foi feita uma divisão por setor de atividades. Assim, o gerente responsável pela indústria automobilística, por exemplo, passou a atender apenas a empresas deste setor, enquanto que as redes de supermercado foram concentradas na carteira de um outro gerente e assim por diante.

Com isto, espera-se que o gerente possa se dedicar a conhecer profundamente o setor no qual estão seus clientes, melhorando a qualidade do serviço, principalmente na dimensão compreensão. Conhecendo melhor o setor, ele poderá identificar mais facilmente as necessidades de seus clientes e ser pró-ativo no oferecimento de soluções. A responsividade no atendimento dos gerentes de conta tende, assim, a melhorar também.

Outro ponto importante foi a criação do “gerente de serviços” e a divisão das tarefas entre este e o gerente comercial. Atividades como sistema de pagamentos a fornecedores, cobrança, postos de atendimento bancário localizados no cliente, entre outras, classificadas como “serviços” no capítulo dois, apresentam uma carga excessiva de trabalho e um retorno proporcional bem menor para o BANCO.

A criação de um profissional que se dedique exclusivamente a estas atividades junto ao cliente, libera uma valiosa quantidade de tempo para que o gerente comercial dedique-se a estudar os clientes e seu ramo de negócios, e a desenvolver operações mais complexas tanto no mercado nacional quanto no exterior. Assim, a criação do gerente de serviços complementa os pontos anteriores no sentido de melhorar a qualidade do atendimento, principalmente nas dimensões responsividade e compreensão do cliente.

Ao observar os macroindicadores prioritários levantados neste trabalho, perceberemos que este processo de reestruturação deve trazer uma contribuição na melhoria de alguns deles. Dentre estes, destaca-se a capacidade em operações internacionais, principalmente devido a fusão com o BANCO ADQUIRIDO, e a dedicação e conhecimento do cliente por parte do gerente comercial, devido a redefinição das carteiras de clientes e a criação do gerente de serviços. Estes fatores podem ainda impactar a credibilidade do BANCO, aumentando sua capacidade para operar grandes negócios (especialmente no mercado internacional) e aumentando a parceria com o cliente, através de uma dedicação maior do gerente comercial.

Entretanto, existem alguns pontos que requerem melhorias urgentes e que não foram contemplados por estas mudanças. Para estes casos, desenvolvemos planos de ação, os quais apresentamos como sugestão para que o BANCO melhore a qualidade de seus serviços. Para elaborar estas propostas, nos valem de todo o estudo da qualidade do atendimento na CORP desenvolvido para elaboração deste trabalho e da nossa experiência de um ano trabalhando como estagiário na instituição. Neste período,

pudemos observar e compreender um pouco da cultura da organização, o que foi fundamental para que desenvolvêssemos propostas adequadas a sua realidade.

6.2 Explicitação e desdobramento da política

O processo desenvolvido no capítulo quatro, que culminou com a construção dos gráficos Importância X Desempenho, foi de grande valia para que identificássemos as áreas prioritárias para as ações de melhoria. Entretanto, nosso trabalho não se esgota neste ponto. Conforme colocamos na metodologia apresentada no início do quarto capítulo, é necessária mais uma etapa para que o estudo fique completo: a elaboração dos planos de ação para melhoria.

Como afirma o próprio SLACK (1993), criador da Matriz Importância X Desempenho: *“Colocar em um gráfico a comparação entre a importância e o desempenho é um guia importante para se saber quais, e quão urgentemente, dentre os vários aspectos do desempenho, precisam ser melhorados. Mas não dá nenhuma indicação de como o desempenho deve ser melhorado. (...) Dessa forma, todo o pessoal de operações tem a responsabilidade de gerar um conjunto de planos de ação imaginativo e prático.”*

Continuando a metodologia proposta para este trabalho, procuraremos desenvolver neste item planos de ação para melhoria que possam orientar o BANCO na busca do aumento da qualidade de seus serviços. Para isto, utilizaremos o ferramental do *Quality Operating System (QOS)*, apresentado no capítulo quatro. Este desdobramento será feito para cada um dos dez macroindicadores listados na tabela 6.1.

1º Macroindicador: Taxas de aplicação

a) Explicitação da política

Direção: Aumentar taxas pagas nas aplicações dos clientes Corporate

Objetivo: Atingir índice de desempenho igual a 0,50 em 2001

Linha mestra: Aumentar taxas

Condições de contorno: Taxas menores que CDI (custo de oportunidade)

b) Desdobramento da política:

- **Processo-chave:** Taxas pagas para aplicações nos Mercados Varejo e Empresas

Indicador de processo: % CDI

Plano de ação: As taxas pagas pelo BANCO para as aplicações de seus clientes dependem da sua necessidade de captação de recursos e de quanto os clientes exigem para “emprestar” seu dinheiro ao BANCO. Ou seja, vale a lei da oferta e da procura: o BANCO precisa de dinheiro e paga um valor (taxa) para obter este dinheiro. Este valor é obtido pelo balanço de forças entre a oferta e a demanda no mercado bancário como um todo. Por dispor de uma ampla rede de agências, o BANCO consegue captar boa parte dos recursos de que necessita no Mercado de Varejo. Parte destes recursos serão usados posteriormente em operações de financiamento, tanto no Varejo quanto nos Mercados Empresa e Corporate. Além disto, a grande credibilidade e solidez do BANCO lhe permite pagar taxas menores na captação de recursos em relação a outras instituições financeiras que apresentam um risco maior. Diante disto, do ponto de vista da oferta e da procura, o BANCO não precisa aumentar as taxas atualmente pagas, pois elas têm sido suficientes para captar os recursos de que necessita. A relativamente baixa demanda por financiamentos no mercado brasileiro faz com que a maior parte dos recursos captados pelo BANCO estejam aplicados em títulos da dívida pública. Existe, portanto, uma grande disponibilidade de recursos para aumentar a carteira de financiamentos, caso isto se torne necessário e vantajoso para o BANCO. O aumento das taxas, portanto, não deve ocorrer no Mercado Varejo, mas sim no Mercado Corporate, não pela necessidade de captação, mas pelas razões que discutiremos a seguir.

- **Processo-chave:** Taxas pagas para aplicações no Mercado Corporate

Indicador de processo: % CDI

Plano de ação: Vimos que, do ponto de vista da necessidade de captação de recursos, as taxas pagas atualmente pelo BANCO são mais que suficientes para suprir sua necessidade de recursos. Entretanto, dada a grande importância conferida a este quesito na pesquisa feita com os clientes da CORP, recomendamos que o BANCO esteja atento a esta questão. É preciso que se considere, também, a importância das aplicações enquanto fator de fidelização dos clientes. Uma vez que estes tenham parte de suas aplicações concentradas no BANCO, a venda de outros

produtos e serviços pode ser facilitada. O BANCO dispõe, por exemplo, de produtos de financiamento nos quais as garantias oferecidas pelo tomador de crédito são cotas suas em fundos de renda fixa administrados pelo BANCO. Este tipo de operação, portanto, pode apresentar um crescimento com o aumento das aplicações dos clientes no BANCO. Diante disto, recomendamos um pequeno aumento nas taxas de aplicação pagas pelo BANCO aos clientes Corporate. Apesar da necessidade de recursos do BANCO estar sendo plenamente suprida com as taxas atuais, um pequeno aumento pode se constituir em um valioso instrumento comercial que viabilize outras operações junto a estes clientes. Evidentemente, este aumento não deve ser feito de forma indiscriminada para todos os clientes. Ao contrário, só deve ser oferecido àqueles nos quais se identifique um potencial de alavancagem no relacionamento com esta medida.

2º Macroindicador: Capacidade em operações internacionais

a) Explicitação da política

Direção: Aumentar participação em operações internacionais

Objetivo: Dobrar *market-share* em operações de comércio exterior em três anos

Linha mestra: Reforçar venda deste tipo de produtos

Condições de contorno: Restrições da legislação, risco Brasil

b) Desdobramento da política:

- **Processo-chave:** Financiamento com recursos externos

Indicador de processo: Market-share em operações de financiamento com recursos captados no exterior.

Plano de ação: Operações internacionais podem ser desdobradas em dois grandes processos: financiamento para empresas brasileiras com recursos captados no exterior, que discutiremos aqui, e financiamento para comércio exterior, que será discutido em seguida. Existe uma grande diferença no risco existente entre estes dois tipos de operação. Em qualquer operação internacional, existe sempre o risco político associado ao Brasil e às empresas nacionais. Os investidores estrangeiros sempre consideram a possibilidade de que créditos dados ao Brasil não sejam honrados nos prazos e valores acordados. Isto pode se dar de duas formas. Em primeiro lugar, existe a possibilidade de uma moratória, ou seja, suspensão no

pagamento da dívida externa. Outra possibilidade é a chamada centralização cambial (controle nas entradas e saídas de capital do Brasil por parte do governo). Em qualquer um destes casos, ficaria suspensa a saída de dólares do país, exceto para operações de comércio exterior. Isto porque, se limitar a saída de recursos para pagar as importações, o Brasil sofrerá imediatamente a contrapartida desta atitude que será a suspensão da entrada de recursos para pagar as exportações brasileiras, o que seria trágico para a economia nacional. Por isto, o risco existente no financiamento de operações de comércio exterior é bem menor, pois é muito mais improvável que o governo estabeleça restrições para a movimentação de capital ligado a estas operações do que para o pagamento de dívidas. Um dos pontos que o BANCO tem procurado valorizar mais ultimamente é sua alta solidez e credibilidade, tanto no mercado brasileiro quanto mundial. Para evitar o risco de perder esta imagem cuidadosamente construída ao longo dos anos em decorrência de qualquer imprevisto que possa ocorrer na economia nacional, sua posição tem sido a de manter pequena sua participação nas operações de financiamento com recursos internacionais. O BANCO procura se assegurar de que, independente do que possa ocorrer na política e economia nacional, ele será capaz de saldar seus compromissos externos. Apesar disto, esta postura conservadora talvez esteja um pouco exagerada. O próprio BANCO já percebeu a importância de aumentar sua participação de mercado nos produtos de crédito com linhas externas, pois esta é consideravelmente menor que a sua participação nas linhas de crédito nacionais, por exemplo. A compra do BANCO ADQUIRIDO, como vimos, visou, principalmente, aumentar a capacidade do BANCO em operações internacionais. Portanto, a aquisição deste *know-how* já deve, por si só, alavancar a atuação do BANCO nesta área. Entretanto, recomendamos uma maior divulgação desta nova linha de produtos do BANCO para seus funcionários e clientes.

- **Processo-chave:** Comércio exterior

Indicador de processo: *Market-share* em financiamentos a operações de comércio exterior

Plano de ação: No que se refere ao crédito para operações de comércio exterior, a participação do BANCO já é bem maior do que no financiamento com recursos externos. Entretanto, ela ainda é pequena se comparada com o *market-share* que o BANCO dispõe em alguns produtos de financiamento em reais. O plano de ação

recomendado para este processo-chave pode ser desdobrado em duas linhas de ação: capacitação dos gerentes e divulgação para os clientes.

- **Subprocesso-chave:** capacitação dos gerentes - Tradicionalmente, as operações internacionais nunca foram o ponto de destaque do BANCO. Devido a sua forte presença no Varejo, também no Mercado Corporate o BANCO tem focado sua atuação nos serviços e produtos em reais. Diante disto, seus gerentes comerciais não possuíam muita familiaridade com este tipo de operação. Com a fusão com o BANCO ADQUIRIDO, muitos gerentes que vieram deste último trouxeram consigo estes conhecimentos. Portanto, o primeiro ponto em que o BANCO deve focar é capacitar seus gerentes para vender este tipo de operação. Isto tem sido feito através de palestras e material de apoio oferecidos pela Diretoria de Operações para a área comercial.

- **Subprocesso-chave:** divulgação - Deve-se fazer um esforço de venda para comunicar aos clientes a capacitação do BANCO neste tipo de operação. Este esforço de venda deve envolver não apenas o pessoal da linha de frente, mas também os responsáveis (gestores) por estes produtos, os quais, na nossa opinião, devem ter um contato mais freqüente com os clientes. Acreditamos que com a larga base de clientes Corporate que o BANCO dispõe e com os conhecimentos trazidos do BANCO ADQUIRIDO, sua participação em financiamentos para comércio exterior pode crescer rapidamente. Basta para isto que seus gerentes se dediquem um pouco mais a conhecer e a vender estes produtos.

3º Macroindicador: Qualificação da mão-de-obra

a) Explicitação da política

Direção: Melhorar qualificação dos profissionais da CORP

Objetivo: Todos os funcionários se atualizem no mínimo uma vez por ano

Linha mestra: Treinar mais e selecionar melhor seus funcionários

Condições de contorno: Processo de longo prazo; impossibilidade de qualificar funcionários / contratar novos profissionais em um curto espaço de tempo

b) Desdobramento da política:

- **Processo-chave:** Treinamento

Indicador de processo: Horas de treinamento/funcionário.ano

Plano de ação: A instituição já possui alguns programas de financiamento de cursos de pós-graduação para seus funcionários no Brasil e no exterior. Entretanto, as exigências para se beneficiar destes programas são consideradas muito altas pelos funcionários a quem entrevistamos. A grande maioria reclama uma maior democratização do acesso, pois poucas pessoas atualmente conseguem participar destes programas. Evidentemente, financiar um curso de MBA no exterior para um funcionário é um investimento bastante alto e, portanto, deve-se exigir elevado desempenho para que alguém possa usufruir deste programa. Entretanto, sugerimos que o BANCO incremente o apoio para que os funcionários participem de cursos de pós-graduação *lato-sensu* no Brasil, que permitem que a pessoa estude e continue trabalhando ao mesmo tempo. Deve-se promover, também, seminários e cursos rápidos de atualização e reciclagem, os quais podem ser oferecidos dentro do BANCO, por profissionais próprios da instituição ou contratados.

- **Processo-chave:** Seleção de novos profissionais

Indicador de processo: Escolaridade média dos profissionais contratados no último ano

Plano de ação: No que se refere à seleção de novos profissionais com boa qualificação, o BANCO tem procurado desenvolver algumas medidas. Sua participação nos processos de recrutamento nas grandes universidades tem sido boa. Recomendamos que se continue participando ativamente dos *workshops*, semanas de recrutamento, palestras, etc., promovidos por estas universidades para seus alunos prestes a se formarem. Existe, também, um programa de desenvolvimento de novos profissionais, recém-saídos das mais conceituadas universidades do país, logo que entram no BANCO. Estes candidatos, ao ingressarem na instituição, possuem um programa pré-definido de treinamento e de crescimento na carreira durante quatro anos. Para o próximo ano, está sendo criado um programa de seleção especial para a CORP e áreas afins, visando separar os candidatos que têm perfil para atuar nesta área daqueles que buscam oportunidades em outras áreas do BANCO como as áreas de sistemas de informação e jurídica, por exemplo. Entretanto, pudemos perceber que, na prática, este programa de treinamento dos profissionais recém-contratados não tem sido seguido como planejado. Muitos deles são alocados diretamente a uma área e começam a trabalhar imediatamente, sem cumprir os estágios programados em outras áreas do BANCO. Também a remuneração

oferecida tem sido muito criticada por estar muito discrepante em relação aos salários pagos a outros funcionários do BANCO que não fazem parte deste programa de capacitação. Diante disto, recomendamos que o BANCO seja mais rigoroso na aplicação de todo o processo de treinamento planejado para os novos funcionários assim que entram na instituição. Acreditamos que eles deveriam passar algum tempo percorrendo as diversas áreas operacionais que dão suporte à CORP, para então serem alocados definitivamente a uma destas áreas ou à área comercial.

4º Macroindicador: Linhas de crédito nacionais novas ou adicionais

a) Explicitação da política

Direção: Aumentar a variedade de produtos oferecidos aos clientes.

Objetivo: Colocar novos produtos no mercado antes da concorrência ou, no máximo, uma semana após seu lançamento por um concorrente.

Linha mestra: Desenvolver novos produtos procurando se antecipar à concorrência e divulgar melhor os produtos existentes.

Condições de contorno: Restrições impostas pela legislação e limitações dos sistemas de informações.

b) Desdobramento da política:

- Processo-chave: Desenvolvimento de novos produtos

Indicador de processo: Tempo total entre a concepção e a colocação de um novo produto no mercado

Plano de ação: Em um mercado extremamente dinâmico e competitivo, desenvolver novos produtos e colocá-los no mercado antes da concorrência consiste em uma grande vantagem competitiva. Em decorrência de mudanças frequentes na legislação, os bancos têm sempre que atualizar sua carteira de produtos. Para isto, é necessário ter um alto grau de flexibilidade e agilidade, principalmente em duas áreas: jurídica e sistemas de informação.

- Subprocesso-chave: aprovação pela área jurídica - Todo produto novo precisa ser aprovado pela área jurídica do BANCO e ter os contratos de formalização devidamente elaborados. Apesar de ser uma tarefa extremamente difícil devido às inúmeras facetas da nossa legislação, este processo deve ser extremamente ágil. Neste sentido, portanto, recomendamos que a área jurídica do BANCO esteja atenta

a todas as discussões sobre possíveis reformas na legislação tributária ou financeira. Além disto, sempre que possível, o BANCO deveria se antecipar à publicação oficial das mudanças e preparar todos os contratos e documentação com antecedência. Desta forma, quando as medidas entrassem em vigor, o produto já estaria praticamente pronto para ser lançado no mercado.

- **Subprocesso-chave:** preparação dos sistemas de informação - Este ponto é bastante complexo devido ao grande número de operações processadas diariamente pelos computadores do BANCO. Existem vários sistemas que devem se comunicar perfeitamente para garantir a precisão das informações. Da mesma forma que a área jurídica, recomendamos que a área de sistemas de informação procure sempre antecipar ao máximo as mudanças, adiantando tudo que puder ser feito para antecipar o lançamento de um novo produto.

- **Processo-chave:** Divulgação dos produtos existentes

Indicador de processo: Número de produtos do BANCO conhecidos pelos clientes

Plano de ação: Outra ação para a melhoria é a divulgação, interna e externa, dos produtos existentes. Segundo ZEITHAML et al. (1991), a baixa percepção da qualidade de um serviço pode ser, muitas vezes, resultado de uma falha na comunicação da instituição para o cliente sobre o serviço que ela oferece. Assim, uma melhora na avaliação do serviço pode resultar apenas de um esforço para comunicar melhor ao cliente a variedade de linhas de crédito que o BANCO oferece. Lembramos que, para isto, é necessário que o pessoal da linha de frente (principalmente os gerentes comerciais) conheça bem toda a variedade de produtos de que o BANCO dispõe para oferecer aos clientes. Isto porque, no Mercado Corporate, embora se façam campanhas publicitárias para a divulgação dos produtos, o contato com o cliente é feito muito mais através do gerente comercial. Isto porque na CORP o número de clientes é muito menor, ao contrário do Mercado de Varejo, onde a divulgação em massa é muito mais recomendada. Então, sugerimos que os gestores de produtos façam, freqüentemente, palestras de informação e esclarecimento para os gerentes comerciais. Estas palestras devem capacitá-los a vender os produtos do BANCO. Recomendamos, também, incrementar o material de apoio para facilitar este esforço de venda. Por fim, deve-se coordenar junto a área de *marketing* do BANCO campanhas de divulgação dos produtos direcionadas para os clientes Corporate.

5º Macroindicador: Linhas de crédito internacionais novas ou adicionais

a) Explicitação da política

Direção: Aumentar a variedade de produtos oferecidos aos clientes

Objetivo: Dobrar o volume de operações internacionais em três anos

Linha mestra: Capacitar os gerentes e divulgar linhas existentes para os clientes

Condições de contorno: Restrições da legislação e condições de risco

b) Desdobramento da política:

Este macroindicador está intimamente relacionado com a capacidade em operações internacionais, discutida anteriormente.

- **Processo-chave:** Fusão com BANCO ADQUIRIDO

Indicador de processo: Grau de integração entre os dois bancos

Plano de ação: Antes da fusão com o BANCO ADQUIRIDO, como dissemos, o BANCO atuava muito pouco em operações internacionais. Um dos principais motivos da aquisição foi, sem dúvida, aumentar sua capacidade e participação neste tipo de operação. Observando a tabela 6.1, pode-se perceber que, ao contrário do BANCO, o BANCO ADQUIRIDO apresenta excelente desempenho neste fator, sendo o próprio *benchmark* do setor. Portanto, acreditamos que a aquisição foi a principal atitude tomada pelo BANCO para melhorar seu desempenho neste macroindicador. Recomendamos, então, acompanhar os resultados da pesquisa nos próximos anos, os quais devem revelar uma evolução significativa no desempenho do BANCO após a fusão com o BANCO ADQUIRIDO.

- **Processo-chave:** Divulgação dos produtos

Indicador de processo: Número de produtos do BANCO conhecidos pelos clientes

Plano de ação: Uma vez que o BANCO ADQUIRIDO é o *benchmark* neste indicador, acreditamos, como dissemos, que a incorporação do seu *know-how* trará uma significativa melhoria no desempenho do BANCO. O plano de ação volta-se, então, mais uma vez, para a divulgação dos produtos existentes. Em primeiro lugar, é preciso divulgar internamente as novas capacidades adquiridas, principalmente para os funcionários do BANCO, que não estavam habituados a trabalhar com alguns dos novos produtos. Por outro lado, é preciso fazer a divulgação para os clientes. Acreditamos que, neste aspecto, poderiam ser desenvolvidas campanhas publicitárias, enfatizando mais para os clientes a competência em operações

internacionais que o BANCO passa a ter com a fusão. Isto poderia alavancar bastante sua presença no Mercado Corporate, uma vez que este tipo de operação é muito valorizado por estes clientes.

6º Macroindicador: Agilidade no atendimento pelas áreas operacionais

a) Explicitação da política

Direção: Diminuir o *lead-time* de resposta às solicitações do cliente

Objetivo: Responder 95% das solicitações dentro de 24 horas daqui a um ano

Linha mestra: Priorizar o atendimento ao cliente em relação às atividades internas

Condições de contorno: Imprevisibilidade da demanda

b) Desdobramento da política:

- **Processo-chave:** Transmissão da solicitação

Indicador de processo: Tempo total entre a colocação da solicitação pelo cliente e sua chegada até a pessoa capacitada para atendê-la

Plano de ação: Embora alguns clientes tenham contato direto com os departamentos de retaguarda do BANCO, na maioria das vezes suas solicitações são apresentadas ao gerente comercial que, então, as transmite para a área responsável. Nestes casos, muitas vezes perde-se uma boa quantidade de tempo até que a solicitação chegue à pessoa capacitada para resolvê-la. Deve-se lembrar que, devido ao grande tamanho do BANCO, existem diversos departamentos operacionais, especializados em determinados produtos e clientes. Portanto, é preciso que o pessoal da linha de frente conheça perfeitamente a estrutura do BANCO para saber precisamente quem são os responsáveis por cada produto ou serviço. Além disto, deve-se fazer um esforço para que, assim que a solicitação chegue, ela seja imediatamente transmitida. Este é o tempo mais fácil de reduzir, pois basta melhorar a comunicação entre as áreas do BANCO para que a solicitação do cliente chegue, quase instantaneamente, à pessoa que irá tratar do problema. Deve-se lembrar ainda, que o cliente observa apenas o tempo total entre a sua solicitação e a resposta do BANCO e, portanto, o tempo gasto na transmissão da solicitação não agrega nenhum valor para ele.

- **Processo-chave:** Solução do problema

Indicador de processo: Tempo total entre o recebimento da solicitação e a apresentação da resposta pelo responsável

Plano de ação: Este processo já é um pouco mais complexo, pois, enquanto alguns problemas são de simples resolução, outros demandam um esforço considerável até que se chegue na resposta. Entretanto, ao receber uma solicitação, os funcionários que atuam nos serviços de retaguarda devem ser capazes de priorizar os itens mais urgentes e procurar dar a resposta o mais rápido possível, sabendo que esta agilidade é muito valorizada pelo cliente. Deve estar claro para todos que uma solicitação do cliente deve ser priorizada em relação à preparação de um relatório ou outra atividade interna. Embora sempre existam casos complexos, que demandam algum tempo para ser resolvidos, acreditamos que a meta de atender 95% das solicitações dentro de 24 horas é perfeitamente factível.

7º Macroindicador: Acompanhamento pelos gerentes das solicitações feitas pela empresa

a) Explicitação da política

Direção: Melhorar conhecimento dos gerentes sobre as operações de seus clientes

Objetivo: Toda operação do cliente no BANCO chegue ao conhecimento do gerente em 24 horas

Linha mestra: Comunicação entre os diversos profissionais

Condições de contorno: Grande volume de operações

b) Desdobramento da política:

- **Processo-chave:** Comunicação entre os profissionais da linha de frente

Indicador de processo: Número de vezes que o gerente comercial fala com o relações operacionais e o gerente de serviços por dia

Plano de ação: A divisão do trabalho tem por objetivo melhorar o atendimento ao cliente. Embora existam outros profissionais qualificados para auxiliá-lo em determinadas funções (como os relações operacionais e os gerente de serviços), o responsável por todo o relacionamento do cliente com o BANCO é o gerente comercial. Portanto, ainda que algumas tarefas possam (e devam) ser repassadas para outras pessoas, o gerente deve acompanhar efetivamente todas as operações do seu cliente no BANCO. Portanto, deve-se otimizar a troca de informações entre

estes profissionais para que, mesmo que o cliente tenha feito uma solicitação diretamente ao relações operacionais, por exemplo, o gerente tome conhecimento e esteja a par de tudo o que acontece.

- **Processo-chave:** Comunicação linha de frente – retaguarda

Indicador: Número de contatos entre o gerente comercial e o profissional de retaguarda por dia

Plano de ação: Embora seja mais raro, muitos clientes entram em contato direto com as áreas de retaguarda do BANCO. Nestes casos, a solicitação do cliente é atendida diretamente, sem passar pelo gerente comercial. Entretanto, da mesma forma que no item anterior, o gerente comercial deve ser comunicado sempre, para que tenha total conhecimento do relacionamento do seu cliente com o BANCO.

8º Macroindicador: *Nível de dedicação do gerente no relacionamento com a empresa*

- a) **Explicitação da política**

Direção: Aumentar a percepção do cliente da dedicação do gerente

Objetivo: Aumentar o índice de satisfação para 0,90 até 2001

Linha mestra: Contatos do gerente com o cliente

Condições de contorno: Grande número de clientes por gerente

- b) **Desdobramento da política:**

Este é um indicador altamente subjetivo. Evidentemente, o gerente precisa conhecer os seus clientes e realizar contatos periódicos, procurando antecipar suas necessidades. Entretanto, mais do que aumentar o número de visitas ou os contatos telefônicos com o cliente, o gerente precisa, nestes contatos, deixar a percepção de estar se dedicando ao máximo à empresa e aos seus problemas.

- **Processo-chave:** Visitas

Indicador de processo: Número de visitas feitas a empresa em relação à expectativa desta quanto a este número

Plano de ação: Para um bom relacionamento comercial, é fundamental o contato pessoal entre o gerente e a empresa. Entretanto, mais do que estar quase que todos os dias no cliente, é preciso que a visita do gerente do BANCO, quando ocorrer, seja produtiva. Todo cliente tem uma expectativa de frequência das visitas que considera satisfatória. O gerente deve procurar chegar o mais perto possível desta expectativa,

não estando nem muito aquém, nem muito além dela. Entretanto, o mais importante é que a visita seja preparada para que, ao chegar no cliente, o gerente já tenha um bom conhecimento de suas necessidades e leve soluções preparadas para oferecer. Assim, o cliente terá a percepção de que o gerente efetivamente se dedica a conhecer suas necessidades.

- **Processo-chave:** Contatos telefônicos

Indicador de processo: Número de contatos telefônicos entre o gerente e a empresa em relação à expectativa desta quanto a este número

Plano de ação: Outro fator relevante na percepção da dedicação do gerente é o atendimento que ele dá ao cliente nos contatos telefônicos. É preciso que ele se mostre sempre pronto a atender o cliente imediatamente ou retornando a ligação o mais rápido possível. Desta forma, o cliente vai sentir que tem um tratamento preferencial do BANCO, melhorando em muito sua percepção da qualidade do serviço prestado. Periodicamente, também, recomendamos uma atitude pró-ativa do gerente em se antecipar ao cliente, estabelecendo um contato telefônico. Mais uma vez lembramos que, neste macroindicador, o mais importante é a percepção que o cliente tem da dedicação do gerente.

9º Macroindicador: *Relacionamento de parceria no longo prazo*

a) *Explicitação da política*

Direção: Aumentar tempo de parceria com os clientes

Objetivo: Não perder nenhum cliente regular

Linha mestra: Aprofundamento da dependência do cliente em relação ao BANCO

Condições de contorno: Limitação na dedicação devido ao grande número de clientes

b) *Desdobramento da política:*

Um relacionamento de longo prazo, como o próprio nome diz, demanda um certo tempo para se concretizar. O desempenho do BANCO neste fator foi relativamente bem avaliado e o do BANCO ADQUIRIDO, melhor ainda. Entretanto, dada a fundamental importância deste fator para garantir a credibilidade do BANCO e, conseqüentemente, sua imagem institucional, reforçamos a recomendação para que estas parcerias sejam cada vez mais fortalecidas. Muito mais que no Varejo, a perda

de um cliente na Corporate pode ter um efeito negativo de grandes proporções para o BANCO. Neste mercado, a manutenção dos clientes já é uma grande vitória, ainda que se procure, também, conquistar novos clientes. Pode-se aprofundar a parceria com os clientes melhorando a percepção da qualidade dos serviços e criando barreiras para que o cliente mude de instituição financeira, os chamados *switching costs*.

- **Processo-chave:** Criação de *switching costs*

Indicador de processo: Custo para o cliente mudar do BANCO para outra instituição financeira

Plano de ação: Uma forma de manter o cliente fiel ao BANCO é estabelecer barreiras ou custos para que ele deixe de realizar suas operações no BANCO, passando para outras instituições. Estas barreiras são estabelecidas através de tarifas e impostos sobre a movimentação financeira. Uma barreira muito interessante foi estabelecida pelo governo com a criação da CPMF. Com este tributo, toda vez que mudar uma aplicação ou tomar um novo empréstimo, o cliente terá que pagar 0,38% do montante total. Como no Mercado Corporate os *spreads* são muito baixos, esta alíquota pode inviabilizar a mudança, forçando o cliente a permanecer com o dinheiro no banco com o qual já está operando. Entretanto, além deste, o BANCO pode criar os seus próprios custos de mudança estabelecendo tarifas decrescentes com o tempo de utilização de um serviço, por exemplo.

10º Macroindicador: Disponibilidade para operar grandes negócios

a) Explicitação da política

Direção: Aumentar o número de grandes negócios

Objetivo: Dobrar a quantidade atual de operações deste tipo até 2001

Linha mestra: Incorporar *know-how* do BANCO ADQUIRIDO

Condições de contorno: Risco das operações

b) Desdobramento da política:

Os grandes negócios podem ser desdobrados em: operações em reais e em dólares.

- **Processo-chave:** Operações em reais

Indicador de processo: Saldo médio em carteira nas operações em reais

Plano de ação: No que se refere a operações em reais, o BANCO apresenta grande disponibilidade para operar, pois trata-se de uma das maiores instituições financeiras nacionais com um dos maiores volumes de recursos sob sua administração. Devido a sua grande tradição neste mercado, ele já é conhecido como uma das instituições financeiras com maior disponibilidade para este tipo de operação no Brasil. Recomendamos, então, que se procure reforçar e manter esta imagem.

- **Processo-chave:** Operações internacionais

Indicador de processo: Saldo médio em carteira nas operações em dólar

Plano de ação: Acreditamos que quando pensam na “capacidade para operar grandes negócios” os clientes se referem, na maioria das vezes, a operações internacionais. Isto se confirma pelo melhor desempenho do BANCO ADQUIRIDO neste macroindicador, conforme mostra a tabela 6.1. Portanto, também neste caso, o desempenho do BANCO deve melhorar após a fusão. Todas as recomendações feitas para o macroindicador de linhas de crédito internacionais se aplicam, também, aqui. Recomendamos se acompanhar os resultados do painel de 1999 e, principalmente, do ano 2000, para verificar a melhoria do desempenho do BANCO neste indicador.

6.3 Divulgação do plano

Realizamos, no item anterior, a explicitação das políticas e seu desdobramento nos respectivos processos-chave e planos de ação. O passo seguinte, dentro da metodologia do *Policy Deployment*, consiste na divulgação do plano de melhoria.

Durante a realização deste trabalho, vários funcionários da organização foram entrevistados para que o autor pudesse compreender melhor a estrutura da instituição, identificando oportunidades para as ações de melhoria. Neste processo, eles tomaram conhecimento da realização deste trabalho e seus principais objetivos. Entretanto, existe ainda um grande número de funcionários que nem sequer sabiam que este trabalho estava sendo desenvolvido. Assim, caso as sugestões de melhoria aqui propostas sejam aprovadas pela alta administração do BANCO, será necessário divulgá-las a todos os envolvidos.

A primeira etapa no nosso plano de divulgação consiste em uma apresentação formal deste trabalho que faremos à vice-presidência do BANCO responsável por toda a área Corporate. Entregaremos, também, uma cópia deste trabalho para sua apreciação.

Para as sugestões aprovadas, deve-se, então, realizar a divulgação para todos os funcionários da CORP. A tabela 6.2 estabelece as áreas envolvidas em cada um dos processos-chave identificados neste trabalho. Todos eles devem tomar conhecimento dos respectivos planos de ação estabelecidos para cada processo-chave.

Processos	Áreas envolvidas					
	COM	PRO	SIS	FIN	MKT	JUR
Taxas pagas para aplicações nos Mercados Varejo e Empresas	X			X		
Taxas pagas para aplicações no Mercado Corporate	X			X		
Financiamento com recursos externos	X	X		X		
Comércio exterior	X	X				
Treinamento da mão-de-obra	X	X	X	X	X	X
Seleção de novos profissionais	X	X	X	X	X	X
Desenvolvimento de novos produtos		X	X			X
Divulgação dos produtos existentes	X	X			X	
Fusão com BANCO ADQUIRIDO	X	X	X	X	X	X
Transmissão da solicitação	X	X				X
Solução do problema	X	X				X
Comunicação entre os profissionais da linha de frente	X			X		
Comunicação linha de frente – retaguarda	X	X		X		
Visitas	X					
Contatos telefônicos	X			X		
Criação de <i>switching costs</i>	X	X	X			X
Operações em reais	X	X	X	X	X	X
Operações internacionais	X	X	X	X	X	X

Tabela 6.2: Processos X Áreas envolvidas. Elaborada pelo autor

6.4 Auditoria dos resultados

Por fim, uma vez implementadas as ações de melhoria, seus resultados precisam ser avaliados. Como o Painel da Indústria Financeira é realizado todos os anos, sugerimos o acompanhamento da evolução do desempenho do BANCO ao longo dos próximos levantamentos. Assim, estaremos utilizando sempre a mesma metodologia de

avaliação, o que nos permitirá uma clara visão da evolução do desempenho do BANCO em cada macroindicador.

A tabela 6.3 foi elaborada para o acompanhamento do desempenho do BANCO ao longo dos próximos levantamentos. Ela mostra, para cada macroindicador, o nível atual de desempenho e a meta a ser atingida no final de 2001.

Macroindicador	Atual	1999	2000	2001	Meta
Taxas para aplicação	0,34				0,50
Capacidade em operações internacionais	0,24				0,70
Qualificação da mão-de-obra	0,75				0,80
Linhas de crédito nacionais novas ou adicionais	0,63				0,70
Linhas de crédito internacionais novas ou adicionais	0,29				0,90
Agilidade no atendimento das áreas operacionais	0,72				0,85
Acompanhamento pelos gerentes das solicitações feitas pela empresa	0,87				0,95
Nível de dedicação do gerente no relacionamento com a empresa	0,86				0,90
Relacionamento de parceria no longo prazo	0,88				0,95
Disponibilidade para operar grandes negócios	0,64				0,85

Tabela 6.3: Evolução dos macroindicadores. Elaborada pelo autor.

Com esta tabela, ficará mais fácil a visualização da eficácia das ações de melhoria tomadas. Caso o desempenho não evolua conforme o esperado, deve-se verificar, primeiramente, se as sugestões propostas foram efetivamente empregadas. Em caso afirmativo, sugerimos que se faça uma revisão nas mesmas, adaptando-as à nova conjuntura.

Aplicamos, assim, toda a metodologia que propusemos para este trabalho, a qual se baseou na sequência do *Policy Deployment*. No próximo capítulo, faremos a conclusão do trabalho.

Capítulo 7 – Conclusão

Apresentamos a seguir as principais conclusões do nosso estudo. Faremos, também, algumas considerações sobre as suas limitações e indicaremos os passos que devem ser tomados para continuação deste trabalho e, principalmente, checagem dos resultados das ações de melhoria propostas.

7.1 Conclusões do trabalho

O mercado bancário brasileiro experimentou, nos últimos anos, profundas modificações devido principalmente à entrada de novas instituições financeiras no país, à privatização de bancos estaduais e federais e a um processo de fusões e aquisições. Em decorrência disto, a competitividade se acentuou consideravelmente, ainda mais no Mercado Corporate, onde as possibilidades de escolha e, conseqüentemente, as exigências dos clientes são muito maiores.

Diante disto, a preocupação com a qualidade dos serviços prestados torna-se essencial para um bom desempenho neste segmento de Mercado. Este trabalho procurou, através da priorização das dimensões da qualidade mais relevantes, elaborar propostas de planos de ação para a melhoria da qualidade do atendimento aos clientes Corporate do BANCO.

Ressaltamos que esta temática não foi proposta inicialmente pelo autor. Ao contrário, seu estudo foi solicitado àquele pela direção do BANCO, o que revela a preocupação da instituição com a melhoria da qualidade de seus serviços. Contudo, todo este estudo foi desenvolvido única e exclusivamente pelo autor, resultando neste Trabalho de Formatura.

Percebe-se claramente, portanto, que este trabalho visou atingir pelo menos dois grandes propósitos. Em primeiro lugar, existia uma preocupação acadêmica de desenvolver um trabalho que aplicasse os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Engenharia de Produção, utilizando algumas de suas ferramentas e, principalmente, sua metodologia de abordagem de problemas. Por outro lado, existia um interesse real e concreto do BANCO em desenvolver um estudo que conduzisse a ações para a melhoria da qualidade de seus serviços.

Todo o desenvolvimento do trabalho foi feito considerando estes dois objetivos. A base de dados utilizada foi extraída do Painel de Indústria Financeira, pesquisa anual conduzida pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP). A primeira tarefa do autor foi, então, selecionar nesta base de dados as informações que nos interessavam. Coube a ele organizá-las em um conjunto de treze dimensões da qualidade em serviços, propostas pelo autor a partir da compilação da literatura do assunto. Priorizamos, então, as dimensões críticas através da análise de Importância X Desempenho proposta por SLACK (1993).

Nesta priorização, observamos que algumas dimensões da qualidade são mais valorizadas pelos clientes do que outras neste tipo de serviço. Propusemos, então, uma classificação das dimensões em ganhadoras de cliente, qualificadoras e secundárias, de acordo com a denominação utilizada por SLACK (1993). Os resultados encontrados apresentaram uma correlação significativa ($r = 0,79$) com uma pesquisa semelhante realizada em agências bancárias nos Estados Unidos por JOHNSTON (1995).

Para as dimensões (macroindicadores) críticas, propusemos uma série de planos de ação de melhoria para os processos relacionados. Para a elaboração destas propostas, nos valem, principalmente, de nossa experiência de um ano trabalhando como estagiário no BANCO. Também foram bastante úteis entrevistas que fizemos com funcionários de diferentes setores, nas quais pudemos compreender melhor a estrutura e funcionamento da instituição.

Acreditamos, assim, ter atingido plenamente os objetivos propostos. No plano acadêmico, utilizamos uma metodologia de estudo elaborada por nós mesmos combinando algumas ferramentas estudadas no curso de Engenharia de Produção (*Policy Deployment*, *QOS*, *Matriz IxD*). Esta metodologia mostrou-se bastante eficiente no caso estudado, conduzindo a análise ao seu objetivo final, ou seja, à identificação das ações de melhoria. Constitui-se, então, em uma opção válida no desenvolvimento de estudos deste tipo. Além disto, propusemos uma classificação das dimensões da qualidade que, se não é original, pelo menos não fomos capazes de encontrar aplicação semelhante a que propusemos.

Já no aspecto de contribuição para o BANCO, apresentamos uma resposta à questão que nos foi colocada. Identificamos as dimensões críticas no atendimento a

clientes CORP e propusemos ações para a melhoria da qualidade focando naquelas dimensões.

Ressaltamos que este trabalho foi desenvolvido inteiramente pelo autor. Desde a seleção dos dados até as propostas de melhoria, todas as etapas foram realizadas exclusivamente por ele. Contamos, ainda, durante todo o tempo, com o acompanhamento do nosso orientador e do nosso superior no BANCO, para garantir que o trabalho atenderia às expectativas da Escola e do BANCO, respectivamente.

Sem a menor dúvida, o principal beneficiário do trabalho foi o próprio autor, que teve uma oportunidade de sedimentar os conhecimentos adquiridos no curso de Engenharia de Produção e desenvolver um espírito crítico para abordagem e resolução de problemas reais. Não obstante, acreditamos que este trabalho traz uma contribuição para a expansão do conhecimento na área de qualidade em serviços, e para o BANCO onde ele foi realizado.

7.2 Limitações do trabalho

Cabe aqui, ainda, tecer algumas considerações sobre as limitações deste trabalho. Para isto, é necessário retomar seu objetivo que foi avaliar a qualidade do atendimento a clientes Corporate no BANCO, propondo sugestões de melhoria.

Deste objetivo, percebe-se que o estudo se limitou ao segmento Corporate, fazendo uma análise das dimensões da qualidade mais importantes para estes clientes e comparando o desempenho do BANCO com outras instituições financeiras que atuam neste mercado no Brasil. Evidentemente, outros tipos de clientes atendidos pelo BANCO (Varejo, Empresas e Private) poderão avaliar diferentemente a importância relativa entre as dimensões da qualidade estudadas e o desempenho do BANCO em relação à concorrência. Espera-se, contudo, que esta diferença não seja muito grande, em virtude do grau de correlação que encontramos com o trabalho de JOHNSTON (1995), o qual avaliou o Mercado de Varejo nos Estados Unidos.

Outra limitação do trabalho refere-se ao curto tempo de estudo. Realizamos toda a nossa análise com base em uma pesquisa recente feita com clientes do BANCO e, a partir da priorização de fatores críticos, propusemos um conjunto de ações de melhoria. Em virtude da limitação de tempo, contudo, não pudemos acompanhar a implantação

destas melhorias e verificar seu efeito na avaliação da qualidade do serviço por parte dos clientes. Com base no estudo realizado, pudemos prever de uma forma aproximada o impacto que estas melhorias trariam sobre o serviço. Entretanto, seus efeitos precisam ser monitorados para verificar a exatidão de nossas previsões.

7.3 Próximos passos

Apesar das limitações expostas acima, cremos haver alcançado aquilo a que nos propusemos no início deste trabalho. Acreditamos que as ações recomendadas, caso sejam implantadas, trarão forte impacto na melhoria da percepção da qualidade do serviço por parte dos clientes do BANCO.

É preciso deixar claro, contudo, que o trabalho não se esgota aqui. Deve-se adotar uma filosofia de melhoria contínua do serviço na qual este trabalho é apenas um primeiro passo que, se não for seguido por outros, pode ter seu impacto extinguido em um curto espaço de tempo. A própria metodologia proposta para o trabalho prevê que, uma vez tomadas as ações de melhoria, se reinicie o processo. A importância das dimensões da qualidade para o cliente deve ser reavaliada, pois trata-se de um fator dinâmico que pode e deve mudar ao longo do tempo. Por outro lado, o novo patamar de desempenho do BANCO também precisa ser medido para verificar se as ações tomadas surtiram o efeito esperado. Tem-se, assim, um processo contínuo que não se esgota jamais.

Este trabalho, como dissemos, constitui um primeiro passo. A instituição tem, nos últimos anos, revelado uma grande preocupação com a qualidade de seus serviços. A aquisição do BANCO ADQUIRIDO e a profunda reestruturação por que passou a CORP são provas disto. Este conjunto de ações nas quais este trabalho pretende se incluir são importantes por romperem a inércia no movimento de busca pela melhoria contínua da qualidade do serviço. Cabe agora, a todos os envolvidos neste processo, manterem-se atentos para que esta preocupação com a qualidade, da mesma maneira que veio não se vá, o que com certeza traria graves prejuízos à competitividade do BANCO a médio e longo prazos.

Referências bibliográficas

- ASQ QUALITY COSTS COMMITTEE. **Profiting from Quality in the Service Arena.** Quality Progress, May 1998, p.81-84
- BENNINGTON, L. & CUMMANE, J.. **Measuring service quality: A hybrid Methodology.** Total Quality Management, volume 9, number 6, aug 1998, p.395-406
- BITNER, M.J., BOOMS, B.H. and TETREAULT, M.S.. **The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents.** Journal of Marketing, 1990, vol. 54, p.71-84
- BOUER, G.. **Policy Deployment – Uma aplicação: produtividade industrial.** TQS Engenharia, apostila, janeiro 1994
 _____ **Desdobramento dos objetivos e articulação das ações – Policy Deployment.** TQS Engenharia, apostila, fevereiro 1997
- COSTA NETO, P.L.. **Estatística.** Editora Edgard Blücher Ltda., 15ª reimpressão, São Paulo, 1997
- DIEESE-SEEB **Reestruturação produtiva reduz emprego nos bancos.** Artigo disponibilizado na Internet, abril 1999
- ECO, H.. **Como se faz uma tese.** Editora Perspectiva, 2ª edição, São Paulo, 1985
- FORTURNA, E.. **Mercado financeiro – produtos e serviços.** 12ª ed., rev. e ampliada, Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999
- GARVIN, D.. **O que realmente significa qualidade do produto?.** Harvard Business Review, May, 1988
- GIANESI, I.N. & CORRÊA, H.L.. **Administração estratégica de serviços – Operações para satisfação do cliente.** Editora Atlas S.A., São Paulo 1994
- HESKETT, J., SASSER, W., and HART, C.. **Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game.** New York: The Free Press, A Division of MacMillan, Inc., 1990
- INÁCIO FILHO, G.. **A monografia nos cursos de graduação.** Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 1992
- JOHNSTON, R.. **The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers.** International Journal of Service Industry Management; Vol 6, 1995, p. 53-71
- KANDAMPULLY, J.. **Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services.** Total Quality Management, Corfax, volume 9, number 6, August 1998, p.431-444

- KUME, H.. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade**. Editora Gente, São Paulo, 1989
- LIEVENS, A., MOENAERT, R.K. & JEGERS, R.S.. **Linking communication to innovation success in the financial services industry: a case study analysis**. International Journal of Service Industry Management, Vol 10 Issue 1, 1999
- MEADOWS, M. & DIBB, S.. **Assessing the implementation of market segmentation in retail financial services**. International Journal of Service Industry Management, Vol 9 Issue 3, 1998
- NÓBREGA, K.. **Qualidade em serviços**. tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997
- NORMAN, R.. **Administração de Serviços**. Atlas, São Paulo, 1993
- NORONHA, R.B.. **QOS: Um sistema gerencial e sua implementação**. Trabalho de Formatura, Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996
- PORTER, M.. **What is Strategy?**. Harvard Business Review, nov-dec 1996, p.61-78
- RIBEIRO, A R.. **Projeto de Desenvolvimento e Implantação de uma Família de Produtos de Investimento**. Trabalho de Formatura, Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996
- RUYTER, K., WETZELS, M. & BLOEMER, J.. **On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs**. International Journal of Service Industry Management, Vol 9 Issue 5, 1998
- SCHEUING, E.E. e CHRISTOPHER, W.F.. **The Service Quality Handbook – with Contributions from 57 international experts**. Amacon, New York, 1993
- SHIRLEY, B.M. & GRYNA, F.M.. **Work Design for Self-Control in Financial Services**. Quality Progress, May 1998, p.67-71
- SILVA, C.L.M. da & FERNANDES, B.H.R.. **Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária**. Revista de Administração de Empresas, volume 38, número 4, out/dez 1998, p.46-56
- SINGER, P.. **Globalização e desemprego**. Editora Contexto, São Paulo, 1998
- SLACK, N.. **Vantagem competitiva em manufatura – Atingindo competitividade nas operações industriais**. Tradução de Sônia Maria Corrêa, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1993