

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

QUANTIFICAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Autor: Ricardo Vañó Mínguez

Prof. Orientador: Irineu Gianesi

X/ 1994
Va 249

Agradecimento

Agradeço a toda a minha família por todo o apoio e orientação que me foram dados durante todos os anos de minha vida, sem os quais este trabalho nunca teria sido iniciado e concluído.

Agradeço ainda o Sr. Pedro Guerra e o professor Irineu Giansesi pela orientação precisa e o tempo dispensados durante todo o ano de 1994, no sentido de proporcionar condições para a elaboração de um trabalho perfeito.

Obrigado.

A. SUMÁRIO

O presente trabalho de Formatura propõe a aplicação da ferramenta SERVQUAL de diagnóstico e melhoria da qualidade do serviço prestado por um banco. O conceito envolvido na referida ferramenta é a obtenção de números que representem a opinião dos clientes sobre o serviço e sobre o nível de serviço que eles esperavam. Da diferença entre esses dois valores, é possível avaliar o desempenho em qualidade da empresa.

Atribuir números à qualidade em serviços é tarefa complicada, e o SERVQUAL propõe uma maneira de conseguir quantificar essa qualidade em serviços. Mais que quantificar a qualidade avaliada sob a ótica do cliente, este trabalho quantificou os problemas internos à empresa que levam à diminuição da qualidade do serviço. As causas desses problemas internos também foram levantadas e quantificadas.

Conhecida a situação da qualidade da empresa e as principais causas de problemas, medidas corretivas foram tomadas no sentido de se corrigir falhas e possibilitar que a opinião do cliente sobre o serviço se aproxime ao máximo de suas expectativas.

B. RESUMO DO CONTEÚDO DOS CAPÍTULOS

Capítulo 01

Neste capítulo é apresentada a empresa onde foi realizado o presente trabalho. É apresentado também o objetivo final deste trabalho.

Capítulo 02

O capítulo dois diz respeito à importância e às peculiaridades da qualidade em serviços.

Capítulo 03

Este capítulo apresenta os conceitos teóricos envolvidos no desenvolvimento e aplicação da ferramenta SERVQUAL de quantificação e análise de qualidade em serviços. São apresentados, além do conceito de qualidade, os fatores internos à empresa e suas causas, que concorrem para a queda na qualidade do serviço prestado ao cliente. Neste capítulo são também apresentados os questionários aplicados na Pesquisa de Qualidade realizada.

Capítulo 04

O capítulo 4 apresenta o histórico da aplicação da ferramenta SERVQUAL na empresa, mostrando também os resultados anteriormente obtidos.

Capítulo 05

Neste capítulo descreve-se a forma como foi realizada a Pesquisa de Qualidade e a análise de resultados para estabelecer medidas práticas de melhoria.

Capítulo 06

No capítulo 06 apresenta-se outras ferramentas para a análise da qualidade. São apresentados os Fluxos de Processo de Serviço obtidos para a empresa e a sua utilidade.

Capítulo 07

Neste capítulo são apresentados os resultados numéricos obtidos pela aplicação da ferramenta SERVQUAL. Resultados obtidos junto a clientes e funcionários são mostrados, assim como o resultado obtido para a concorrência do banco. Estão incluídas neste capítulo a priorização dos problemas detectados e as medidas corretivas adotadas.

Capítulo 08

Este capítulo apresenta o resultado do contato pessoal do autor do trabalho com o idealizador da metodologia SERVQUAL.

Capítulo 09

Este capítulo apresenta críticas ao trabalho realizado e à metodologia SERVQUAL empregada para a análise da qualidade.

ÍNDICE PARA O TRABALHO DE FORMATURA

01. A EMPRESA	01
01.1. Apresentação da empresa	01
01.2. A empresa no Brasil	01
01.3. A estrutura do banco	02
01.4. O perfil do cliente	03
01.5. O conceito do serviço de Private Banking	03
01.6. O estágio	05
01.7. Os objetivos do trabalho	05

02. A QUALIDADE DO SERVIÇO	06
02.1. A importância da qualidade em serviços	06
02.2. Características da qualidade em serviços	08

03. A METODOLOGIA SERVQUAL	10
03.1. O que é SERVQUAL	10
03.2. Definição da qualidade em serviços	13
03.3. Fatores que influem na qualidade do serviço, segundo a ótica do cliente	14
03.3.1. Influências sobre as Expectativas do cliente	14
03.3.2. Fatores que determinam a Percepção dos clientes sobre o serviço prestado - Dimensões de Qualidade	15
03.4. A quantificação da qualidade pelo cliente - GAP 5	17
03.5. A quantificação dos problemas internos à empresa	20
03.5.1. O GAP 1 e seus antecedentes	21
03.5.2. O GAP 2 e seus antecedentes	23
03.5.3. O GAP 3 e seus antecedentes	25
03.5.4. O GAP 4 e seus antecedentes	29
03.6. Representação esquemática conjunta de todos os GAPS	31
03.7. A metodologia SERVQUAL	32
03.8. Os formulários da Pesquisa de Qualidade	40

04. HISTÓRICO DA UTILIZAÇÃO DO SERVQUAL NA EMPRESA	51
04.1. As pesquisas anteriores	51
04.1.a. Os formulários desenvolvidos	52
04.1.b. Medidas corretivas	52
04.2. Os resultados anteriores	54

05. O PROCESSO DE REALIZAÇÃO DO TRABALHO	57
05.1. O programa de etapas do trabalho	57
05.2. Definição da amostra adequada para a pesquisa	63
05.3. Obtenção da lista de clientes e endereços oriunda do sistema	64
05.4. Opiniões dos Private Bankers sobre as pesquisas anteriores e seu resultado	67
05.4.1. As opiniões sobre as pesquisas anteriores	67
05.5. Elaboração dos formulários externos	73
05.5.1. As escalas numéricas a serem utilizadas	74
05.5.2. O processo de desenvolvimento do formulário	74
05.6. A elaboração da carta de apresentação da pesquisa	77
05.7. Preparação dos envelopes e dos Avisos de Recebimento para as correspondências	78
05.8. O aviso da chegada da pesquisa aos clientes	81
05.9. As respostas da Pesquisa e o retorno aos clientes	82
05.10. O tratamento dos dados	83

06. OUTRAS FERRAMENTAS UTILIZADAS	84
06.1. Os Momentos de Contato e sua utilidade	84
06.2. Elaboração dos Fluxos de Processo do Serviço	87
06.3. Os Fluxos de Processo do Serviço	88

07. OS RESULTADOS DA PESQUISA	99
07.1. Os resultados obtidos junto aos clientes	99
07.1.1. Os números da Pesquisa 1994	99
07.1.2. Índices anuais de resposta	100
07.1.3. Resultado geral - GAP 5	101

07.1.4. Desdobramento do GAP 5 em cada uma das dimensões de qualidade	102
07.1.5. Diferenças entre Percepções e Expectativas (GAP 5) em cada uma das questões do formulário individualmente	106
07.1.6. O resultado da concorrência - média	109
07.1.7. O resultado da concorrência - análise individual	112
07.2. Priorização dos problemas segundo os questionários externos	115
07.2.1. O problema em não considerar a concorrência	117
07.2.2. Priorização de problemas segundo a concorrência	119
07.2.3. Priorização de problemas sem considerar a concorrência	121
07.3. Os resultados obtidos junto aos funcionários - questionários internos	123
07.3.1. GAP 1	124
07.3.2. GAP 2	126
07.3.3. GAP 3	127
07.3.4. GAP 4	128
07.3.5. A evolução dos resultados obtidos ano a ano	128
07.3.6. As questões institucionais da Pesquisa de Qualidade	132
07.4. Os principais problemas detectados pela Pesquisa de Qualidade 1994	133
07.4.1. Principais problemas segundo os clientes	133
07.4.2. Principais problemas segundo os funcionários	134
07.4.3. Efeitos da não tomada de medidas corretivas	135
07.5. As medidas práticas a serem adotadas	136

08. CONTATO PESSOAL COM O AUTOR DA FERRAMENTA	140
08.1. O Seminário Internacional de Qualidade	140
08.1.1. Utilidade dos valores numéricos	140
08.1.2. Dificil relacionar problemas detectados junto aos clientes com problemas detectados junto aos funcionários	141
08.1.3. Alteração dos formulários sem prévia pesquisa x perda da validação técnica dos resultados	141
08.1.4. Os sistemas de recompensa baseados em qualidade no caso do RVM	142
08.2. Outras observações acerca do seminário	143

09. ANÁLISE CRÍTICA DO TRABALHO	144
09.1. Análise crítica do Trabalho de Formatura	144
09.1.1. A realização da pesquisa	144
a. Definição da amostra de clientes a ser pesquisada	144
b. O desenvolvimento dos formulários	145
c. A cobrança das respostas dos clientes	145
d. Os Momentos de Contato	146
09.1.2. Os resultados práticos do trabalho	146
09.2. Análise crítica da ferramenta SERVQUAI	146
09.2.1. As dimensões de qualidade	147
09.2.2. Restrições à vantagem de utilização de números na avaliação da qualidade	148
a. Formulários externos	148
b. Formulários internos	148
c. Os números obtidos	149
09.2.3. Os GAPS internos e sua relação com problemas externos identificados pelos clientes	149

ANEXO 01 - TIPOS DE ESCALAS DE MEDIDAS EM PESQUISAS DE MARKETING	151
---	------------

ANEXO 2 - RESULTADOS DO REPIQUE	157
--	------------

CONCLUSÃO	161
------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	163
---------------------	------------

CAPÍTULO 01

A EMPRESA

01. A EMPRESA

01.1. Apresentação da Empresa

Este trabalho foi realizado no Private Bank de um dos maiores bancos comerciais do mundo. Private Banking é o assessoramento à administração de grandes fortunas. Dada a natureza do serviço prestado e o seu cliente-alvo, pode-se entender a enorme importância dada ao sigilo das informações disponíveis no banco. Por esse motivo, embora os resultados que constem neste trabalho sejam reais, o nome do banco será preservado ao longo deste relatório. Private Bank do RVM será o nome fictício utilizado como referência à empresa.

O Private Bank do RVM é uma organização mundial, com filiais nos 5 continentes do globo. No Brasil, conta com uma matriz em São Paulo e 4 filiais: no Rio de Janeiro, Salvador, Belo Horizonte e Porto Alegre.

O Private Bank no Brasil conta com um total de 82 funcionários, alocados da seguinte maneira:

LOCALIDADE	No. DE FUNCIONÁRIOS
São Paulo	65
Rio de Janeiro	10
Salvador	3
Porto Alegre	3
Belo Horizonte	1

Tabela 01.1. Funcionários do RVM

01.2. A empresa no Brasil

O Private Bank do RVM foi criado no Brasil em 1988, acompanhando a tendência mundial de crescente segmentação de mercado e da necessidade de prestação de serviços mais focados e de melhor qualidade a seus clientes. O banco surgiu para atender de forma diferenciada clientes que se destacavam pelo seu elevado patrimônio e que, consequentemente, apresentavam necessidades específicas de um serviço diferenciado.



Fig 01.2. Clientes no banco

Para atender essas necessidades, o banco conta com gerentes de contas (os chamados Private Bankers) altamente capacitados, com larga experiência no mercado financeiro e com bom nível cultural.

Desde a sua criação, o banco tem como objetivo prestar um serviço financeiro de alta qualidade, personalizado e duradouro, baseado numa relação de confiança entre o cliente e o seu Private Banker.

01.3. A estrutura do banco

A empresa apresenta a seguinte estrutura no Brasil:

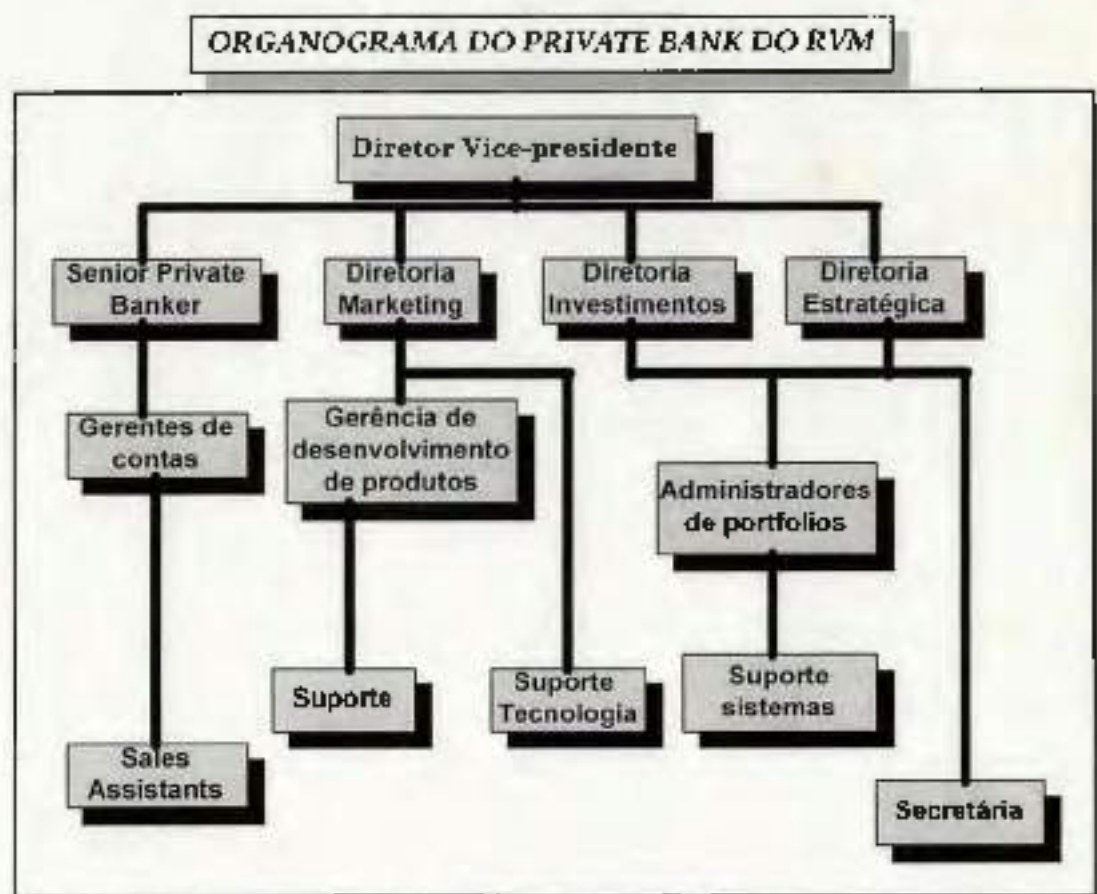


Fig 01.3. Organograma do Private Bank do RVM

O banco conta com um diretor vice-presidente e mais quatro diretores, das áreas de Marketing, Vendas, Investimentos e Estratégia. Sob a diretoria de Vendas, encontram-se todos os gerentes de contas (os chamados Private Bankers) e as Sales Assistant, que tem como função auxiliar os gerentes de conta no serviço mais burocrático. Sob a diretoria de Marketing, tem-se a gerência de Desenvolvimento de Produtos, que conta com Suporte e Suporte para a área de Tecnologia, ou seja, entrada e tratamento das informações disponíveis no sistema do banco.

Sob a diretoria de Investimentos e de Estratégia (análise econômica), tem-se os Administradores de Portfólios de clientes e os funcionários de Suporte em Sistemas, que basicamente efetuam o trabalho de digitação das operações realizadas pelos Administradores de Portfólios. A diretoria conta ainda com duas secretárias.

01.4. O perfil do cliente

O banco conta atualmente com aproximadamente 1175 clientes. O mercado-alvo do banco é formado por:

- Pessoas físicas, companhias holding, corporações não lucrativas e agências internacionais, cujo patrimônio total, independente de sua localização, seja suficiente para justificar a necessidade, bem como a disposição e capacidade de pagar pelos serviços de Private Banking;



Fig 01.4. Clientes do banco

- Os clientes-alvo possuem:
 - Patrimônio líquido global de pelo menos US\$ 1,5 milhões;
 - Ativos líquidos e/ou necessidade de crédito de pelo menos US\$ 1,0 milhão anuais;
 - Potencial de gerar receitas de US\$ 5 mil, anualmente.

A aceitação de um cliente é precedida da análise de informações sobre sua identificação, conceito de crédito na praça, estimativa de fortuna, origem da fortuna e experiência financeira anterior.

01.5. O conceito do serviço de Private Banking

O serviço de Private Banking é basicamente o assessoramento financeiro sólido, duradouro e personalizado para clientes detentores de grandes fortunas. O relacionamento do gerente da conta (ou Private Banker) com o seu cliente procura incrementar, estruturar e proteger patrimônios com total discrição. O papel deste gerente é ser o elo de ligação entre o cliente e a estrutura do banco, ciente das expectativas e necessidades do seu cliente. O gerente da conta assegura a prestação de um serviço de administração do patrimônio de acordo com as necessidades dos clientes:

- ☞ Entendendo as necessidades do cliente e da sua família;
- ☞ Definindo os parâmetros de tolerância ao risco dos investimentos de acordo com o perfil do cliente;
- ☞ Estabelecendo objetivos para o investimento junto ao cliente;
- ☞ Configurando estratégias de investimentos;

-
- ☞ Alocando recursos dentre as diversas opções no mercado;
 - ☞ Coordenando a administração dos recursos de seu cliente junto aos especialistas do banco;
 - ☞ Realizando frequentemente a avaliação patrimonial do portfólio do cliente
 - ☞ Assegurando a alta qualidade no serviço prestado ao cliente.

O banco aconselha e assiste o cliente na definição dos objetivos dos investimentos, através da identificação das oportunidades no atual ambiente econômico global e do balanceamento das decisões de investimento de acordo com o risco que o perfil do cliente determina que se assuma. Um outro papel do serviço de Private Banking é a assistência à estruturação e execução de mudanças estruturais ou administrativas do negócio do cliente, das mais simples às mais complexas, como por exemplo a orientação para a transição familiar na direção dos negócios do cliente.

Dentre os possíveis serviços prestados pelo Private Bank do RVM podem ser citados:

- ☞ Administração de portfólios e fundos;
- ☞ Administração da liquidez de portfólios;
- ☞ Serviços de custódia e aconselhamento em investimentos;
- ☞ Serviços de crédito;
- ☞ Derivativos e produtos de câmbio;
- ☞ Serviços de finanças em geral para empresas;
- ☞ Aconselhamento para investimento no ramo imobiliário;
- ☞ Serviço de aconselhamento relacionado a obras de arte;
- ☞ Maior privacidade nos investimentos financeiros;
- ☞ Aconselhamento tributário;

Além desses produtos especiais, os clientes Private contam com todos os outros serviços oferecidos pelo RVM, tal como conta-corrente e cartão de Banco 24 horas, dentre outros.

01.6. O estágio

O estágio na empresa foi iniciado em julho de 1993, sendo parte de um programa de trainees do Private Bank. O programa de treinamento tem duração de 2,5 anos. Como o trainee da empresa já é um funcionário do banco, e o programa tem duração de 1 ano, a admissão foi realizada 1,5 anos antes da graduação.

Cientes da importância do Trabalho de Formatura no curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, os coordenadores do programa contribuíram sobremaneira para que fossem dadas ao estagiário todas as condições necessárias para a realização de um bom trabalho de formatura. Nesse sentido, o período do ano de 1994 foi inteiramente destinado à realização deste trabalho.

01.7. Os objetivos do trabalho

O presente trabalho visa fornecer condições para melhoria da qualidade do serviço do banco da maneira mais objetiva possível, ou seja, apresentar resultados conclusivos e objetivos sobre a situação da qualidade do banco e os pontos onde este apresenta as falhas mais relevantes, de forma a possibilitar ações corretivas.

Para isso, o trabalho também visa comprovar a aplicabilidade da ferramenta SERVQUAL, desenvolvida com o intuito de fornecer condições de, na prática, melhorar a qualidade de serviços.

Adicionalmente, objetiva-se conhecer o desempenho dos bancos considerados concorrentes, de forma a conhecer o posicionamento do RVM com relação à concorrência.

CAPÍTULO 02

A QUALIDADE EM SERVIÇOS

02. A QUALIDADE EM SERVIÇOS

02.1. A importância da qualidade em serviços

É extremamente vantajoso prestar um serviço de qualidade superior à da concorrência. Tal fato está empiricamente provado e algumas consequências diretas da elevação da qualidade do serviço podem ser enumeradas.

Uma das consequências da prestação de um serviço de qualidade diferenciada é o aumento da participação da empresa no mercado, a médio e longo prazo. O que o administrador deve ter em mente ao tentar elevar a qualidade de uma empresa é que ocorrerá um aumento de despesas ou custos, oriundos de gastos em pesquisas, com a mão-de-obra envolvida e/ou com gastos para a implantação de alterações em processos de baixa qualidade. No entanto, a médio e longo prazo, essas despesas ou custos são facilmente compensados através da economia de escala, ou seja, através do aumento da participação no mercado.



Fig 02.1. Evolução com o tempo da participação no mercado de empresas com qualidade em serviços

Uma importante consequência da prestação de um serviço de qualidade é a liderança no setor. Em serviços, o indicador que determina a liderança da empresa no setor é a sua participação no mercado. Também importante é o fato de, segundo documentado empiricamente¹, haver uma relação direta inequívoca entre a qualidade do serviço e a lucratividade de uma empresa de serviços. Aumentar a participação no mercado e a lucratividade da empresa pode ser conseguido, portanto, através do aumento da qualidade.

Some-se a esse aspecto a possibilidade da elevação do preço cobrado pelo serviço. Outra conclusão extraída do banco de dados do PIMS diz respeito aos preços cobrados pelos serviços das empresas, quando classificadas segundo a sua qualidade relativamente à das concorrentes. Observa-se que as empresas classificadas na primeira terça parte do ranking cobram 5 a 6% mais pelos seus serviços, em média.

¹ Através de resultados extraídos do banco de dados do programa PIMS - Profit Impact of Market Strategy publicado pela editora Free-Press em New York no ano de 1987 por Robert D. Buzzel e Bradley T. Gale, e que reúne as mais diversas informações colhidas através de pesquisas sobre vários aspectos dos serviços prestados nas mais diversas áreas.

Uma das mais importantes vantagens obtidas por uma empresa que promove a prestação de um serviço de qualidade diferenciada é conseguir transpor os mais diversos problemas internos. Um ambiente interno de melhoria de qualidade, visando atingir a perfeição na qualidade do serviço prestado, acaba por sobrepujar quaisquer dificuldades operacionais na prestação desse serviço. O clima reinante em empresas consideradas líderes de qualidade em serviços contribui para que os mais complexos problemas sejam resolvidos ou superados.

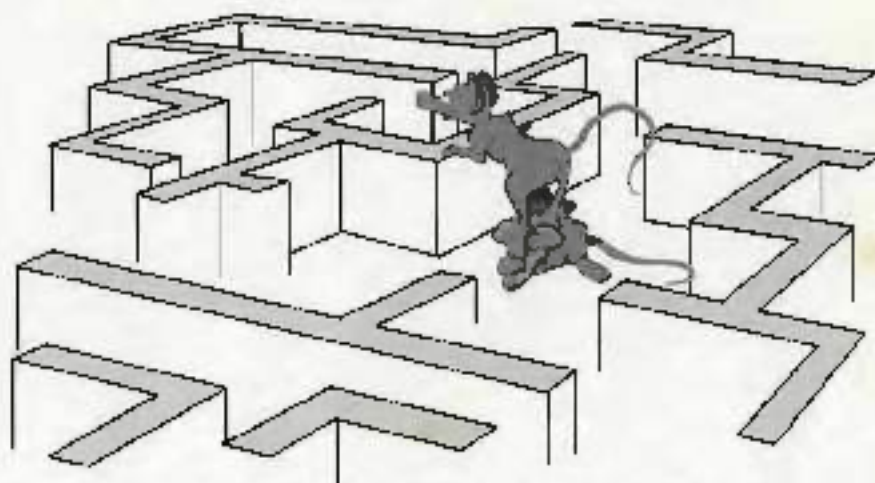


Fig 02.2. Ambiente de qualidade contribuindo para a superação dos mais complexos problemas



Fig 02.3. Muito tempo gasto em correções de problemas sobre os quais se tem pouco controle

Esse clima favorável tem como consequência a diminuição do tempo para correção de erros ou resolução de problemas: não é novidade o fato de que grande parte do tempo de trabalho dos funcionários de uma empresa é dispendido na tentativa de solucionar erros sobre os quais o funcionário tem pouco ou nenhum controle.

A preocupação com a qualidade e, portanto, com o trabalho fornecido ao cliente interno² acaba por diminuir significativamente essas atividades burocráticas de correção de erros. Esse fato acaba por possibilitar que o trabalho seja feito com mais qualidade, aumentando a produtividade da empresa.

²**CLIENTE INTERNO:** A prestação de um serviço por uma empresa envolve um conjunto de processos, que por sua vez envolve diversos funcionários. Cada um desses funcionários, enquanto parte de um processo, produz resultados que serão utilizados por outros funcionários em outros processos. Nesse sentido, cada funcionário pode considerar estar prestando um serviço que será utilizado por outro funcionário, que pode ser definido como o cliente interno.

Prestar um serviço de qualidade ainda cria clientes fiéis à empresa. Sabe-se que os custos envolvidos na aquisição de novos clientes é várias vezes superior aos custos envolvidos na manutenção de um cliente satisfeito. A fidelidade de clientes satisfeitos é especialmente forte em clientes de serviços, já que o serviço a ser prestado no futuro é intangível e, portanto, não pode ser previamente avaliado. A percepção de risco (vide quadro a seguir), no caso, é muito superior à do cliente de algum bem tangível. Por isso, é de grande importância a experiência anterior satisfatória vivenciada pelo cliente na escolha da empresa, o que diminui sobremaneira a percepção de risco e cria consumidores frequentes do serviço da mesma empresa.

Percepção de Risco.

Segundo Berelson e Steiner em *Human Behavior: an Inventory of Scientific Findings*, a percepção é o "processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta informações, de modo a criar uma imagem significativa do mundo". Como os serviços são basicamente intangíveis, o potencial cliente não tem a capacidade de saber com exatidão como é o serviço. O cliente passa a ter ciência, quando se decide a contratar um serviço, de que existe um risco envolvido na prestação desse serviço, que pode não atingir as expectativas.

Essa ciência do risco em que incorre um potencial cliente, quando da contratação de um serviço, devido à intangibilidade deste é denominada de **Percepção de Risco**.

02.2. Características da qualidade em serviços

Existem 3 diferenças básicas entre produtos e serviços³:

a. Serviços são basicamente intangíveis e, conseqüentemente, os critérios que os consumidores utilizam para avaliar o serviço são complexos e difíceis de precisar;

b. Serviços são heterogêneos e a sua forma de prestação depende do estado do funcionário que o presta, do cliente, do dia em que o serviço é prestado, do horário da prestação do serviço etc; e

c. A produção e o consumo de um serviço são eventos simultâneos e que ocorrem no mesmo local.



³Conforme visto na disciplina PRO 195 - Administração de Operações de Serviços e disposto em

~~Defining Quality Service - Defining Customer Perceptions and Expectations~~

Ricardo Való Minguez - Quantificação da qualidade em serviços

Como produção e consumo são simultâneos, os consumidores não avaliam apenas o resultado do serviço prestado, mas também o processo de prestação do serviço. Assim, um "controle de qualidade" raramente pode ser realizado entre a produção do serviço e a sua prestação efetiva.

Outra característica da qualidade em serviços é que praticamente o único critério válido para avaliá-la é a opinião formada pelos seus consumidores, já que os serviços são basicamente intangíveis e, portanto, a sua avaliação é subjetiva. Assim, conhecer como são formadas as opiniões dos clientes sobre o serviço é extremamente importante.

Some-se a isso o fato de pesquisas demonstrarem que o cliente satisfeito transmite sua satisfação a outros 4 a 5 clientes potenciais, em média. Já os clientes insatisfeitos transmitem a sua insatisfação a outros 12 a 15 clientes potenciais. Esse fato deve ser levado em consideração já que, conforme anteriormente citado, a percepção de risco do cliente potencial de serviços é muito alta e a experiência anterior de outros clientes é consequentemente muito importante na decisão de um cliente potencial de escolher uma empresa de serviços.

Por isso, clientes satisfeitos contribuirão com o processo de conquista de novos clientes, enquanto que clientes insatisfeitos contribuem em maior escala não só com a diminuição da participação no mercado (pois deixam de ser clientes), mas também dificultam o processo de aumento de participação no mercado (pois aumentam a Percepção de Risco de outros potenciais clientes).



Fig 02.4. Opinião dos clientes sobre os serviços é transmitida a outros clientes

Por esses motivos, fica fácil perceber a importância do aspecto da qualidade nos serviços. A baixa qualidade é especialmente determinante de perda de clientes em serviços, enquanto que a boa qualidade é particularmente influente da manutenção de um cliente fiel à empresa. Manter ou perder um cliente envolve uma grande diferença de dinheiro, resultante das diferenças nos volumes de vendas e nos custos de propaganda. Aspectos como rotatividade na empresa e produtividade dos funcionários, dentre outros, também estão intimamente ligados ao ambiente de trabalho e, portanto, à importância dada pela empresa à qualidade.

CAPÍTULO 03

A METODOLOGIA SERVQUAL

03. A METODOLOGIA SERVQUAL

SERVQUAL é a ferramenta utilizada neste trabalho para o diagnóstico da qualidade do serviço prestado pela empresa. O SERVQUAL não só fornece a situação da qualidade de um serviço aos olhos dos clientes, num determinado instante do tempo, mas também possibilita que sejam medidos fatores internos à empresa que podem estar gerando no cliente uma má percepção de qualidade do serviço. Além disso, as origens desses fatores internos à empresa também são medidas.

03.1. O que é SERVQUAL

SERVQUAL



Fig 03.1. Ferramenta SERVQUAL

O SERVQUAL é uma ferramenta desenvolvida para *quantificar* a qualidade de um serviço (vide quadro a seguir) e identificar as origens das falhas na qualidade. Dada a intangibilidade do serviço, é fácil perceber a dificuldade em *quantificar* a qualidade em serviço.

Quantificar pode ser definido como "atribuir números a um fenômeno qualquer". As vantagens da quantificação na análise de algum fenômeno, relativamente à qualificação desse fenômeno, residem no fato de que informações quantificadas não estão sujeitas à interpretação subjetiva de quem as trata.

Quadro 03.2. Definição de quantificar

O SERVQUAL quantifica a qualidade em 3 níveis de problemas de qualidade.



Fig 03.3. Níveis de atuação da ferramenta SERVQUAL

- O *primeiro nível* de problemas de qualidade pode ser definido como sendo a falha da qualidade no serviço que é percebida pelo cliente, ou seja, falhas apontados pelos próprios clientes. Corrigir estas falhas é o maior desafio a que se propõe o SERVQUAL, pois qualquer avaliação da qualidade de um serviço só é válida se tiver sido realizada pelo cliente e, portanto, é sobre o julgamento da qualidade feita pelo cliente que devemos trabalhar.

- O *segundo nível* de falhas são falhas existentes nos processos internos existentes para a execução do serviço da empresa e que acabam por resultar em falhas que o cliente percebe. O nível é composto dos seguintes problemas:

GAP 1

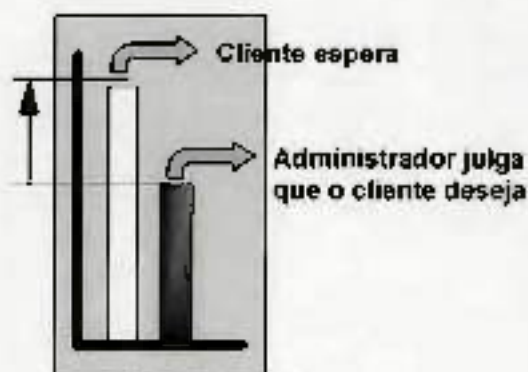


Gráfico 03.4. GAP 1

01 - Diferenças entre aquilo que o cliente realmente deseja do serviço e aquilo que os administradores julgam ser o que ele deseja;

GAP 2

02 - Diferenças entre o que a administração julga que o cliente quer e como ela define que deve ser o serviço;

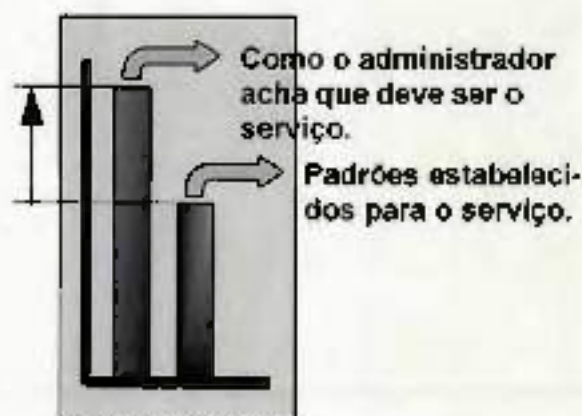


Gráfico 03.5. GAP 2

GAP 3



Gráfico 03.6. GAP 3

03 - Diferenças entre a maneira como os administradores estabeleceram que deve ser o serviço e a forma como ele efetivamente é realizado; e

GAP 4

04 - Diferenças entre o serviço oferecido e aquilo prometido ao cliente.



Gráfico 03.7. GAP 4

- **O terceiro nível** de falhas são deficiências dos processos internos da empresa, que são considerados como sendo as origens das falhas de cada um dos itens do 2º. nível acima mencionados. O terceiro nível pode ser entendido como as razões dos problemas do segundo nível, que por sua vez são as razões dos problemas diagnosticados no primeiro nível.

03.2. Definição de Qualidade em Serviços

Dois conceitos básicos são utilizados na definição de qualidade em serviços:

- A **Expectativa** do cliente: é aquilo que o cliente espera do serviço; e
- A **Percepção** do cliente: é a avaliação que o cliente faz do serviço prestado

Quadro 03.8. Definições de Expectativa e Percepção

A partir desses 2 conceitos, chega-se à definição de qualidade utilizada como base de desenvolvimento da metodologia SERVQUAL de quantificação de qualidade em serviços:

Qualidade do serviço = dimensão da *discrepância* entre as **Expectativas** ou **Desejos** do consumidor e sua **Percepção** ou Opinião da qualidade desse serviço.

Quadro 03.9. Definições de Qualidade do serviço



Fig 03.10. Esquema da definição de qualidade para a SERVQUAL.

Essa definição possibilita uma abordagem matemática à questão, uma vez que diz respeito a uma discrepância ou diferença. Assim, para quantificar a qualidade segundo essa definição, basta quantificar a **Expectativa** do cliente, assim como a sua **Percepção** do serviço e subtrair essas quantidades. A ferramenta SERVQUAL define a forma de medir Expectativas e Percepções dos clientes.

03.3. Fatores que influem na qualidade do serviço, segundo a ótica do cliente

Dada a definição (item 03.2) do conceito de qualidade em serviços, fica fácil perceber a importância de conhecer os fatores que influenciam na formação da Percepção do cliente e os que influenciam na formação das Expectativas dos clientes.

03.3.1. Influências sobre as Expectativas do cliente

Expectativas: representam o que o cliente espera do serviço que será prestado.

Quadro 03.11. Definições de Expectativa

A Expectativa que o cliente forma da qualidade do serviço é baseada principalmente nos 4 fatores abaixo discriminados:¹

- a. comunicação boca-a-boca (entre clientes e potenciais clientes),
- b. necessidades pessoais e particulares;
- c. experiência anterior; e
- d. comunicação do prestador de serviço para o consumidor (atendentes, anúncios, simpatia etc). O preço também ajuda a formar a expectativa



Fig 03.12. Formação das Expectativas no cliente

A **comunicação boca-a-boca** é importante formador de Expectativas de clientes porque um cliente que nunca se utilizou dos serviços de uma empresa normalmente não tem condições suficientes de prever como será o serviço, dada a sua intangibilidade.

As **necessidades pessoais e particulares** também ajudam a criar a Expectativa no sentido de que o cliente esperará um serviço que supra todas as suas necessidades pessoais e particulares.

¹Tais fatores encontram-se enumerados na obra de A. Parasuraman - *Delivering Quality Service* e também foram vistos em aula da disciplina PRO 195 - Administração de Operações de Serviços, lecionada pelo Prof. Irineu Giansi.

Experiência anterior também influi na formação de Expectativas dos clientes, pois como são intangíveis, uma pré-avaliação de serviços só pode ser feita através de experiências anteriores (sejam de um terceiro - comunicação boca-a-boca, ou de experiência própria).

A **comunicação do prestador de serviços ao futuro cliente** também é muito importante, na medida em que o cliente confia na experiência anterior do fornecedor do serviço, que graças a já ter prestado o serviço anteriormente, sabe qual é o resultado deste.

03.3.2. Fatores que determinam a Percepção dos clientes sobre o serviço prestado - Dimensões de qualidade

Percepção: durante e/ou após o processo da prestação de um serviço, o cliente forma uma avaliação deste. A avaliação que o cliente forma do serviço prestado é denominada de **Percepção**.

Quadro 03.13. Definições de Percepção

Segundo os autores do livro *Delivering Quality Service*, **cinco dimensões** do serviço formam a Percepção da qualidade do serviço prestado. A combinação destas dimensões forma a opinião do cliente sobre o serviço prestado. São elas:

<i>Tangível</i>	Aparência física de equipamentos, pessoal, material de comunicação e facilidades
<i>Confiabilidade</i>	Habilidade para realizar o trabalho de forma acurada
<i>Responsividade</i>	Desejo de ajudar e prestar serviço prontamente
<i>Segurança</i>	Conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e confiabilidade
<i>Empatia</i>	Atenção individualizada que a empresa dispensa a seus clientes

Quadro 03.14. Definição das Dimensões de Qualidade

Cabe aqui um primeiro questionamento da ferramenta proposta. A avaliação do serviço, conforme explicitado pelos próprios autores da metodologia SERVQUAL, é um processo extremamente complexo. Para avaliar o serviço, o cliente utiliza fatores extremamente subjetivos e variados. Por esse motivo, pode-se concluir que essas 5 dimensões representam uma simplificação das numerosas variáveis que influem na avaliação do serviço. Os próprios autores, inicialmente, utilizavam 10 dimensões de qualidade.

Como simplificação e por constatarem que os pesquisados muitas vezes não entendiam as diferenças entre algumas dimensões, as 10 dimensões iniciais foram condensadas nas 5 finais.

Embora seja realmente possível aglutinar as 10 dimensões nas 5 finais, o prejuízo deste procedimento pode ser explicado por uma análise menos detalhada do serviço. Um número maior de dimensões pode representar uma análise mais específica e detalhada do serviço.

Um outro detalhe a ser comentado é o fato de alguns aspectos do serviço não serem cobertos por essas 5 dimensões. Um exemplo disso é o Custo do serviço ao cliente, que acaba por influir na Percepção deste relativa à qualidade do serviço e que é um importante Critério Competitivo, não sendo considerado nessas 5 dimensões. Outro exemplo de eventual "dimensão" de qualidade é a Flexibilidade, que em serviços é particularmente relevante, e que não é abordada pelas 5 dimensões propostas.

Assim, outras dimensões de qualidade devem ser utilizadas. Como o tempo para realizar pesquisas para validar experimentalmente quaisquer alterações na metodologia proposta seria muito grande para a disponibilidade efetiva, nenhuma alteração foi adotada e as 5 dimensões originalmente propostas foram utilizadas.

Quadro 03.15. Questionamento de aspecto da ferramenta empregada

03.4. A quantificação da qualidade pelo cliente - GAP 5

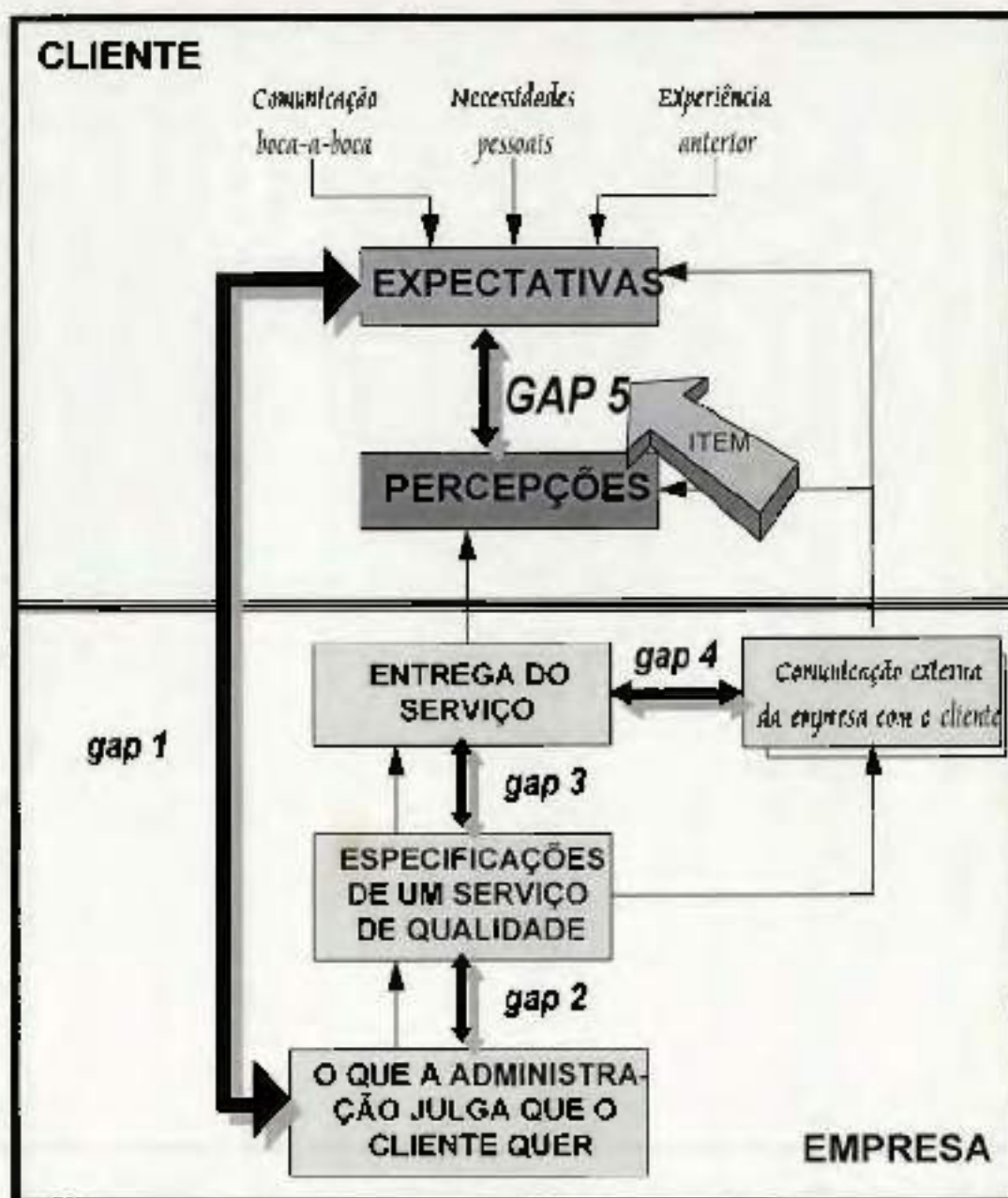


Fig 03.16. GAP 5

Dada a definição de qualidade acima disposta, quantificar a qualidade de um serviço envolve que o cliente atribua nota à sua Percepção sobre o serviço que consumiu e também que atribua uma nota às Expectativas que tinha sobre o serviço. Para isso, o cliente atribui notas através de uma escala numérica a diversas afirmações dispostas em uma pesquisa. Essas afirmações cobrem as 5 dimensões de qualidade do serviço.

Exemplo simplificado:

Para exemplificar o que foi acima exposto, supondamos uma pesquisa de qualidade utilizando o SERVQUAL onde apenas a dimensão **Tangíveis** seja considerada. Dessa forma, um questionário é elaborado com uma questão, abordando a dimensão referida:

01- Os móveis do banco são bonitos

O cliente é instado a fornecer uma nota, numa escala de 1 a 5, para a questão em cada uma das colunas existentes ao lado da questão:

- A primeira coluna é a coluna de **Expectativas**, ou a coluna onde o cliente expressa a importância dessa questão numa empresa ideal, a "empresa de seus sonhos".
- Na segunda coluna o cliente dá uma nota às suas **Percepções**, ou seja, a nota que ele dá ao serviço que ele comprou.

Suponhamos que as notas de 100 clientes que tenham respondido a pesquisa, por exemplo, tenham apresentado as seguintes médias: (formulário preenchido com notas de 1 a 5 para cada questão)

	MÉDIAS DAS	QUESTÕES
	Expectativas	Percepções
Tangíveis	4.0	3.7

Essa avaliação dada pelo cliente resulta num GAP 5 de:

$$3.7 - 4.0 = -0.3$$

O valor **-0.3** obtido para o **GAP 5** é o valor da qualidade que o cliente avalia da empresa em questão, na dimensão Tangíveis. Sendo negativo, o número indica que as Expectativas são maiores que a Percepção. Isso significa, a princípio, que a empresa deve melhorar esse aspecto.

Quadro 03.17. Exemplo de cálculo do GAP 5

Assim, para cada afirmação o respondente atribui uma nota para aquilo que esperava daquele aspecto e aquilo que ele realmente obteve na prestação do serviço. Uma das notas é a nota da Expectativa do cliente e a outra corresponde à Percepção do cliente. A diferença entre as duas notas é o valor da qualidade naquele aspecto.

A média das questões da coluna de Expectativas evidentemente resulta no valor da Expectativa do cliente, enquanto que a média da outra coluna resulta na Percepção do cliente relativa ao serviço prestado. A diferença entre essas duas médias (ou a média das diferenças) resulta no valor da qualidade. Esse valor de qualidade atribuído pelo cliente é chamado de GAP 5 de qualidade do serviço².

Além das colocações feitas na pesquisa que cobrem as 5 dimensões de qualidade, os formulários que os clientes respondem na pesquisa apresentam as 5 dimensões de qualidade listadas uma a uma num quadro específico. O cliente é instado a distribuir 100 pontos entre as referidas, de acordo com a importância que atribuir a cada uma delas e de forma a que a soma totalize 100 pontos. Esse procedimento permite que o aplicador da pesquisa saiba quais os aspectos do serviço que ele presta que o cliente julga mais importantes. Essa priorização pode ser utilizada para obter um valor final do GAP 5 para cada cliente mais representativo, pois a média obtida para cada dimensão é ponderada, resultando numa média de GAP 5 ponderada e, portanto, mais representativa.

Exemplo Simplificado:

Dividir um total de 100 pontos entre os seguintes aspectos:

	NOTA
a. Tangíveis da empresa	15
b. Confiabilidade do serviço	65
c. Empatia com os funcionários	20

Tal divisão de pontos indica que o cliente que respondeu esse questionário dá uma importância muito maior para a Confiabilidade do que a Tangíveis e Empatia, que por sua vez estão quase empatados em termos de importância para o cliente. Dessa forma, um problema relativo à dimensão Confiabilidade deve ter sua solução procurada prioritariamente com relação às outras duas.

Quadro 03.18. Exemplo de priorização de dimensões

A importância de determinar o valor do GAP 5 ponderado reside no fato de que os recursos para aprimoramento do serviço do banco são limitados e devem ser alocados segundo algum critério.

Os administradores do banco é que realizam essa alocação, muitas vezes de acordo com aquilo que eles julgam ser o mais importante na visão dos clientes. Porém, a única avaliação válida da qualidade do serviço é aquela que o cliente faz.

²O nome GAP vem justamente da definição de qualidade utilizada neste trabalho, que é a discrepância ou diferença entre dois valores: o de Percepções e o de Expectativas.

Portanto, a priorização das melhorias deve ser feita não através do julgamento do administrador, que pode eventualmente fazer um julgamento equivocado do que é importante para o cliente ou do que deveria melhorar, mas sim ser feita pelo próprio cliente. Isso é realizado através da pesquisa de qualidade. A ponderação deve ser utilizada, pois muitas vezes diversos aspectos do serviço devem ser melhorados e os recursos, sendo limitados, são insuficientes para que se resolva tudo simultaneamente.

03.5. A quantificação dos problemas internos à empresa

O GAP 5 obtido através da pesquisa representa a opinião dos clientes relativa à qualidade do banco. As falhas detectadas e apontadas pelos clientes através desse GAP têm a sua origem nos processos internos à empresa. As falhas internas que originam quedas na percepção da qualidade do cliente foram analisadas e dessa análise foram definidos 4 outros GAPs, os chamados GAPs internos³. Cada um desses GAPs internos diz respeito a tipos diferentes de situações que podem acabar por gerar problemas internos e, consequentemente, queda da qualidade percebida pelos clientes.

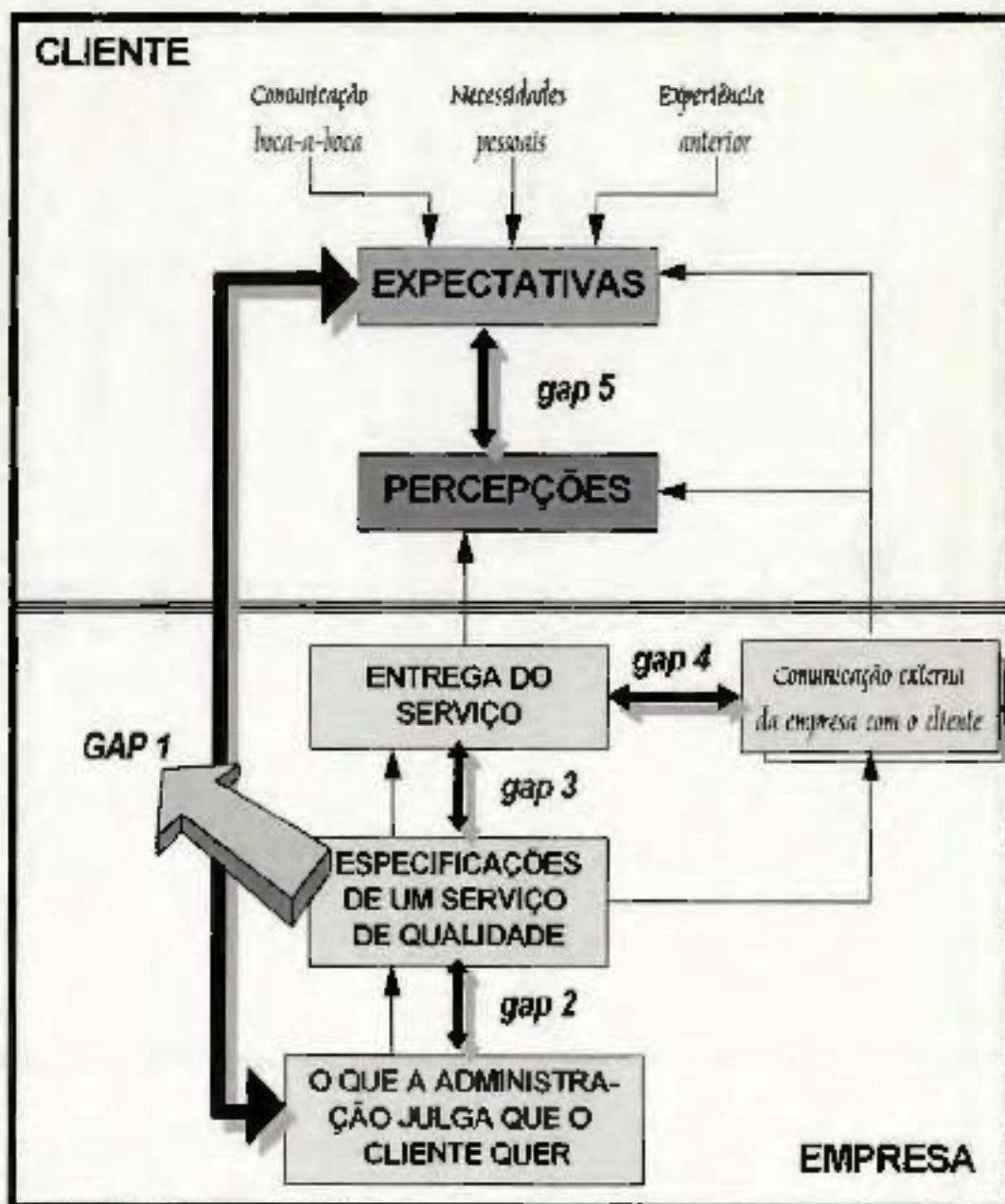
Uma metodologia para medir a amplitude desses GAPs foi desenvolvida, assim como também foi desenvolvida uma forma de se determinar o que origina a existência desses GAPs internos. Os antecedentes desses GAPs internos são causas internas à empresa que originam algum problema interno do tipo descrito pelos GAPs de 1 a 4. Abaixo encontra-se descrita a forma de medir a intensidade de cada um desses GAPs e de seus antecedentes internos.

³Tais GAPs já foram apresentados no início deste capítulo, no item 03.a., na parte do item que disserta sobre o segundo nível de falhas.

03.5.1. O GAP 1 e seus antecedentes

GAP 1: Discrepância entre aquilo que a administração julga ser importante na visão do cliente e aquilo que o cliente realmente acha importante.

Quadro 03.19. Definições de GAP 1



Quadro 03.20. Esquema do GAP 1

A disponibilidade de recursos nas empresas atualmente, em sua maioria, é inferior à quantidade demandada para solucionar todos os problemas internos. Por isso, constitui-se em importante papel da administração a alocação ótima de recursos.

Caso a administração encarregada dessa alocação de recursos não saia exatamente o que é mais importante para o cliente da empresa, fatalmente uma alocação sub-ótima ocorrerá, havendo maiores gastos em aspectos não tão relevantes quanto outros que receberão menor atenção. Esse fato pode gerar perda de mercado, caso o concorrente melhore mais em aspectos mais importantes na visão do cliente.

Três fatores principais concorrem para a o aparecimento do GAP 1:

- a. Deficiência na orientação de pesquisa de marketing;
- b. Comunicação no sentido vertical insuficiente; e
- c. Muitos níveis de administração.

Quadro 03.21. Antecedentes do GAP 1

a. Deficiência na orientação da pesquisa de marketing: Empresas que não realizam frequentemente pesquisas de marketing para se inteirarem das evoluções ocorridas nas Expectativas e nas Percepções dos clientes terão provavelmente um grande GAP 1, pois em diversas modalidades de serviços, as pesquisas de marketing são a melhor maneira de descrever a opinião do cliente.



Fig 03.22. Pesquisas junto a clientes são necessárias para entender as necessidades destes

b. Comunicação vertical insuficiente: para saber exatamente aquilo que o cliente deseja, é necessário que a administração não perca o contato com os clientes, pois distanciar-se da clientela sempre acarreta uma alienação da realidade, que quase nunca pode ser descrita através de relatórios gerenciais. Para ter uma maior compreensão do que desejam os clientes, os administradores devem se relacionar com os funcionários que mantêm contato com clientes, o chamado pessoal de contato.

c. Muitos níveis de administração: a ocorrência desse fato gera uma maior dificuldade de acesso entre os administradores e o pessoal de contato, que contam com um número elevado de níveis hierárquicos separando-os. Isso torna cada vez mais complicado o processo de transferência da sensibilidade que o pessoal de contato tem das necessidades dos clientes para a administração, que aloca os recursos disponíveis.

¹Vale aqui ressaltar que as causas de cada um dos GAPS, segundo apresentadas aqui para frente neste capítulo, são as causas identificadas e propostas por A. Parasuraman, L. Berry e V. Zeithaml no livro *Delivering Quality Service - Balancing Customer Expectations and Perceptions*

03.5.2. O GAP 2 e seus antecedentes:

GAP 2: Discrepância entre aquilo que a administração julga ser o mais importante para o cliente e os padrões estabelecidos para o serviço de forma a atingir o esperado pelos clientes.

Quadro 03.23. Definição de GAP 2

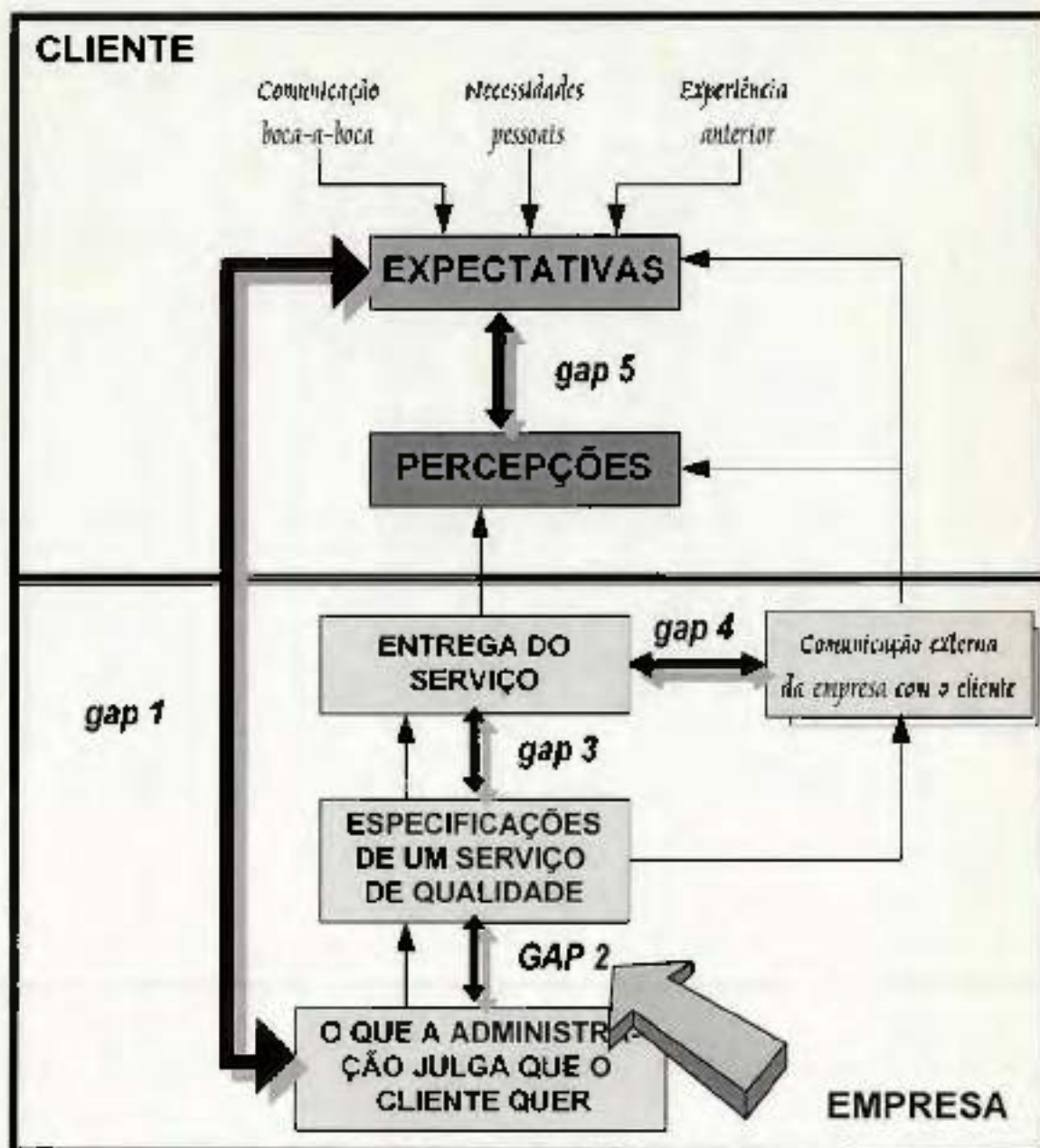


Fig 03.24. GAP 2

Esse GAP pode ser ainda definido como sendo a existência de padrões equivocados de qualidade do serviço. Os principais antecedentes ou fatores contribuintes com esse GAP são os seguintes:

- a. Comprometimento insuficiente da administração com a qualidade;**
- b. Impressão de impossibilidade de atender às necessidades do cliente;**
- c. Padronização inadequada da tarefa; e**
- d. Inexistência de objetivos.**

a. Comprometimento insuficiente da administração com a qualidade: Há uma tendência natural da administração de dar mais ênfase a aspectos que os clientes não enxergam, tais como índices de produtividade, tecnologia empregada etc. Tal fato é também consequência do fato de ser mais difícil melhorar e medir a qualidade do que reduzir, por exemplo, os custos a curto prazo.

b. Impressão de impossibilidade de atender às necessidades do cliente: Muitas vezes a administração tem a sensação de ser impossível atingir o nível de serviço desejado pelo cliente. Tal fato leva ao não estabelecimento de padrões ou metas de qualidade no serviço.

c. Padronização inadequada da tarefa: Ocorre quando a administração sente que serviços são basicamente intangíveis e, portanto, não podem ser medidos. Tal fato acarreta padrões que não são medidos e que não proporcionam feed-back ao executor do serviço que deveria ser medido.

d. Inexistência de objetivos ou padrões: Companhias que se destacam por excelência em seus serviços também têm a qualidade de seus serviços altamente padronizada. Os funcionários sabem qual o padrão de qualidade esperado pelos clientes e trabalham para atingi-lo. Vale ressaltar que a padronização é oriunda da orientação que o cliente dá à empresa.

Outro questionamento pode ser feito neste ponto da explicação da ferramenta SERVQUAL. Padrões para realização de tarefas são importantes para que o nível de qualidade desejado seja atingido na prestação do serviço. Entretanto, medir o nível de padronização das tarefas dos funcionários através da opinião deles mesmos (que é, conforme se verá adiante, a forma proposta para estabelecer o tamanho do GAP 2), é tarefa extremamente complicada e, da forma como foi proposta a sua realização, talvez pouco significativa da realidade. O GAP 2 procura mostrar se as tarefas que deveriam ser padronizadas são realmente padronizadas. No entanto, o funcionário, ao expressar sua opinião, não tem condições de avaliar quais as atividades que deveriam ser padronizadas e, portanto, se há falhas na padronização.

Nem todas as tarefas dos processos internos de uma empresa devem ser padronizadas, sob o risco de, entre outras consequências, aumentar a insatisfação dos funcionários, que passam a não dispor de liberdade de ação. Embora algumas atividades críticas devam ter o seu desempenho monitorado, não é o funcionário que saberá dizer quais são elas, e portanto, não é essa a pessoa mais indicada para avaliar se a sua função conta com uma padronização adequada das tarefas que devem ser padronizadas.

Quadro 03.25. Questionamento de aspecto da ferramenta

03.5.3. O GAP 3 e seus antecedentes

GAP 3: Discrepância entre os padrões de qualidade estabelecidos e o serviço efetivamente prestado.

Quadro 03.26. Definição de GAP 3

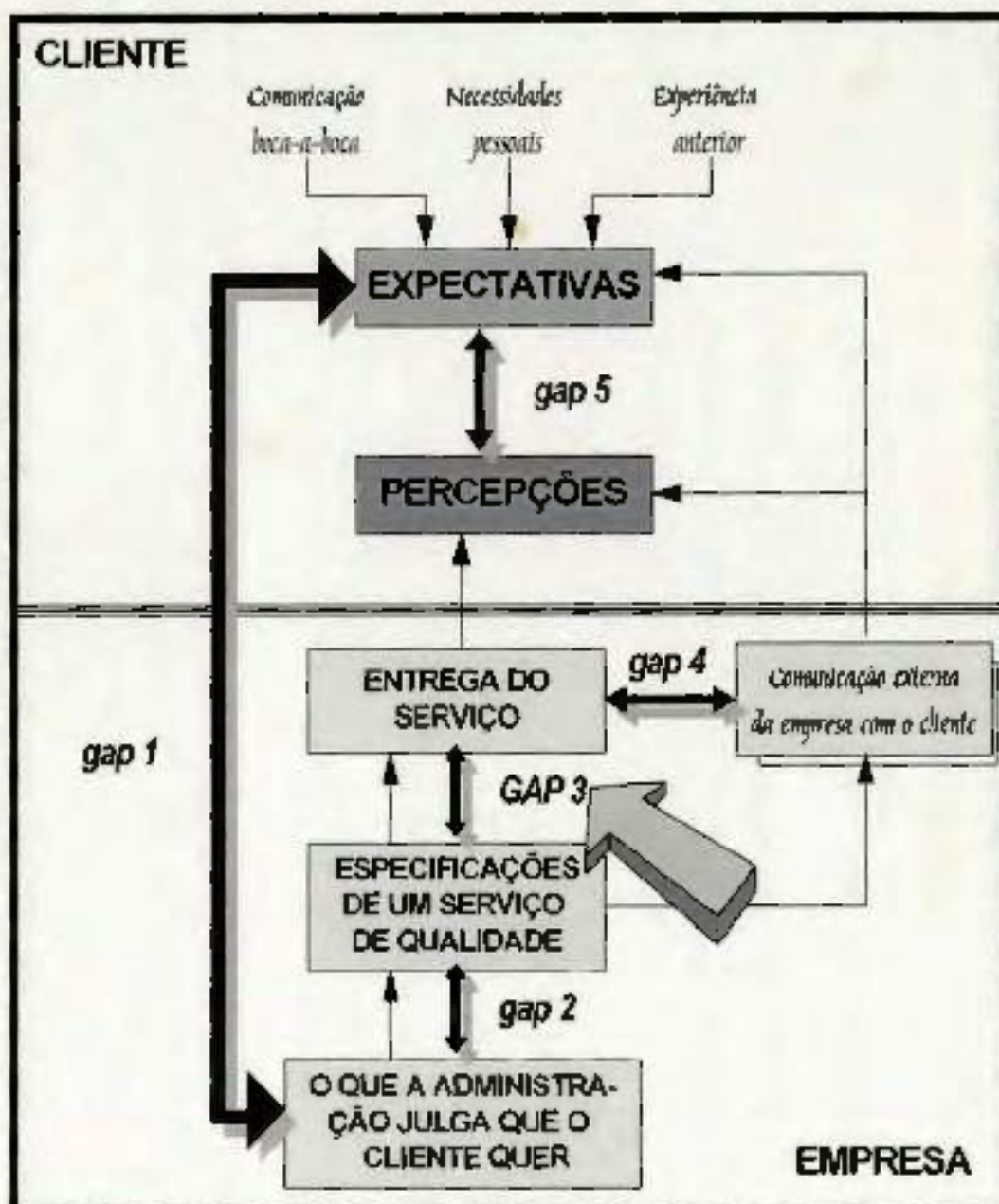


Fig 03.27. Esquema de GAP 3

Os principais antecedentes desse GAP são:

- a. Ambiguidade na definição da tarefa;
- b. Conflito de tarefas;
- c. Baixa adequação Empregado-Função;
- d. Baixa adequação Tecnologia-Função;
- e. Sistemas de controles supervisores inadequados;
- f. Sensação de falta de controle sobre o serviço; e
- g. Pouco trabalho em grupo.

a. **Ambiguidade na definição da tarefa:** ocorre quando o funcionário não recebe informações ou treinamento adequado para o exercício da tarefa.



Fig 03.28. conflito de tarefas

b. **Conflito de tarefas:** ocorre quando os funcionários sentem que a demanda por serviços está muito superior ao que pode ser oferecido. Isso gera, entre outros efeitos, ansiedade, tensão e insatisfação.

c. **Baixa adequação Empregado-Função:** ocorre quando o funcionário não apresenta capacitação ou não recebeu treinamento suficiente para executar a função.

d. **Baixa adequação Tecnologia-Função:** ocorre quando não se dispõe de tecnologia para alcançar os padrões estabelecidos para a tarefa.



Fig 03.29. baixa adequação tecnologia-função



Fig 03.30. Sistemas supervisores inadequados

e. **Sistemas supervisores inadequados:** ocorre quando há padrões a serem atingidos, mas não há nenhum controle sobre o atingimento ou não desses padrões.

f. Sensação de falta de controle sobre o serviço: controle sobre o serviço envolve a habilidade de produzir respostas que influenciem situações e escolher soluções conforme as mais diversas situações.

g. Pouco trabalho em grupo: a visão de trabalho em grupo é tanto maior quanto a visão que cada funcionário tenha de que outros funcionários são seus clientes internos. O espírito de trabalho em equipe acarreta um serviço de melhor qualidade no sentido de que todos têm consciência de que seu serviço de má qualidade se arrastará na cadeia de prestação de serviços até o fim da cadeia, representada pelo cliente da empresa. O serviço prestado por um funcionário para um cliente interno gera no funcionário o sentimento de responsabilidade pelo sucesso do trabalho da equipe.



Fig 03.51. FALTA DE TRABALHO EM EQUIPE

03.5.4. O GAP 4 e os seus antecedentes

GAP 4: Discrepância entre a Expectativa formada pelo material de vendas, pessoal de contato ou material promocional e aquilo que a empresa realmente oferece.

Quadro 03.32. Definição de GAP 4

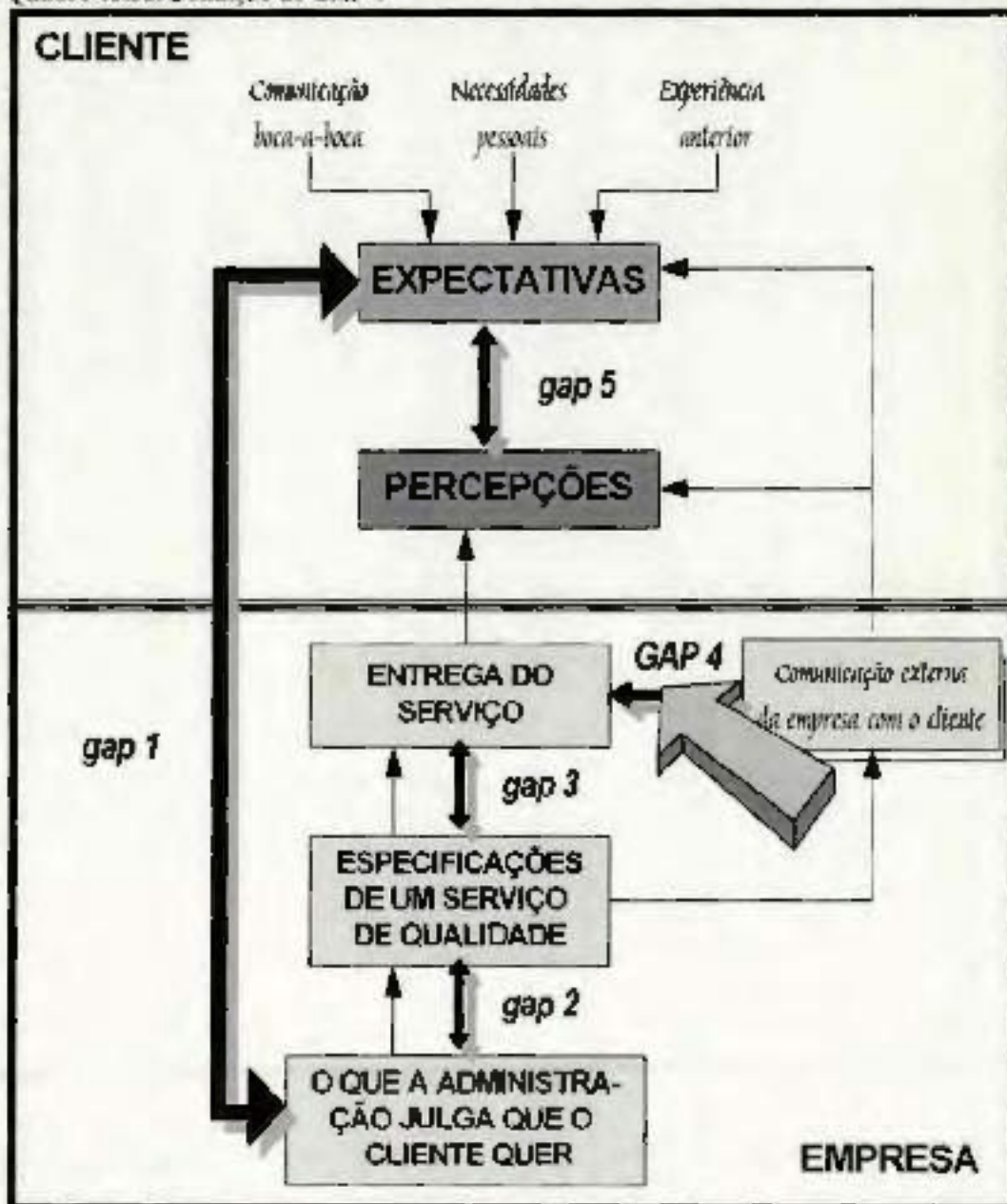


Fig 03.33. GAP 4

Esse GAP aparece quando se promete mais do que se cumpre. O problema quase sempre existe devido à pressão interna das empresas por maiores volumes de vendas, assim como a concorrência acirrada, que precisa ser vencida para que se consiga a venda ou o negócio.

Os principais antecedentes desse GAP são:

a. Comunicação horizontal inadequada; e

b. Propensão a prometer aquilo que não pode ser realizado. (*Overpromise*)

a. Comunicação horizontal inadequada: A falta de comunicação entre as diversas áreas pode gerar falta de sincronismo entre o que se promete e aquilo que pode ser realizado. As principais falhas de comunicação horizontal contribuintes para esse GAP são as falhas de comunicação entre as áreas de Vendas e Operacional, entre as áreas de Propaganda e Operacional e entre as áreas de Recursos Humanos, Marketing e Operacional. Fator contribuinte para esse GAP são também as diferentes políticas e procedimentos entre áreas ou departamentos da mesma empresa

b. Propensão a prometer aquilo que não pode ser realizado: Conforme acima mencionado, para vencer a concorrência, muitas vezes a área de vendas promete um serviço acima das suas possibilidades. Isso acaba por gerar uma Expectativa muito alta no cliente, que posteriormente experimenta a frustração como resultado.

03.6. Representação esquemática conjunta de todos os GAPS

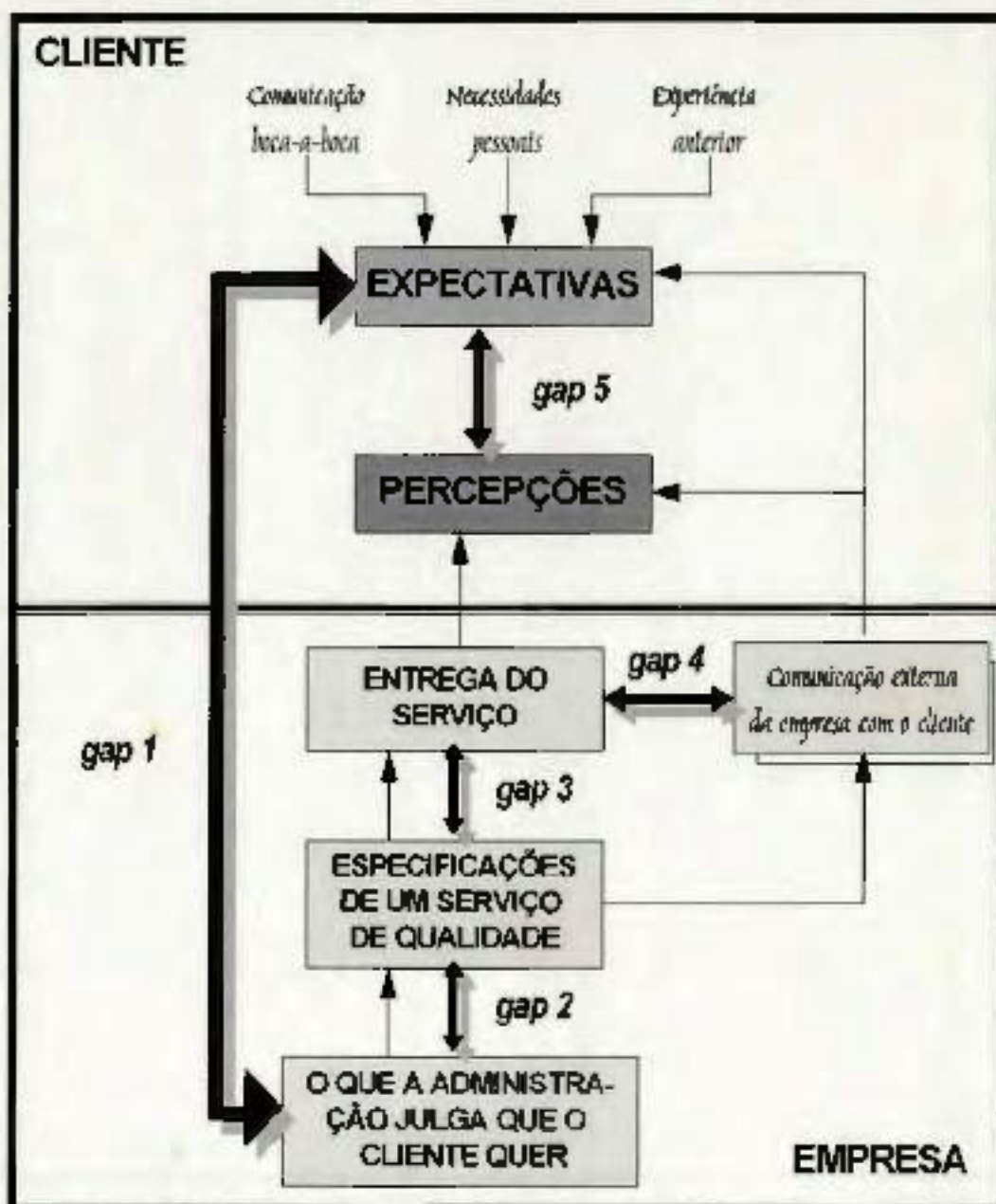


Fig 03.34. O esquema dos GAPS

03.7. A metodologia SERVQUAL



Fig 03.35. Metodologia SERVQUAL

Para medir todos esses GAPs foi desenvolvida a metodologia SERVQUAL. Tal metodologia consiste na utilização de formulários visando quantificar os GAPs 1 a 5 existentes no serviço em questão².

Pesquisa de Qualidade

1994

Q. Por favor, marque de 1 a 5	C1. Tem componentes e instalações de sanitarização moderna e adequada	Q. Por favor, marque de 1 a 5	C2. O atendimento é rápido e eficiente
1 2 3 4 5	02. Funcionários têm boa aparência	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	03. Impressos e documentos têm boa aparência	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	04. Quando o cliente tem um problema, o banco tem alguém em posição para ajudar	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	05. Presta o serviço de forma correta da primeira vez	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	06. Entrega documentos com rapidez	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	07. Funcionários fornecem aos clientes as informações para a execução do serviço	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	08. Funcionários sempre devem ajudar os clientes	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	09. Funcionários conhecem os produtos e serviços oferecidos para atender clientes e suas necessidades	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	10. Funcionários têm um comportamento que inspira confiança e segurança	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	11. Clientes sentem-se seguros em suas operações com o banco	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	12. Funcionários são sempre corteses com os clientes	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	13. Funcionários têm conhecimentos para responder questões dos clientes	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	14. Há variedade individual e especialização dos serviços	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	15. Funcionários em todos os níveis são responsáveis e competentes	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	16. Tem como compromisso a rapidez do cliente	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	17. Funcionários possuem as habilidades específicas dos clientes	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	18. Os produtos do banco atendem plenamente as necessidades dos clientes	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	19. Todas as necessidades dos clientes são atendidas através dos produtos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	20. Mantém a aparência constantemente os produtos e serviços	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	21. Clientes produzem um custo reduzido	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	22. Atende a todas as necessidades dos clientes e oferece o melhor atendimento possível	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Figura 03.36. - Questionário enviado aos clientes

²As figuras 03.36 e 03.37 encontradas neste capítulo não têm o objetivo de apresentar as questões dos formulários, mas apenas de mostrar a disposição das colunas. Dada a difícil visualização do texto por sua reduzida dimensão, os formulários estão dispostos, em tamanho natural, no final deste capítulo, item 03.8.

O formulário externo (enviado aos clientes, externo ao banco) contém 23 questões que cobrem as 5 dimensões de qualidade utilizadas pelos clientes para julgar a qualidade de um serviço, conforme mostrado acima. O questionário enviado aos clientes é apresentado no final deste capítulo no seu tamanho natural, facilitando a visualização das questões. Acima pode-se observar a disposição das questões e das colunas destinadas às notas que os clientes atribuem a cada aspecto.

O formulário com 23 questões contém 3 colunas, conforme acima colocado: numa delas o cliente dá notas à importância de cada aspecto no serviço de um Private Bank excelente ou ideal. Na outra coluna ele dá notas de acordo com o nível de serviço que ele avaliou para cada aspecto no Private Bank do RVM. A terceira coluna diz respeito à avaliação que o cliente faz do serviço do principal concorrente do banco. A diferença entre o número obtido para cada aspecto na coluna para o Private Bank do RVM e a coluna do banco Ideal nos dá um valor numérico que representa o GAP 5 do serviço do RVM, ou a qualidade do ponto de vista do cliente. A mesma operação, realizada entre a coluna do concorrente e a do Private Bank ideal resulta no GAP 5 do concorrente.

A média das questões de cada dimensão resulta na qualidade do serviço relativa a essa dimensão. A média ponderada representa a média final da qualidade para o banco.

Para obter a média de cada uma das dimensões de qualidade, o mesmo procedimento mostrado na figura acima deve ser realizado para a média obtida para a dimensão correspondente. Por exemplo, para obter o valor do GAP 5 para a dimensão Tangíveis, é preciso obter a média das 3 primeiras questões para cada uma das colunas do formulário e subtrair tais médias da mesma maneira como mostrado na figura anterior.

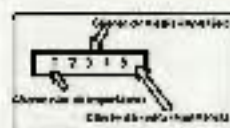
FORMULÁRIOS INTERNOS

Os formulários internos destinam-se a medir o valor dos GAPS internos. Os funcionários respondem um formulário igual ao dos clientes na coluna do banco Ideal. A discrepância entre o que a administração julga que o cliente quer e a média obtida nos formulários que os clientes responderam resulta no GAP 1.

Exemplificando:

Os administradores, na primeira página do questionário encontrarão as mesmas perguntas que os clientes encontram no seu respectivo formulário. São, então, instados a assinalarem a nota que eles julgam que os seus clientes atribuem a cada um dos itens, de acordo com a importância destes.

Qual a importância que O cliente do Private Bank daria a cada item deste questionário para o Private Bank ideal?



O Private Bank Ideal

01. Tem equipamentos e instalações de aparência moderna e agradável	1 2 3 4 5
02. Funcionários têm boa aparência	1 2 3 4 5
03. Impressos e documentos têm boa aparência	1 2 3 4 5
04. Promete fazer algo num determinado prazo e realmente faz tudo o que faz prometer	1 2 3 4 5
05. Quando o cliente tem um problema, o banco tem interesse em resolvê-lo	1 2 3 4 5
06. Presta o serviço da forma correta da primeira vez	1 2 3 4 5
07. Envia documentos sem erros	1 2 3 4 5
08. Funcionários fornecem aos clientes as prazos e custos do a execução do serviço	1 2 3 4 5
09. Funcionários sempre desejam ajudar os clientes	1 2 3 4 5
10. Funcionários nunca estão ocupados demais para atenderem clientes e suas solicitações	1 2 3 4 5
11. Funcionários têm um comportamento que inspira confiança a clientes	1 2 3 4 5
12. Clientes sentem-se seguros em suas operações com o banco	1 2 3 4 5
13. Funcionários são sempre corteses com os clientes	1 2 3 4 5
14. Funcionários têm conhecimentos para responder questões dos clientes	1 2 3 4 5
15. Da atenção individual e personalizada aos clientes	1 2 3 4 5
16. Funciona em horário flexível e diferenciado dos demais bancos	1 2 3 4 5
17. Tem como compromisso o interesse do cliente	1 2 3 4 5
18. Funcionários entendem as necessidades específicas dos clientes	1 2 3 4 5
19. Os produtos do banco atendem exatamente as necessidades dos clientes	1 2 3 4 5
20. Todas as necessidades financeiras dos clientes são satisfeitas através dos produtos	1 2 3 4 5
21. Inclui e aperfeiçoa constantemente os produtos e serviços	1 2 3 4 5
22. Oferece produtos a um custo justo do	1 2 3 4 5
23. Apresenta e explica aos seus produtos e serviços de acordo com as suas sugestões	1 2 3 4 5

É possível, de acordo com as respostas obtidas da administração, usar uma média das respostas dadas. Essa média é então subtraída da média obtida junto aos clientes para um banco ideal. Assim, o resultado obtido nos questionários dos clientes é comparado com o resultado obtido para as mesmas questões, só que respondidas pelos administradores da empresa.

Idealmente, o resultado deveria ser o mesmo número. Uma discrepância entre as médias das questões indica que a administração não está em total sintonia com as necessidades ou Expectativas de seus clientes.

Cálculo: Média para o banco ideal no questionário dos clientes (figura 03.1) = 4,23

Média da coluna dos administradores = 3,99

Resultado do GAP 1 = 3,99 - 4,23 = -0,24

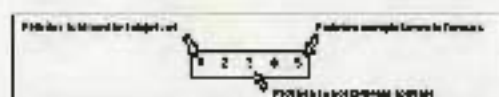
Quadro 03.39. Exemplo de cálculo do GAP 1

Numa segunda parte dos questionários internos, os funcionários atribuem notas à existência de padrões para as tarefas, a capacidade de atingir os padrões estabelecidos e o quanto o material de vendas, pessoal de contato e material promocional prometeram sem poder cumprir, para cada uma das dimensões do serviço. A média das respostas obtidas resultam, respectivamente nos GAPs 2 a 4.

Exemplo de cálculo de GAP 2: (calculam-se da mesma forma os GAPs 3 e 4)

GAP 2

Padronizar significa estabelecer uma referência. Você sabe qual o padrão estabelecido aqui no Private Bank para cada aspecto abaixo enumerado, ou seja, você sabe qual deve ser a sua atitude com relação a cada aspecto?



Não existem padrões

Qual deve ser a aparência dos funcionários, das instalações, do pessoal e do material de atendimento do Private Bank.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Qual deve ser a qualidade de atendimento e realização de serviços que se possa esperar de forma correta e eficiente.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Qual deve ser a disponibilidade do Private Bank de atender o cliente e o quanto prontamente deve prestar o serviço.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Qual deve ser o conhecimento e a competência dos funcionários do banco e sua capacidade de solucionar problemas.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
O que mais melhorado deve ser o serviço do Private Bank quando da prestação de serviços.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

Média = 3,6

O valor do GAP 2 para este cliente seria 3,6.

Quadro 03.40. Exemplo de cálculo para os GAPs 2 a 4

Na parte final dos formulários internos, diversas colocações são feitas relativas ao trabalho realizado e ao ambiente de trabalho, sendo os funcionários instados a atribuir uma nota de uma escala que representa o seu grau de concordância com aquilo que é colocado. Essas colocações da parte final do formulário interno possibilitam uma análise dos antecedentes dos GAPs internos de 1 a 4. As 50 colocações finais cobrem todos as causas (ou antecedentes) de todos os GAPs internos à empresa, sendo possível analisar cada um deles individualmente e descobrir os mais críticos.



01. Coletamos regularmente dados sobre as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
02. As informações obtidas em pesquisas de marketing são raramente utilizadas.	1	2	3	4	5
03. O banco coleta regularmente dados sobre o que os clientes esperam de nossa qualidade.	1	2	3	4	5
04. Os preletores do banco raramente têm contato com os clientes.	1	2	3	4	5
05. Existe comunicação frequente entre a diretoria e os funcionários do banco que têm contato com clientes.	1	2	3	4	5
06. A diretoria encaminha pela aos funcionários que têm contato com os clientes sugestões sobre como deve ser o serviço do banco.	1	2	3	4	5
07. A diretoria do banco interage diretamente com os funcionários que têm contato com os clientes.	1	2	3	4	5
08. O principal meio de comunicação entre a diretoria e os funcionários que têm contato com os clientes são os memorandos.	1	2	3	4	5
09. O banco tem muitos níveis hierárquicos entre a diretoria e o pessoal que tem contato com os clientes.	1	2	3	4	5
10. O banco não oferece os recursos necessários para a prestação de um serviço de qualidade.	1	2	3	4	5
11. O banco tem programas internos de melhoria da qualidade para o cliente.	1	2	3	4	5
12. No Privato, administradores que melhoram a qualidade do serviço recebem maiores recompensas.	1	2	3	4	5
13. O banco dá mais ênfase ao bom serviço do que às vendas.	1	2	3	4	5
14. O banco tem processos formais de estabelecimento de metas de qualidade para os funcionários.	1	2	3	4	5
15. O Privato tenta estabelecer metas de qualidade para o serviço prestado.	1	2	3	4	5
16. O banco utiliza adequadamente a automação para evitar variações na qualidade do serviço.	1	2	3	4	5
17. Existem no banco programas de melhoria dos processos operacionais para diminuir as variações na qualidade do serviço.	1	2	3	4	5
18. O Privato tem a qualificação necessária para satisfazer as necessidades dos nossos clientes.	1	2	3	4	5
19. Se nós prestássemos o nosso serviço no nível que os clientes realmente querem, o banco teria que fechar.	1	2	3	4	5
20. O Private Bank tem os sistemas operacionais necessários para prestar o nível de serviços que os clientes querem.	1	2	3	4	5

FIGURA 03.41. - questões para determinar as causas da existência dos GAPs 1 e 2

Na figura 03.2, as 20 questões dispostas cobrem as causas dos GAPs 1 e 2.

Desta forma, as questões 1 a 9 cobrem as causas do GAP 1, ou os seus antecedentes.

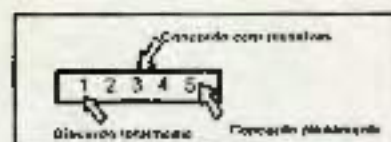
ANTECEDENTES	QUESTÕES CORRESPONDENTES
Orientação de pesquisa de marketing	1 a 4
Comunicação vertical	5 a 8
Nível de administração	9

Tabela 03.42. Antecedentes do GAP 1

As questões de 10 a 20 cobrem as causas do GAP 2, da seguinte forma:

ANTECEDENTES	QUESTÕES CORRESPONDENTES
Comprometimento insuficiente da administração com a qualidade	10 a 13
Estabelecimento de metas	14 a 15
Padronização das tarefas	16 a 17
Percepção de controle	18 a 20

Tabela 03.43. Antecedentes do GAP 2



01. Sinto que faço parte de um time dentro do Private	1 2 3 4 5
02. Todos os funcionários de banco sabem-se por trabalhar em grupo para prestar o serviço aos clientes	1 2 3 4 5
03. Sinto-me responsável por ajudar meus companheiros de equipe a realizar bem os seus trabalhos	1 2 3 4 5
04. Meus companheiros e eu conseguimos mais do que conseguimos	1 2 3 4 5
05. Sinto ser um membro importante do Private Bank	1 2 3 4 5
06. Sinto-me confiante na minha função, ao sentido de possuir a capacitação necessária para realizá-la	1 2 3 4 5
07. O Private Bank conta com funcionários com capacitação para exercerem as funções para as quais foram contratados	1 2 3 4 5
08. O banco fornece as ferramentas e o equipamento dos quais necessito para realizar meu trabalho	1 2 3 4 5
09. Gasto muito tempo do meu trabalho tentando manter problemas sobre os quais tenho pouco controle	1 2 3 4 5
10. Tenho a liberdade de satisfazer totalmente as necessidades dos meus clientes	1 2 3 4 5
11. Frequentemente sinto ter pouco controle sobre o que faço porque muitos clientes demandam serviço ao mesmo tempo	1 2 3 4 5
12. Uma das frustrações no meu trabalho é que, por vezes, demandei de outros funcionários para atender bem o cliente	1 2 3 4 5
13. A avaliação de minha performance inclui o que bem interaji com os clientes	1 2 3 4 5
14. No Private, um esforço adicional por parte minha para obter um cliente não resulta em melhor remuneração ou reconhecimento	1 2 3 4 5
15. No Private, o funcionário que melhor serve o cliente é melhor recompensado do que os outros	1 2 3 4 5
16. A quantidade de trabalho burocrático na minha função dificulta a prestação de um bom serviço ao cliente	1 2 3 4 5
17. É difícil fazer a VENDA aos clientes, que SERVIR o cliente fica prejudicado	1 2 3 4 5
18. C que os meus clientes desejam e aquilo que a administração deseja normalmente coincidem	1 2 3 4 5
19. O Private Bank e eu temos a mesma opinião sobre como o meu trabalho deve ser realizado	1 2 3 4 5
20. Recebo informação suficiente da administração sobre o que se espera do meu trabalho	1 2 3 4 5
21. Sinto que frequentemente não entendo o serviço prestado pelo Private Bank	1 2 3 4 5
22. Tenho capacidade para atingir as metas estabelecidas no tempo que tenho o meu serviço	1 2 3 4 5
23. Sinto que não fui bem treinado pelo banco para interagir bem com os clientes	1 2 3 4 5
24. Não tenho certeza sobre qual aspecto do meu trabalho é visto como o mais importante na avaliação da meu desempenho	1 2 3 4 5
25. O pessoal que desatende o telefone de vendas questiona funcionários para saber qual o realismo das promessas	1 2 3 4 5
26. Frequentemente não sou avisado de exemplo das promessas feitas pelo nosso pessoal de vendas	1 2 3 4 5
27. Na discussão junto à área operacional para determinação do nível de serviço que pode ser prestado	1 2 3 4 5
28. A nossa política de qualidade na prestação do serviço é a mesma em todos os níveis e departamentos do Private	1 2 3 4 5
29. A competência adquirida está gerando pressão interna no Private para o fechamento de novos negócios	1 2 3 4 5
30. Algumas principais competências foram promessas que não cumpram com a fama de obter novos clientes	1 2 3 4 5

Figura 03.44. Questões para determinar as causas da existência dos GAPS 3 e 4

Na figura 03.3 acima, as 30 questões cobrem as causas determinantes dos GAPS 3 e 4. As questões 1 a 24 cobrem os antecedentes do GAP 3.

ANTECEDENTES	QUESTÕES CORRESPONDENTES
Trabalho em equipe	1 a 5
Adequação funcionário-função	6 a 7
Adequação tecnologia-função	8
Percepção de controle sobre o trabalho	9 a 12
Controles supervisores do trabalho	13 a 15
Conflito de tarefas	16 a 19
Ambiguidade de tarefas	20 a 24

Tabela 03.45. Antecedentes do GAP 3

As questões dos antecedentes do GAP 4 são as seguintes:

ANTECEDENTES	QUESTÕES CORRESPONDENTES
Comunicação horizontal	25 a 28
Propensão a prometer demais	29 a 30

Tabela 03.46. Antecedentes do GAP 4

As figuras acima têm a visualização prejudicada por estarem reduzidas. Os formulários internos passados para os clientes são apresentados no item a seguir, 03.b, onde a visualização é simplificada.

03.8. Os formulários da Pesquisa de Qualidade

A seguir são apresentados os formulários originais, da forma como foram passados aos clientes e aos funcionários, à exceção dos logotipos da empresa e de menções ao nome da empresa.

Pesquisa de Qualidade

1994

Formulário interno

Qualidade

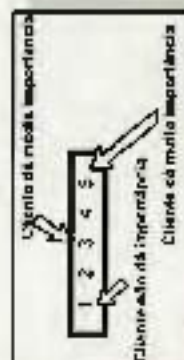
O Private Bank do RVM

Este questionário é um complemento do formulário enviado aos clientes. É através deste que se busca identificar o origem dos problemas de qualidade apontados pelos clientes. Embora seja necessário que você **RESPONDA TODO ESTE QUESTIONÁRIO**, existirão questões que eventualmente não se aplicarão à sua função. Por esse motivo, os funcionários foram divididos nas categorias A, B e C, que serão consideradas na consolidação dos resultados.

Caso você tenha qualquer dúvida relativa ao preenchimento do formulário, entre em contato comigo.

RICARDO
R. 1804

Qual a importância que o cliente do Private Bank daria a cada item deste questionário para o Private Bank ideal?



O Private Bank Ideal

01. Tem equipamentos e instalações de aparência moderna e agradável	1	2	3	4	5
02. Funcionários têm boa aparência	1	2	3	4	5
03. Impressos e documentos têm boa aparência	1	2	3	4	5
04. Promete fazer algo num determinado prazo e realmente faz tudo o que foi prometido	1	2	3	4	5
05. Quando o cliente tem um problema, o banco tem interesse em resolvê-lo	1	2	3	4	5
06. Presta o serviço de forma correta da primeira vez	1	2	3	4	5
07. Emite documentos sem erros	1	2	3	4	5
08. Funcionários fornecem aos clientes os prazos exatos para a execução do serviço	1	2	3	4	5
09. Funcionários sempre desejam ajudar os clientes	1	2	3	4	5
10. Funcionários nunca estão ocupados demais para atenderem clientes e suas requisições	1	2	3	4	5
11. Funcionários têm um comportamento que inspira confiança a clientes	1	2	3	4	5
12. Clientes sentem-se seguros em suas operações com o banco	1	2	3	4	5
13. Funcionários são sempre corteses com os clientes	1	2	3	4	5
14. Funcionários têm conhecimentos para responder questões dos clientes	1	2	3	4	5
15. Dá atenção individual e personalizada aos clientes	1	2	3	4	5
16. Funciona em horários flexíveis e diferenciados dos demais bancos.	1	2	3	4	5
17. Tem como compromisso o interesse do cliente	1	2	3	4	5
18. Funcionários entendem as necessidades específicas dos clientes	1	2	3	4	5
19. Os produtos do banco atendem exatamente as necessidades dos clientes	1	2	3	4	5
20. Todas as necessidades financeiras dos clientes são satisfeitas através dos produtos	1	2	3	4	5
21. Inova e aperfeiçoa constantemente os produtos e serviços	1	2	3	4	5
22. Oferece produtos a um custo reduzido	1	2	3	4	5
23. Aprimora e/ou aperfeiçoa os seus produtos e serviços de acordo com críticas/sugestões	1	2	3	4	5

Como o cliente do Private Bank responderia este questionário?

2ª parte:

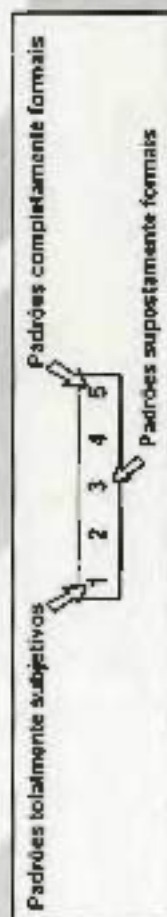
Divida um total de 100 pontos entre os 5 aspectos abaixo, de acordo com a sua ordem de importância. Um aspecto de maior importância deve receber maior número de pontos. Certifique-se de que a soma dos pontos totalize 100. Na segunda coluna, assinale com um X o aspecto mais importante.

Pontos

01. A aparência dos equipamentos, das instalações, do pessoal e do material de comunicação do Private Bank.		
02. A habilidade do Private Bank de realizar o serviço que se propõe a prestar de forma confiável e correta.		
03. A disposição do Private Bank de ajudar o seu cliente e fornecer o serviço prontamente.		
04. O conhecimento e a confiança dos funcionários do banco e sua capacidade de transmitir confiança.		
05. A atenção individualizada do Private Bank quando da prestação do serviço.		

Total = 100 mais importante

Padronizar significa estabelecer uma referência. Você sabe qual o padrão estabelecido aqui no Private Bank para cada aspecto abaixo enumerado, ou seja, você sabe qual deve ser a sua atitude com relação a cada aspecto?



Não existem padrões

Qual deve ser a aparência dos equipamentos, das instalações, do pessoal e do material de comunicação do Private Bank.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Qual deve ser a habilidade do Private na realização do serviço que se propôs a prestar de forma correta e confiável.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Qual deve ser a disposição do Private de ajudar o cliente e o quão prontamente deve prestar o serviço.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Qual deve ser o conhecimento e a cortesia dos funcionários do banco e a sua capacidade de transmitir confiança.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
O quão individualizada deve ser a atenção do Private Bank quando da prestação do serviço.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

Funcionários frequentemente encontram dificuldades em alcançar os padrões estabelecidos para suas tarefas. Com que frequência isso ocorre no seu trabalho? Caso não haja padrão estabelecido para algum aspecto, assinale a coluna "Não Existem Padrões".

Nunca consegue atingir os padrões						Consegue sempre atingir os padrões
Os padrões às vezes podem e às vezes não podem ser atingidos						

Não Existem Padrões

Padrão da aparência dos equipamentos, das instalações, do pessoal e do material de comunicação do Private Bank.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Padrão de habilidade do Private na realização do serviço que se propôs a prestar de forma correta e confiável.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Padrão de disposição do Private de ajudar o cliente e do qual prontamente deve prestar o serviço.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Padrão de conhecimento e de cortesia dos funcionários do banco e da sua capacidade de transmitir confiança.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Padrão de individualidade da atenção do Private Bank quando da prestação do serviço.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

Pessoal de vendas, material de vendas e outras formas de comunicação dos bancos com o cliente normalmente fazem promessas sobre o serviço a ser prestado. Algumas vezes estas não são possíveis de serem cumpridas. Em que nível isso ocorre no Private Bank?

Nunca consegue cumprir as promessas	Consegue sempre cumprir as promessas
1	2
2	3
3	4
4	5

As promessas às vezes podem e às vezes não podem ser cumpridas

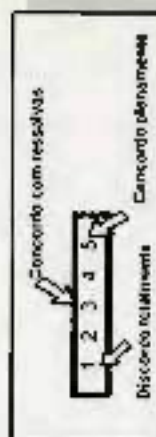
Promessas sobre a aparência dos equipamentos, das instalações, do pessoal e do material de comunicação do Private Bank.	1	2	3	4	5
Promessas sobre a habilidade do Private na realização do serviço que se propôs a prestar de forma correta e confiável.	1	2	3	4	5
Promessas sobre a disposição do Private de ajudar o cliente e o quanto prontamente deve prestar o serviço.	1	2	3	4	5
Promessas sobre o conhecimento e a cortesia dos funcionários do banco e a sua capacidade de transmitir confiança.	1	2	3	4	5
Promessas sobre a individualidade da atenção do Private Bank quando da prestação do serviço.	1	2	3	4	5

Abaixo estão dispostas diversas afirmações sobre o Private Bank e o serviço que ele presta. Assinale o seu grau de concordância com o que é colocado.

--	--	--	--	--

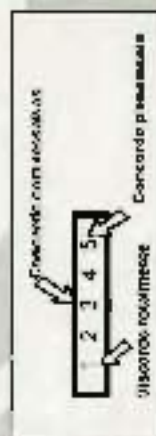
01. Coletamos regularmente dados sobre as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
02. As informações obtidas em pesquisas de marketing são raramente utilizadas.	1	2	3	4	5
03. O banco coleta regularmente dados sobre o que os clientes esperam de nossa qualidade.	1	2	3	4	5
04. Os diretores do banco raramente têm contato com os clientes.	1	2	3	4	5
05. Existe comunicação frequente entre a diretoria e os funcionários do banco que têm contato com clientes.	1	2	3	4	5
06. A diretoria realmente pede aos funcionários que têm contato com os clientes sugestões sobre como deve ser o serviço do banco.	1	2	3	4	5
07. A diretoria do banco interage diretamente com os funcionários que têm contato com os clientes.	1	2	3	4	5
08. O principal meio de comunicação entre a diretoria e os funcionários que têm contato com os clientes são os memorandos.	1	2	3	4	5
09. O banco tem muitos níveis hierárquicos entre a diretoria e o pessoal que tem contato com os clientes.	1	2	3	4	5
10. O banco não oferece os recursos necessários para a prestação de um serviço de qualidade.	1	2	3	4	5
11. O banco tem programas internos de melhoria de qualidade para o cliente.	1	2	3	4	5
12. No Private, administradores que melhoram a qualidade do serviço recebem maiores recompensas.	1	2	3	4	5
13. O banco dá mais ênfase ao bom serviço do que às vendas.	1	2	3	4	5
14. O banco tem processos formais de estabelecimento de metas de qualidade para os funcionários.	1	2	3	4	5
15. O Private tenta estabelecer metas de qualidade para o serviço prestado.	1	2	3	4	5
16. O banco utiliza adequadamente a automação para evitar variações na qualidade do serviço.	1	2	3	4	5
17. Existem no banco programas de melhoria dos processos operacionais para diminuir as variações na qualidade do serviço.	1	2	3	4	5
18. O Private tem a qualificação necessária para satisfazer as necessidades dos nossos clientes.	1	2	3	4	5
19. Se nós prestássemos o nosso serviço no nível que os clientes realmente querem, o banco teria que fechar.	1	2	3	4	5
20. O Private Bank tem os sistemas operacionais necessários para prestar o nível de serviços que os clientes querem.	1	2	3	4	5

Abaixo estão dispostas diversas afirmações sobre o Private Bank e o serviço que ele presta. Assinale o seu grau de concordância com o que é colocado.



01. Sinto que faço parte de um time dentro do Private	1	2	3	4	5
02. Todos os funcionários do banco esforçam-se por trabalhar em grupo para prestar o serviço aos clientes	1	2	3	4	5
03. Sinto-me responsável por ajudar meus companheiros de equipe a realizar bem os seus trabalhos	1	2	3	4	5
04. Meus colegas e eu cooperamos muito do que competimos	1	2	3	4	5
05. Sinto ser um membro importante do Private Bank	1	2	3	4	5
06. Sinto-me confortável na minha função, no sentido de possuir a capacitação necessária para realizá-la	1	2	3	4	5
07. O Private Bank contrata funcionários com capacitação para exercerem as funções para as quais foram contratados	1	2	3	4	5
08. O banco fornece as ferramentas e o equipamento dos quais necessito para realizar meu trabalho	1	2	3	4	5
09. Gasto muito tempo do meu trabalho tentando resolver problemas sobre os quais tenho pouco controle	1	2	3	4	5
10. Tenho a liberdade de trabalhar totalmente às necessidades dos meus clientes	1	2	3	4	5
11. Frequentemente sinto ter pouco controle sobre o que faço porque muitos clientes demandam serviço ao mesmo tempo	1	2	3	4	5
12. Uma das frustrações no meu trabalho é que, por vezes, dependendo de outros funcionários para atender bem o cliente	1	2	3	4	5
13. A avaliação de minha performance inclui o quanto bem interajo com os clientes	1	2	3	4	5
14. No Private, um esforço adicional por servir melhor um cliente não resulta em melhor remuneração ou reconhecimento	1	2	3	4	5
15. No Private, o funcionário que melhor serve o cliente é melhor recompensado do que os outros	1	2	3	4	5
16. A quantidade de trabalho burocrático na minha função dificulta a prestação de um bom serviço ao cliente	1	2	3	4	5
17. É dada tanta ênfase à venda aos clientes, que SERVIR o cliente fica prejudicado	1	2	3	4	5
18. O que os meus clientes desejam e aquilo que a administração deseja normalmente coincidem	1	2	3	4	5
19. O Private Bank e eu temos a mesma opinião sobre como o meu trabalho deve ser realizado	1	2	3	4	5
20. Recebo informação suficiente da administração sobre o que se espera do meu trabalho	1	2	3	4	5
21. Sinto que frequentemente não entendo o serviço prestado pelo Private Bank	1	2	3	4	5
22. Tenho capacidade para acompanhar as mudanças ocorridas no banco que afetam o meu serviço	1	2	3	4	5
23. Sinto que não fui bem treinado pelo banco para atender bem com os clientes	1	2	3	4	5
24. Não tenho certeza sobre qual aspecto do meu trabalho é visto como o mais importante na avaliação de meu desempenho	1	2	3	4	5
25. O pessoal que desenvolve o material de vendas questiona funcionários para saber qual o realismo das promessas	1	2	3	4	5
26. Frequentemente não sou avisado de alterações das promessas feitas pelo nosso material de vendas	1	2	3	4	5
27. Há discussões junto à área operacional para determinação do nível de serviço que pode ser prestado	1	2	3	4	5
28. A nossa política de qualidade na prestação do serviço é a mesma em todos os níveis e departamentos do Private	1	2	3	4	5
29. A competição acirrada está gerando pressão interna no Private para o fechamento de novos negócios	1	2	3	4	5
30. Nossos principais competidores fazem promessas que não cumprem como forma de obter novos clientes	1	2	3	4	5

Nesta folha estão dispostas as questões institucionais complementares da pesquisa



01. Aconselharia um amigo a trabalhar no Private Bank	1	2	3	4	5
02. Estou, de modo geral, satisfeito em trabalhar no Private Bank	1	2	3	4	5
03. Acredito poder almejar uma carreira no Private Bank	1	2	3	4	5
04. Tenho recebido treinamento adequado para executar minhas funções	1	2	3	4	5
05. A diretoria do Private Bank exige a preservação de princípios éticos na condução dos trabalhos	1	2	3	4	5

CAPÍTULO 04

HISTÓRICO DA UTILIZAÇÃO DO SERVQUAL NA EMPRESA

04. HISTÓRICO DA UTILIZAÇÃO DO SERVQUAL NA EMPRESA

A administração do Private Bank do RVM está preocupada com a qualidade do serviço prestado aos clientes desde a abertura do banco, no ano de 1988. No entanto, a escassez de ferramentas técnicas para medir objetivamente a qualidade na área de serviços sempre se constituiu numa dificuldade para o diagnóstico do estágio de qualidade da empresa visando a tomada de decisões.

Com a publicação da ferramenta SERVQUAL nos Estados Unidos em 1990, a administração passou a dispor dos resultados de um trabalho sério de pesquisa, cuja metodologia foi validada por cuidadosa pesquisa na área, e que visava quantificar objetivamente e propor métodos de melhoria da qualidade para empresas no ramo de serviços.

Em 1991, foi realizada a primeira pesquisa de qualidade do Private Bank do RVM, utilizando-se a metodologia SERVQUAL. A partir de 1991, a pesquisa foi anualmente aplicada.



Fig 04.1. O SERVQUAL é utilizado na empresa desde 1991

04.1. As pesquisas anteriores

Em 1991, a pesquisa foi realizada pela primeira vez. Foram enviados formulários para todos os clientes do banco, que foram divididos segundo o volume de recursos sob administração do banco. Observou-se que os clientes de menor volume de recursos no banco apresentaram um baixo índice de respostas, contribuindo para que o número de respostas tenha sido o mais baixo dentre todos os anos em que a pesquisa foi realizada.

De 1991 a 1993, os índices de respostas foram sempre crescentes, aumentando ano a ano, e os formulários desenvolvidos continham as mesmas questões dos formulários propostos em *Delivering Quality Service*.

Os questionários internos, entretanto, foram alterados e continham uma falha grave. Os questionários internos de cada uma das Pesquisas de Qualidade (91 a 93) continham as questões destinadas a medir apenas os fatores que causavam os GAPS internos (antecedentes dos GAPS). O formulário originalmente proposto era constituído de 2 partes basicamente: uma delas media o valor dos GAPS internos e a outra parte (a única que constava do questionário) media a influência de alguns aspectos que ocasionavam a existência de tais GAPS (antecedentes dos GAPS).

Os resultados obtidos através desses questionários eram então apresentados como sendo os valores dos GAPS internos. Entretanto, estes eram os valores obtidos para fatores presentes no processo de prestação do serviço que acarretavam a existência dos GAPS, e não os valores dos GAPS.

Os resultados apresentados de 1991 a 1993 não continham valores para os antecedentes dos GAPS internos, que não eram nem mencionados. Uma das consequências desse erro nas pesquisas foi que não foi possível, em 1994, analisar a evolução dos valores dos GAPS internos com o passar dos anos.

04.1.a. Os formulários desenvolvidos

Os formulários desenvolvidos de 1991 a 1992 não apresentaram nenhuma alteração com relação ao que é proposto no livro-base da ferramenta utilizada. Foi apenas em 1993 que o banco mostrou preocupação em desenvolver um formulário mais curto, de forma estimular um aumento no índice de respostas a serem obtidas.

Em 1993, o formulário a ser respondido pelos clientes era constituído por apenas uma folha de papel, o que provavelmente contribuiu para a elevação do índice de respostas obtido.

04.1.b. Medidas corretivas

Embora algumas medidas para melhoria da qualidade tenham sido realizadas com o passar dos anos, é importante ressaltar que não houve uma relação de causa-efeito direta entre os resultados obtidos pela Pesquisa e as medidas tomadas.



Fig 04.2. Administração subjetivamente identificava os problemas

A administração do banco, preocupada com a crescente necessidade de qualidade no serviço, tomou medidas visando elevá-la. Entretanto, as decisões de onde atuar para melhorar a qualidade não foram causa direta dos resultados observados na Pesquisa. A Pesquisa foi um dos fatores utilizados para a tomada de decisões sobre onde atuar.

Tal fato pode eventualmente ter gerado o problema da alocação de recursos não ótima, pois as decisões podem não ter se baseado exclusivamente na opinião dos clientes expressada pela Pesquisa de Qualidade. Muitas vezes, a opinião da administração sobre o que o cliente deseja não coincide com a opinião da maioria dos clientes, e gasta-se dinheiro em algo cujo impacto para os clientes, em termos de qualidade, não será tão elevado.

Nos anos de 1991 a 1993, os resultados da Pesquisa de Qualidade não levaram objetivamente a medidas corretivas. As Pesquisas, nesses anos, foi utilizada como mais uma base de informações para que a administração decidisse quais as medidas de melhoria mais adequadas. Por isso, a gerência do banco não associa a realização da Pesquisa com uma efetiva melhoria da qualidade, o que dificultou muito o processo de obter motivação destes no sentido de auxiliarem no processo em 1994.

A reclamação foi sistemática no sentido de que, em todos os anos em que foi realizada a Pesquisa de Qualidade, os gerentes gastaram muito tempo tentando auxiliar na realização das pesquisas, o que, entretanto, não acarretou nenhuma mudança prática.

Um agravante dessa situação foi uma alteração no quadro de funcionários realizada em 1993. O funcionário que preparava a apresentação de resultados desligou-se do banco e os resultados da pesquisa não foram apresentados.

A sensação de que mais uma vez a Pesquisa seria realizada mas nada (aparentemente) seria feito contribuiu para dificultar o trabalho de realização desta, que não contou com a colaboração efetiva da maioria dos gerentes das contas.



Fig 04.3. Os gerentes de conta opinaram em cada etapa do trabalho

Para motivar os gerentes no sentido de cooperarem com a Pesquisa, algumas medidas foram tomadas. Primeiramente, cada uma das etapas do trabalho e da Pesquisa de Qualidade foi realizada com a participação de todos os gerentes. O desenvolvimento dos formulários, o que constaria destes, a forma de envio das correspondências aos clientes, a forma de cobrá-los com relação às respostas e muitos outros procedimentos contaram com a participação dos gerentes e a opinião da maioria sempre prevaleceu para a tomada de decisões.

Outro fator que auxiliou para aumentar a motivação dos funcionários com relação à Pesquisa de Qualidade foi o fato de que, em 1994, houve uma pessoa especificamente encarregada de todo o processo, gerenciando a execução de cada uma das partes do trabalho. Nesse sentido, passou-se a sensação de que o trabalho teria início, meio e fim, contribuindo para a colaboração dos funcionários.

04.2. Os resultados anteriores¹

Os valores do GAP 5 são resultantes da subtração entre duas colunas cujos valores da escala numérica podem variar de 1 a 5, por isso, o resultado de tal subtração é que o GAP 5 pode assumir valores entre -4 e +4. Os valores obtidos para o GAP 5 nos anos anteriores foram os seguintes.

ANO	VALOR DO GAP 5
1991	-0,25
1992	-0,25
1993	-0,30

Tabela 04.4. resultado do GAP 5 ano a ano
OBS: Quanto mais negativo o valor, pior a qualidade

Conforme visto no capítulo anterior, o valor do GAP 5 pode ser desmembrado nas 5 dimensões de qualidade. Tal desmembramento apresentou o seguinte resultado nos anos anteriores:

DIMENSÃO	1993	1992	1991
Confiabilidade	-0,5	-0,4	-0,6
Responsividade	-0,4	-0,3	-0,3
Segurança	-0,3	-0,2	-0,2
Empatia	0,3	0,3	0,1
Tangíveis	-0,1	-0,1	0,1

Tabela 04.5. Evolução dos valores do GAP 5 para cada uma das dimensões em cada ano

O quadro acima indica a evolução do valor do GAP 5 em cada um dos anos em que a Pesquisa foi realizada. Observa-se que a dimensão Confiabilidade, considerada pelos clientes como sendo a mais importante na formação da opinião sobre a qualidade em cada um dos anos, apresentou sistematicamente o pior resultado dentre as 5 dimensões medidas. Já a dimensão Tangíveis, considerada em todos os anos como sendo a menos importante, apresentou, em cada um dos anos, o melhor desempenho dentre as 5 dimensões.

¹Vale ressaltar que todos os resultados aqui apresentados são novamente colocados no capítulo 7, onde a evolução dos resultados é apresentada. No capítulo 07, tais resultados estão acompanhados de gráficos da evolução dos resultados no tempo, tornando a visualização mais simples.

O valor de Tangíveis foi sempre o melhor resultado dentre todas as dimensões do serviço em cada um dos anos em que se aplicou a Pesquisa. Esse fato é também observado no livro *Delivering Quality Service*, onde se coloca tal fenômeno como uma consequência do fato de ser mais simples analisar o resultado de melhorias em aspectos Tangíveis do que em qualquer outra dimensão.

Conforme apresentado no item 04.1, os GAPS internos não foram medidos devido a um erro conceitual, pois os antecedentes desses GAPS (ou os fatores que os causavam) foram considerados erroneamente como sendo os GAPS propriamente ditos. Assim, não há resultado para os GAPS internos dos anos de 1991 a 1993.

Os resultados dos antecedentes dos GAPS internos são números resultantes de uma avaliação realizada pelos funcionários do banco utilizando-se de uma escala cujos valores vão de 1 a 5. Por isso, os resultados numéricos de cada um dos antecedentes dos GAPS internos podem assumir valores entre 1 e 5. Um exemplo da forma como se avaliam os antecedentes é dado no quadro hachurado abaixo:

EXEMPLO:

Questão "Coletamos regularmente dados sobre as necessidades dos clientes." (questão incluída no antecedente *Orientação adequada de Marketing* - GAP 4).

Ao ler tal questão, o cliente marca um valor de 1 a 5 numa escala de 5 pontos de acordo com a seguinte explicação, colocada junto às questões:



A resposta mais desejável para a questão é o valor 5. Nas médias resultantes para cada uma das questões, os valores mais desejáveis são sempre 5.

Quadro 04.6. Exemplo de forma de responder questionário interno

Abaixo estão apresentados os valores resultantes para os antecedentes dos GAPS internos. Quanto mais próximo estiver o antecedente do GAP do valor 5, melhor:

Antecedentes do GAP 1 (= Diferença entre o que o cliente deseja e o que a administração julga que ele deseja)

ANO	valor dos antecedentes do GAP 1
1991	3,2
1992	3,2
1993	3,3

Tabela 04.7. Evolução dos antecedentes do GAP 1 nos anos

Antecedentes do GAP 2 (= Diferença entre o que a administração julga que o cliente deseja e a forma como esta determina que devem ser realizadas as tarefas)

ANO	valor dos antecedentes do GAP 2
1991	3.2
1992	3.1
1993	2.8

Tabela 04.8. Evolução dos antecedentes do GAP 2 nos anos

Antecedentes do GAP 3 (= Diferença entre a forma como a administração determina que devem ser realizadas as tarefas e a forma como estas são realmente realizadas)

ANO	valor dos antecedentes do GAP 3
1991	3.4
1992	3.4
1993	3.1

Tabela 04.9. Evolução dos antecedentes do GAP 3 nos anos

Antecedentes do GAP 4 (= Diferença entre o que se promete ao cliente e o que é efetivamente oferecido)

ANO	valor dos antecedentes do GAP 4
1991	2.6
1992	2.4
1993	2.1

Tabela 04.10. Evolução dos antecedentes do GAP 4 nos anos

Observa-se que os antecedentes dos GAPS internos, à exceção do GAP 1, pioraram o seu desempenho de 92 para 93. Essa tendência de queda pode ter acarretado uma queda no desempenho dos GAPS internos de 93 para 94 (já que os antecedentes medidos em 93 influem no resultado dos GAPS em 94, e os antecedentes de 92 têm seu efeito sentido em 93).

Infelizmente, como o valor numérico dos GAPS internos propriamente ditos não foi obtido nos anos anteriores por uma falha conceitual na aplicação das Pesquisas anteriores (vide item 04.1), tal tendência não pôde ser comprovada na prática.

CAPÍTULO 05

O PROCESSO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA

O PROCESSO DE REALIZAÇÃO DO TRABALHO

05.1. O programa de etapas do trabalho

Dada a extensão do trabalho e o grande número de atividades envolvidas, foi desenvolvido um programa com as etapas do trabalho e as datas-limite para a realização das tarefas. (Ver Tabelas 05.1. a 05.6.)



1994						
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

A tabela com o programa de etapas ou tarefas a serem realizadas do Trabalho de Formatura foi elaborada no início do trabalho (Fig 05.1., atividade número 2), e algumas das tarefas foram alteradas.

A coluna **NO.** representa o número da atividade em questão.

A coluna **ATIVIDADE** dispensa explicações e a coluna **DEP** representa a relação de dependência entre as diversas tarefas. Por exemplo, no caso da atividade 2: "Elaborar o programa do trabalho", a coluna **DEP** apresenta o número 1. Isso significa que a atividade 2 depende da atividade 1. Assim, para elaborar o programa do trabalho, seria preciso anteriormente ter realizado a tarefa: "Leitura do livro-base: *Delivering Quality Service*" (Fig. 05.1., atividade 1).

A coluna **RESP** apresenta o responsável pela tarefa. Algumas das tarefas, como por exemplo o envio de cartas aos clientes, somente poderiam ser realizadas após a aprovação dos textos pelo Diretor de Marketing do banco. Desta forma, o responsável pela atividade "Envio das cartas de agradecimento aos clientes", por exemplo, era o diretor do banco. Ele aprovaria a atividade e dele dependeria sua realização. Por esse motivo, é colocado como o responsável pela tarefa.

A coluna **hs** representa uma estimativa inicial do tempo em horas necessário para concluir atividade.

O programa foi inicialmente concebido para organizar o trabalho e o tempo necessário para sua conclusão antes da data de entrega do Trabalho de Formatura na Escola Politécnica. Tendo sido feito no início do trabalho, o programa evidentemente sofreu várias alterações e, enquanto algumas atividades não foram realizadas, outras atividades adicionais foram incluídas. Os tempos estimados para cada uma das atividades mostraram-se muitas vezes incorretos. Entretanto, os tempos para a realização de cada bloco de atividades foi observado na medida do possível, de forma a que o trabalho fosse concluído antes da data-limite.

NO.	ATIVIDADE	DEP.	RESP.	hs
	BASE TEÓRICA DA PESQUISA			
1	Leitura do livro-base Delivering Quality Service			16
2	Elaborar a Programação do trabalho	1		20
	APRESENTAÇÃO DA PESQUISA 1994			
3	Montagem do esquema da apresentação	1		24
4	Discutir com a Ranata a apresentação	3		2
5	Discutir com a Guerra o esquema	3,4		2
6	Corrigir o esquema da apresentação	5		6
7	Reapresentar o esquema da apresentação	6		2
8	Corrigir a apresentação	7		4
9	Montar as transparências	6		18
10	Imprimir as transparências	9		2
11	Submeter a aprovação	10		1
12	Corrigir e reescrever handouts	11		4
13	Sumeter a aprovação	12		1
14	Xerocar os handouts nas transparências	13		2
15	Apresentar a pesquisa aos Private Bankers	14	Guerra	3
16	Apresentar a pesquisa aos demais funcionários	14		2
	MONTAGEM DO MATERIAL A SER ENVIADO			
17	Estabelecer as dimensões pesquisadas no formulário	1		2
18	Montar as questões relativas a cada dimensão a serem enviadas	17		6
19	Montar um gabarito dividindo as questões por cada dimensão	18		2
20	Elaborar os formulários finais a serem enviados	19		0

Tabela 03.1. Primeira página do programa realizado para o trabalho de Melhoria da Qualidade do Serviço

As alterações de atividades mais significativas nesta parte do programa do Trabalho de Formatura (Fig. 05.1.) foram as seguintes:

• As atividades de 1 a 14 foram realmente realizadas. Entretanto, as transparências não foram copiadas para lâminas transparentes para a apresentação no retro-projetor, pois o diretor do banco solicitou que a apresentação não fosse realizada para todos os gerentes de uma só vez. A apresentação foi impressa em papel e feita individualmente com cada um dos gerentes.

A idéia de uma única apresentação da Pesquisa de Qualidade 1994 para todos os gerentes foi substituída por um processo de entrevista individual com cada um dos gerentes, onde a apresentação original seria feita de forma simplificada e particular. Além disso, o contato com os gerentes seria aproveitado para que cada um deles colocasse propostas e sugestões para a Pesquisa 1994, além de realizarem críticas às pesquisas dos anos anteriores.

Assim, as tarefas foram substituídas por:

- 14- Marcar reuniões individuais com os gerentes;
- 15- Reuniões com os gerentes e anotação das críticas e sugestões;
- 16- Agrupamento das propostas feitas e propostas de melhoria da pesquisa, por mim elaborado após análise das críticas às pesquisas anteriores;
- 17- Marcar novas reuniões para "votação das alterações a serem adotadas em 1994";
- 18- Consolidação do resultado da "votação";
- 19- Apresentação individual a cada Private banker das alterações para 1994

Ricardo Varó Múñez - Quantificação da qualidade em serviços

NO.	ATIVIDADE	DEP.	RESP.	hs
	IDENTIFICAÇÃO DOS MOMENTOS DE CONTATO			
21	Identificar os momentos de contato junto a Private Bankers			42
22	Monitorar os fluxos no papel	21		18
	AMOSTRA A SER PESQUISADA			
23	Estabelecer os critérios de amostragem	1		2
24	Estabelecer quais dados do cliente devem ser obtidos do sistema	23		2
25	Submeter à aprovação os critérios estabelecidos	23	Eitor	1
26	Obter a lista dos relacionamentos da amostra em discete	25	Fábio	4
27	Aprovar a lista com os P. Bankers	26		2
	IMPRESSÃO E ENVIO DO MATERIAL AOS CLIENTES			
28	Fazer o arquivo para o print merge com a lista de relacionamentos	26		6
29	Imprimir os formulários pessoais da pesquisa	28,2	Cris	6
30	Elaborar a carta de apresentação da pesquisa e/ou cartões			4
31	Submeter a aprovação de marketing	20	Eitor	1
32	Imprimir a carta pessoal de apresentação da pesquisa	28,31	Cris	4
33	Aguardar a assinatura final da diretoria - cartas	32	Clotilde	20
34	Elaborar templates das etiquetas para os envelopes			4
35	Imprimir etiquetas para envelopes e cartões endereçamento	28,34	Cris	5
36	Colar etiquetas e colar formulários correspondentes nos envelopes	28,35,36		6
37	Enviar formulários	36	Roy	4
	RETORNO DOS FORMULÁRIOS			
38	Aguardar retorno da pesquisa respondida	37		120

Tabela 05.2 - Segunda página do programa realizado para o Trabalho de Formatura

• Nesta parte do programa do trabalho (Fig 05.2.), a maior alteração observada foi relativa à montagem do material a ser enviado aos clientes, cuja duração, representada pela coluna **hs** foi muito superior ao programado.

O tempo necessário para a realização de tal etapa do trabalho, juntamente à etapa de montagem das correspondências para o envio aos clientes foi de aproximadamente 150 horas, entre:

- elaborar um novo lay-out,
- aprová-lo junto aos gerentes das contas,
- pesquisa de preço no mercado para a aquisição de folhas de papel de tamanho especial para a impressão dos formulários,
- impressão dos formulários.

Outras atividades realizadas nesse processo foram:

- pesquisa junto aos Correios das diferentes formas existentes para o envio da correspondência, buscando maximizar o retorno de formulários respondidos,
- verificação do peso das correspondências a serem enviadas aos clientes, para aquisição de selos de postagem apropriados (o peso das correspondências demandou selos de terceira postagem),
- elaboração e impressão de etiquetas com destinatário e remetente para os cartões de Avisos de Recebimento (a forma adotada para o envio da correspondência é explicada adiante) dos Correios,

- análise de preços de envelopes, aquisição e impressão do logotipo da pesquisa 1994 nestes, especialmente elaborados para serem enviados junto aos questionários, para que o cliente tivesse o processo de devolução deste respondido facilitado ao máximo.
- elaboração da carta de apresentação da pesquisa e o arquivo correspondente com nomes de clientes utilizado na fusão *modelo de carta - dados pessoais* = personalização das cartas (Print Merge),
- impressão das cartas,
- agrupamento dos formulários, cartas de apresentação e dos envelopes que entram dentro da correspondência, para colocá-los dentro do envelope da correspondência final ao cliente,
- fechamento das correspondências dos clientes,
- grampeamento de cada um dos Avisos de Recebimento a cada um dos envelopes correspondentes, selagem dos envelopes e envio da correspondência.

NO	ATIVIDADE	DEP.	RESP.	hs
39	Elaborar lista de relacionamentos e check list por cada P. Banker	26		2
40	Fazer os check lists para P. Bankers anunciarem a pesquisa	34		6
41	Imprimir os check lists com o anúncio inicial	40		2
42	Dist. formulários e instruir P. Bankers a realizar contato pr anúncio	41		6
43	Aguardar retorno das listas dos P. Bankers sobre o anúncio	42		12
44	Confrontar recebidos c/ conteúdos de P. Banker	43		4
	RETORNO ÀS RESPOSTAS E FOLLOW UP			
45	Montar carta padrão de resposta de agradecimento			8
46	Dividir em grupos homogêneos de reclamações ou sugestões	4,39		12
47	Eliminar uma carta de resposta para cada grupo	46		24
48	Submeter a aprovação de marketing	47	Elton	1
49	Elaborar uma lista dos que responderam	38		6
50	Imprimir as cartas de agradecimento de acordo com tamanho dos	48	Cris	8
51	Imprimir etiquetas para envelopes das cartas de agradecimento	49	Cris	4
52	Colocar cartas e etiquetas correspondentes nos envelopes	50, 51		10
53	Enviar as cartas de agradecimento	52	Boy	4
54	Estabelecer contato com os relacionamentos para follow up	49	P. Banker	2
	OBTENÇÃO DO GAP 5			
55	Inputar os resultados da pesquisa	38		30
56	Montar o sistema para obter o GAP 5 para cada dimensão	20		36
57	Obter o GAP 5 para cada relacionamento	56		6
58	Obter a média ponderada	57		6
59	Obter GAP 5 em cada dimensão para cada P. Banker	58		24
60	Obter a média ponderada para cada P. Banker	59		6
61	Separar por concorrente e inputar seus resultados	38		12
62	Obter o GAP 5 de cada dimensão em cada concorrente	61		12
63	Obter a média ponderada de cada concorrente	62		9

Tabela 05.3. - Terceira página do programa realizado para o Trabalho de Formatura

NO.	ATIVIDADE	DEP.	RESP.	hs
	ANÁLISE DO RESULTADO DO GAP 6			
64	Elaborar o gráfico da evolução no tempo do resultado	56,58		6
65	Elaborar lista dos que tiveram registro de RP's em 1993			8
66	Análise do resultado da pesquisa dos clientes que tiveram RP	57,65		8
67	Análise Individual Receita x Qualidade	26,58		12
68	Consolidação dos registros	57,67		60
	ELABORAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DOS FORMULÁRIOS INTERNOS			
69	Montar os formulários para GAPS 1 a 4 internos	1		10
70	Obter a lista de funcionários e seus cargos		Fábio	6
71	Alocar funcionários entre 3 grupos: administração, vendas, outros	70		2
72	Elaborar carta de apresentação da pesquisa para os funcionários			2
73	Imprimir os formulários para funcionários	69	Cris	2
74	Imprimir as cartas de apresentação da pesquisa para os funcion.	72	Chris	4
75	Distribuir os formulários	73,74	Boy	0
76	Aguardar o retorno dos formulários dos funcionários	76		2
	OBTENÇÃO DOS GAPS 1 A 4			
77	Elaborar sistema de tratamento dos dados para os GAPS 1 a 4	1		30
78	Inquirir as respostas dos funcionários	76		30
79	Obter os GAPS de 1 a 4 para o pessoal não de venda	76,77		2
80	Obter os GAPS de 1 a 4 para o pessoal administrativo	76,77		2
81	Obter os GAPS de 1 a 4 para o pessoal de venda	76,77		4
	PRIORIZAÇÃO DOS PROBLEMAS			
82	Elaborar o relatório com os resultados	68,79,81		16

Tabela 05.4. - Quarta página do programa realizado para o Trabalho de Formatura

• Com relação à Fig. 05.4., vale ressaltar que a *Elaboração e distribuição dos formulários internos* foi realizada imediatamente após o envio dos questionários aos clientes, de forma a que as impressões de clientes e funcionários representassem um mesmo instante no tempo.

Além disso, atividades adicionais foram realizadas para possibilitar uma apresentação dos resultados da Pesquisa de Qualidade 1994 para o Vice-presidente do banco, individualmente.

Some-se a isso que, nos dias 6 e 7 de outubro, a atividade *Palestra sobre os progressos do SERVQUAL* foi adicionada ao programa. O Sr. Parasuraman, um dos autores do livro *Delivering Quality Service*, esteve em São Paulo proferindo palestra sobre a ferramenta SERVQUAL, da qual é um dos idealizadores. Nestes dois dias, o sr. Parasuraman apresentou a ferramenta e as evoluções nos seus estudos sobre a qualidade em serviços.

Os benefícios obtidos através deste seminário serão relatados a seguir, no capítulo que trata de uma análise crítica do trabalho realizado. (CAP 09, item 09.2.)

NO	ATIVIDADE	DEP.	RESP.	hs
82	Determinar as situações a serem tratadas prioritariamente	82		12
84	Elaborar projetos de correção	83		60
	SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS			
85	Elaborar a apresentação à administração	82,84		40
86	Impressão resultados da pesquisa para a administração	82,84	Chf	10
87	Apresentar os resultados de pesquisa à administração	85,86		8
88	Xerocar resultado da pesquisa e projetos p/ funcionários	82,84		4
89	Distribuir relatório para funcionários	88	Boy	4
90	Implementar projeto de correção	84	Director	

Tabela 05.5. - Quinta página do programa realizado para o Trabalho de Formatura

Para a realização de todas as tarefas, um cronograma de tarefas foi estabelecido. O cronograma foi desenvolvido de forma a que os grandes blocos de atividades tivessem a data de início e fim determinadas, conforme mostrado na Fig. 05.6 a seguir:

	ATIVIDADE	DEPENDÊNCIA	INÍCIO	FINAL
01	A base teórica da Pesquisa		13/03	19/04
02	Apresentação da Pesquisa	1	20/04	09/05
03	Montagem do material a ser enviado	1	12/04	12/05
04	Identificação dos Momentos de Contato	-	13/05	26/05
05	Amostra a ser Pesquisada	1	15/05	15/07
06	Impressão e envio do material aos clientes	3,5	28/06	01/07
07	Elaboração e distribuição dos forms internos	1	26/06	01/07
08	Retorno dos formulários externos	6	01/07	29/07
09	Obtenção dos GAPS 1 a 4	7	30/05	12/07
10	Retorno às respostas e cobrança destas	8	12/07	01/08
11	Obtenção do GAP 5 externo	8	03/08	03/09
12	Análise do resultado do GAP 5	11	05/09	23/09
13	Priorização dos problemas	9,11	26/09	28/10
14	Solução para melhorias da qualidade	4,13	28/10	-

Tabela 05.6. - Datas-limite para a realização de cada etapa do Trabalho de Formatura

Mostrar o cronograma realizado, as tarefas a serem executadas e os problemas enfrentados, como realizado nesta seção, deverá ser utilizado nas próximas Pesquisas de Qualidade a serem realizadas pelo banco nos anos vindouros.

Tal "memória técnica" tem como uma de suas vantagens importantes tornar a Pesquisa a ser realizada menos dependente de quem a executou, auxiliando no processo de evitar a ocorrência de problemas ocorridos no passado.

05.2. Definição da amostra adequada para a pesquisa

A finalidade do trabalho é aprimorar o serviço prestado pelo Private, de forma a aproximar as Percepções dos clientes às suas Expectativas. A determinação das Percepções e das Expectativas, parte da pesquisa, deve então ser feita junto àqueles que são os clientes-foco do Private Bank do RVM.

A definição de cliente-foco conforme aqui utilizada é dada pela seguinte matriz de relacionamentos por receitas geradas (Fig. 05.7):

COMPLEXIDADE	(A)	(B)	(C)
	Menos de US\$15M	US\$ 15M a US\$ 50M	Mais de US\$ 50M
3	A3	B3	C3
2	A2	B2	C2
1	A1	B1	C1

Fig. 05.7. - Matriz de definição dos possíveis perfis de clientes do Private Bank

A complexidade é crescente de 1 a 3, conforme definição da área de marketing do banco. A complexidade é dada pelo grau de complexidade técnica dos produtos que um cliente utiliza. Como exemplo, pode ser citado um cliente que apenas aplique em fundos mútuos do RVM. Esse é um cliente de complexidade 1. Já o cliente que utiliza Carteiras Controladas¹, que é um produto de alta sofisticação, será classificado como cliente de complexidade 3.

O banco de dados do banco foi utilizado para gerar uma lista dos clientes-foco do Private Bank do RVM. Essa é a amostra de relacionamentos cuja opinião sobre a qualidade dos nossos serviços interessa.

¹ Carteira Controlada, é um produto oferecido pelo banco para administração de recursos do cliente, onde um portfólio com o perfil de risco do cliente é estruturado e movimentado segundo as diversas oportunidades no mercado financeiro, oportunidades estas percebidas pelo administrador da carteira.

Além de possuir as características representadas pela parte hachurada da matriz, assumiu-se também que, além de ser um cliente-foco, o cliente da amostra deveria ter relacionamento com o banco há 3 meses ou mais, para que todos aqueles que recebessem a pesquisa tivessem efetivamente uma opinião sobre o serviço prestado.

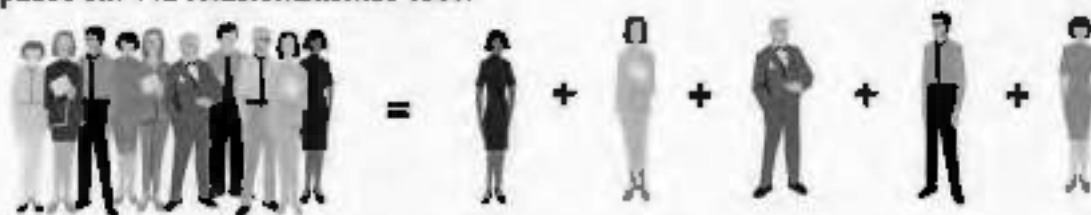
05.3. Obtenção da lista de clientes e endereços oriunda do sistema

O banco promoveu, durante o segundo semestre de 1993 e primeiro semestre de 1994, uma análise-de-foco do seu serviço, eliminando da sua base de clientes todos aqueles que não fossem do mercado-alvo do banco. Como consequência desse fato, o sistema de dados do banco estava também sofrendo modificações, pois diversos nomes estavam sendo excluídos da lista de clientes. Devido a esse fato, a lista de clientes só foi obtida na primeira metade do mês de junho (imediatamente antes do envio dos formulários aos clientes), evitando que a lista contivesse nomes que seriam cortados da base de dados.

O envio dos formulários ocorreu no dia 26/07/1994.

A informações sobre os clientes do banco estão disponíveis no sistema. Entretanto, dados cadastrais dos clientes somente são inseridos no sistema quando do início do relacionamento e não são posteriormente atualizados. Os erros existentes nos dados inicialmente digitados no sistema são corrigidos paulatinamente, quando o problema é detectado em algum ponto do processo de prestação do serviço. A maioria das informações necessárias para a realização da Pesquisa de Qualidade 1994 não estavam atualizadas no sistema de dados do banco, informações essas que foram obtidas junto aos gerentes das contas.

Apesar dos problemas existentes, a única fonte com tais dados era o sistema do banco e, portanto, uma lista inicial com os dados dos relacionamentos-foco do banco foi extraída². A lista de relacionamentos-foco contava com 1175 nomes de clientes, agrupados em 442 relacionamentos-foco.



**RELACIONAMENTO
(EMPRESA A)**

**CLIENTES
(FAMÍLIA)**

²É preciso aqui explicar a diferença entre cliente e relacionamento. O relacionamento é um grupo de um ou mais clientes agrupados sob um mesmo número de cadastro no banco (denominado TMS-chave) que se relacionam com o mesmo Private Banker (gerente da conta) e guardam entre si uma relação por estarem vinculados à mesma empresa ou grupo familiar. O cliente é cada um dos componentes desse relacionamento.

Fig. 05.8. - Esquema da definição de relacionamento e de cliente do banco

Evidentemente, nem todos os clientes de um mesmo relacionamento-foco precisariam responder o formulário, pois os contatos com os Private Bankers são normalmente realizados por apenas um cliente-foco dentre todas as pessoas listadas no mesmo relacionamento.

A minha decisão, após obter a lista de relacionamentos-foco (população dos clientes que interessam ao banco), foi a de que todos os relacionamentos deveriam receber pelo menos um formulário. Tal fato contribui para que um perfil representativo da população seja traçado no resultado da pesquisa.

Assim, dado que a amostra a ser pesquisada foi definida como sendo cada um dos relacionamentos-foco, pelo menos um cliente de cada relacionamento deveria receber um formulário da pesquisa. Para definir quem do relacionamento responderia a pesquisa, cada Private Banker examinou a lista e indicou os nomes que receberiam a correspondência.

Embora isso possa viciar um pouco a amostra, já que os clientes não foram determinados por sorteio dos nomes de cada um dos relacionamentos, o fato de que pelo menos um cliente de cada relacionamento receberia um formulário minimiza o impacto de uma amostra eventualmente viciada.

Adicionalmente, a forma de escolha dos nomes de cada um dos relacionamentos via sorteio poderia acarretar um efeito extremamente indesejado. Muitos dos clientes listados nos relacionamentos-foco relacionam-se com o banco apenas pela conta-corrente. As transações mais complexas e o maior contato com o banco é normalmente realizado por apenas um ou dois clientes listados (normalmente o patriarca da família ou o presidente da empresa).

Caso o sorteio fosse realizado e um desses clientes recebesse o formulário, as suas percepções e expectativas não expressariam aquilo que era realmente o intuito do banco com a pesquisa: saber opiniões e expectativas dos cabeças dos relacionamentos do banco, que utilizam uma maior gama de produtos e serviços financeiros.

Nenhum Private Banker pôde excluir qualquer relacionamento da amostra a ser pesquisada, embora tenham sido permitidas inclusões de nomes de pessoas a gosto do gerente da conta. Os nomes incluídos, em número de 11, eram em sua maioria clientes formadores de opinião³. Alguns Private Bankers acharam por bem enviar a esses clientes formulários, pois o não envio destes poderia criar um certo desagrado a essas pessoas

³ As pessoas do grupo social a que se destina o serviço do banco constituem um grupo com alto grau de comunicação entre seus componentes. Alguns componentes desse grupo são particularmente influentes e mantêm um maior nível de contato com outras pessoas desse grupo. Essas pessoas são chamadas de formadoras de opinião, devido ao alto grau de comunicação que mantêm com outros clientes ou potenciais clientes.

Embora não fosse permitido que o gerente da conta solicitasse o não envio de formulário a algum dos relacionamentos listados, algumas exceções tiveram que ser abertas. Por solicitação da direção do banco, alguns relacionamentos-foco do banco foram retirados da lista de clientes que receberiam os questionários.

A base para a retirada de alguns nomes foi baseada, na maioria das vezes, no fato de que alguns clientes, com o andamento do relacionamento expressaram seu desagrado relativo ao fato de receberem qualquer tipo de correspondência do banco, que não seja o extrato dos seus investimentos, contendo o resultado de suas aplicações.

Alguns problemas adicionais tiveram que ser resolvidos na elaboração da lista final com os nomes dos clientes que receberiam a pesquisa. Os dados cadastrais do cliente contam com 2 endereços, muitas vezes distintos: o endereço residencial e o endereço para correspondência. Muitas vezes, os endereços estavam trocados ou não existiam e, portanto, cada Private Banker recebeu uma lista com os nomes finais e os respectivos endereços para corrigir eventuais erros⁴.

Some-se a isso o fato de que muitas vezes o relacionamento está registrado através do nome da pessoa jurídica com o qual o banco tem negócios e o nome do dono da empresa não consta do sistema. O envio de um formulário de pesquisa de marketing em nome da empresa e sem destinatário claramente identificado, praticamente reduz a zero a probabilidade desse formulário ser devolvido preenchido (e, no caso de ser devolvido preenchido, pode ter sido preenchido segundo a opinião de alguém da empresa que não é o cliente-foco do banco).

Para transpor esse problema, os Private Bankers (gerentes de contas) foram novamente instados a corrigirem a lista, no sentido de fornecerem o nome das pessoas nas empresas que seriam os clientes-foco do banco.

Após a correção de todos os problemas acima mencionados, uma lista final foi impressa e fornecida para cada gerente, para que estes tivessem disponível a informação do endereço em que a correspondência de cada um de seus clientes seria recebida..



Lista de endereços e clientes distribuída aos gerentes das contas

⁴Os Private Bankers contam com fichas escritas a mão com informações que vão sendo colhidas junto aos clientes com o desenrolar do relacionamento financeiro. Essas fichas contêm informações mais confidenciais que o sistema e os Private Bankers auxiliaram no processo de correção de nomes e endereços.

Ricardo Vafio Múñez - Quantificação da qualidade em serviços

05.4. Opiniões dos Private Bankers sobre as pesquisas anteriores e seu resultado

Visando obter um maior número de respostas, uma análise das falhas das pesquisas anteriores foi realizada. Para isso, os Private Bankers foram instados a emitirem suas opiniões sobre as pesquisas anteriores, para que alterações fossem realizadas em 1994 com a finalidade de obtenção de um maior número de respostas, mais representativas.

Três contatos com cada gerente foram realizados: no primeiro contato os gerentes apresentaram críticas às pesquisas anteriores e apresentaram sugestões para a pesquisa de 1994.

De posse dessas críticas e sugestões, uma lista com as principais sugestões (7 sugestões) foi elaborada e novamente submetida aos gerentes, para que se emitisse a opinião sobre o que foi sugerido. Com isso, uma espécie de eleição foi realizada para que se chegasse à opinião geral daquilo que os gerentes julgavam ser a melhor forma de realização da pesquisa.

O terceiro contato foi realizado com a finalidade de fornecer um retorno aos gerentes do resultado da análise, ou seja, o resultado das sugestões dadas e para apresentar os formulários a serem enviados aos clientes.

05.4.1. As opiniões sobre as pesquisas anteriores

Conforme descrito em 05.4., uma primeira reunião com os Private Bankers foi realizada e comentários gerais sobre as pesquisas anteriores foram colhidos para análise. Esse feed-back das pesquisas anteriores foi colhido junto aos Private Bankers porque estes são os funcionários do banco com mais íntimo contato com os clientes e, portanto, que estão em maior sintonia com a opinião dos clientes e podem auxiliar mais no processo de melhoria das pesquisas anteriores.



Reuniões realizadas com os gerentes das contas

No entanto, muitas das opiniões dadas eram de caráter subjetivo, fator muitas vezes evidenciado por opiniões contraditórias. Uma vez de posse das opiniões, a decisão sobre quais delas adotar não caberia ao encarregado de aplicar a pesquisa, mas sim aos próprios Private Bankers que, conforme anteriormente citado, têm maior sensibilidade relativa às opiniões e desejos dos clientes.

Por isso, as opiniões coletadas na primeira reunião foram reunidas e novamente submetidas aos gerentes que, através de uma "votação", acabaram por fornecer quais das sugestões seriam acatadas.

Algumas das opiniões emitidas pelos gerentes das contas valem a pena serem reproduzidas:

Observação 01: "As 23 questões utilizadas nos anos anteriores deveriam ser reduzidas para duas, no máximo 3 questões, pois os nossos clientes não têm tempo para ficar respondendo pesquisas."

Observação 02: (Sobre o questionamento relativo ao que deveria mudar no formato do questionário deste ano, de forma a torná-lo visualmente agradável e transmitir a impressão de que pouco tempo seria gasto para seu preenchimento).

"Absolutamente nenhuma mudança no formulário pode ser realizada. Qualquer alteração, mesmo se realizada apenas no formato do questionário, tira a validade dos resultados, que não poderão mais ser comparados aos anos anteriores.

Eu mesmo(a) trabalhei num instituto de pesquisas nos Estados Unidos e um dos nossos maiores problemas era o fato de que uma de nossas pesquisas apresentava questões já ultrapassadas, que não podiam ser alteradas."

Semanas depois: "Você vai mesmo fazer as alterações no formulário? É coisa de amador mesmo ..."

Observação 03: "Eu sou contra esse negócio de pesquisa de qualidade. Os clientes sempre reclamam, porque são muito ocupados e não têm tempo para responder pesquisas, sempre muito chatas. Nos anos anteriores me pediram para ligar para os clientes pedindo que eles respondessem o questionário... Não liguei, mas disse que tinha ligado... E este ano vou fazer a mesma coisa. Não vou ligar para ninguém e, se me perguntarem, vou dizer que liguei para todos. Não estou aqui para ligar para cliente para ouvir que nossa qualidade é ruim."

Observação 04: "Se eu acho que as cartas de apresentação devem ser assinadas por cada um dos Private Bankers? Olha, eu não faço questão nenhuma de assinar carta nenhuma. Não tenho nada que ver com isso. Quem tem que se interessar por qualidade é o dono do negócio, o _____ (menciona o nome do diretor vice-presidente do banco), que é o dono do banco."

Observação 05: (Sobre a minha requisição do retorno da lista elaborada para cada um dos gerentes com o nome de cada cliente que recebeu a pesquisa, devidamente preenchida com a data em que o contato com o cliente foi realizado, contato este solicitando que o cliente respondesse o formulário)

"Que lista? Ah, aquela lista que você me trouxe há duas semanas? Eu nem sei onde está... É esta? Olha, eu não liguei para ninguém e nem vou ligar porque estou cheio de coisas importantes para fazer, e não tenho tempo para gastar com esse tipo coisa."

Observação 06: Ao colocar que não ligaria para nenhum dos clientes, porque não queria ouvir reclamações, e escutar de mim que essa é seria a melhor oportunidade de eliminar as queixas dos clientes: saber o que eles julgavam estar mal.

"Esse negócio de qualidade é muito bonito na teoria e todo mundo fala a mesma coisa. Mas eu estou aqui a X anos e a _____ (nome de outro(a) gerente, sentado(a) a seu lado) está aqui a Y anos e nunca precisamos desse negócio de qualidade."

Observação 07: "Todos os anos nós contribuimos com a pesquisa e nunca vemos nenhuma mudança ser realizada. E isso há três anos. No ano passado, nem os resultados da pesquisa foram apresentados! Ninguém soube do resultado, ou será que ninguém chegou a nenhum resultado?"

Observação 08: "Vamos aproveitar a pesquisa de qualidade para obter referências de novos clientes em potencial. Coloque uma questão assim: Você indicaria um amigo seu para ser nosso cliente? Em caso afirmativo, quem?"

Observação 09: "Não acredito que a pesquisa traga algum benefício."

Quadro 05.9. - Colocações dos gerentes de conta evidenciando o descrédito na Pesquisa de Qualidade

OBS: As colocações feitas pelos gerentes e na Fig. 05.9. discriminadas demonstram claramente que a gerência não associa melhorias de qualidade com a realização da Pesquisa.

Para contornar tal situação, foi reforçada a convicção da necessidade de se chegar a resultados práticos. Os funcionários, quando compreendidos como sendo os **clientes internos** de um programa de melhoria da qualidade, são alguns dos **beneficiários** diretos do sucesso de tal programa.

Uma vez que as medidas corretivas decorrentes da pesquisa sejam percebidas pelos clientes internos (funcionários), a opinião desse grupo sobre a importância da Pesquisa de Qualidade deve se alterar, e o problema mostrado pelas declarações de alguns dos gerentes deve ser resolvido.



Funcionários da empresa são clientes internos da Pesquisa de Qualidade

Com a melhoria da qualidade, embora não seja possível afirmar com segurança que tais melhorias sejam decorrência dos resultados da Pesquisa, benefícios são sentidos não só pelos clientes do banco, mas também pelos funcionários, que entre outras coisas passam a conviver com menos problemas no dia-a-dia e melhores condições de trabalho.

- Sugestão 1: Colocar o nome do cliente na capa do formulário, possibilitando a identificação do respondente dos formulários retornados.

A sugestão surgiu de uma crítica realizada às pesquisas anteriores. Nos anos anteriores, os gerentes eram solicitados a telefonar 2 vezes aos clientes, pedindo que estes respondessem a Pesquisa de Qualidade. Entretanto, frequentemente situações constrangedoras ocorriam no segundo contato, porque esse pedido era realizado junto a clientes que já haviam respondido a pesquisa e que não haviam se identificado.

A desvantagem em colocar o nome dos clientes na capa dos formulários consistia no fato de que os respondentes poderiam sentir-se coibidos em realizar críticas ao serviço do banco, pois o relacionamento com o Private Banker é normalmente pessoal e as críticas poderiam ser entendidas como críticas ao gerente da conta. Assim, a identificação compulsória do cliente poderia gerar o efeito de diminuição do índice de respostas e respostas eventualmente não representativas da opinião verdadeira dos clientes poderiam ser obtidas.

RESULTADO: Após consulta a todos os Private Bankers, a maioria decidiu que a melhor forma a ser adotada em 1994 seria o envio dos formulários sem o nome do cliente da capa.

- Sugestão 2: O Private Banker deve assinar a pesquisa.

Uma das sugestões apresentadas para a pesquisa deste ano foi que a carta de apresentação da pesquisa, enviada junto com os formulários da pesquisa na correspondência aos clientes estivesse assinada pelo Private Banker. As pesquisas anteriores, cujas cartas de apresentação só continham a assinatura do vice-presidente do banco, passavam a impressão ao cliente de que eram a forma encontrada pela administração de controlar e avaliar o desempenho dos Private Bankers do banco. Isso poderia gerar respostas não condizentes com a opinião do cliente.

RESULTADO: A grande maioria concordou em assinar a carta de apresentação da pesquisa que, além da assinatura dos gerentes, deveria conter a assinatura do vice-presidente da empresa.

- Sugestão 3: A melhor forma de enviar os questionários é através dos motoqueiros do banco.

Segundo colocado no primeiro contato com um gerente de conta, a pesquisa enviada por correio acaba por receber um caráter muito impessoal e os clientes, devido a isso, não se sentem estimulados a responder o questionário.

Além disso, no momento em que o Private Banker realiza um contato telefônico, o cliente muitas vezes alega não ter condições de responder a pesquisa por não ter recebido a correspondência pelo correio. A entrega realizada pelos motoqueiros do banco comprova quais os clientes que receberam os questionários.

RESULTADO: A maioria expressou a opinião de que a entrega via motoqueiros do banco não traria vantagem significativa relativa ao índice de respostas da pesquisa no ano de 1994. Dessa forma, as correspondências seguíam por correio.

- Sugestão 4: Na área de sugestões do formulário, evitar formular uma pergunta aberta e geral e utilizar o espaço para aplicar 3 ou 4 questões mais específicas (vide o questionário disposto neste trabalho), o que abriria a possibilidade de extrair conclusões mais específicas.

Os Private Bankers em geral expressaram a opinião de que mais de uma pergunta escrita nesse espaço de sugestões gerariam o efeito da diminuição do índice de respostas, porque os clientes não gostam de escrever em questionários de pesquisa. A única ação aceitável, segundo os Private Bankers, é que uma pesquisa solicite apenas assinalar alternativas.

RESULTADO: O quadro de sugestões do formulário deveria ter apenas uma pergunta aberta e geral.

- Sugestão 5: Telefonar ao cliente antes que este receba a correspondência da pesquisa, avisando-o da sua futura chegada e solicitando a resposta, ressaltando a importância da pesquisa para o banco.

Essa sugestão surgiu da observação de que muitos clientes alegavam que não poderiam responder a pesquisa ou porque ela ainda não havia sido entregue pelos Correios ou porque a correspondência havia sido extraviada/inutilizada. Esse fato muitas vezes ocorria porque os clientes recebem um volume de correspondência muito grande e não dão importância a grande parte do material recebido. Por isso, o cliente ou muitas vezes a secretária do cliente, ao receber um formulário de pesquisa de opinião já o colocava no lixo.

RESULTADO: A maioria dos Private Bankers mostrou-se contra esta sugestão, alegando que as vantagens obtidas com esse procedimento seriam mínimas, se comparadas ao custo envolvido neste.

- Sugestão 6: Realizar doação a alguma instituição de credibilidade e de auxílio social.

RESULTADO: A maioria dos gerentes achou que as doações surtiriam o efeito de aumentar o nível de respostas obtido em 1994.

- **Sugestão 7:** Aproveitar o envio da pesquisa para pedir que o cliente sugira um nome de potencial cliente que ele indicaria para o banco.

RESULTADO: A maioria dos Private Bankers não julgou adequado este procedimento, que descaracterizaria a pesquisa de qualidade, passando a impressão de que a pesquisa era mais um resultado de uma estratégia de marketing e promoção do banco do que uma preocupação da empresa com a melhoria da qualidade do serviço.

FORMATO DOS FORMULÁRIOS

Os Private Bankers também emitiram opiniões sobre o formato dos formulários a serem enviados e as sugestões foram adotadas, na medida do possível. Sugestões tais como, por exemplo, reduzir o número de questões de 23 para 2 ou 3 foram colocadas, mas evidentemente não puderam ser adotadas. Alterações na estrutura da pesquisa ou na metodologia não foram realizadas devido ao fato de não haver tempo hábil para validar experimentalmente tais alterações.

Decidi, portanto, manter as alterações no formulário restritas ao formato deste. As mudanças foram baseadas num estudo das respostas dos anos anteriores, que levou à condensação de algumas perguntas numa só questão, pois os clientes consistentemente atribuíam notas iguais a algumas perguntas que, embora fossem essencialmente distintas, à primeira vista pareciam perguntar a mesma coisa. Adicionalmente, a formulação de várias perguntas foi alterada evitando ambigüidades e de forma a torná-las mais explícitas e claras.

Uma outra alteração no formulário foi a inclusão de 5 questões relativas aos produtos do banco. Dado que o sistema financeiro no Brasil está muito desenvolvido e altamente informatizado, os serviços bancários tradicionais são oferecidos por todos os bancos a quaisquer clientes correntistas. No caso de Private Banking, o custo adicional pago pelo cliente é associado, em grande parte, aos produtos especiais, desenvolvidos muitas vezes sob medida para apenas uma ou duas operações. Esse aspecto do serviço de Private Banking coloca os produtos oferecidos pelo banco numa posição de extrema importância e a pesquisa foi utilizada para avaliar a qualidade especificamente dos produtos, do ponto de vista dos clientes.

05.5. Elaboração dos formulários externos

As questões do formulário da Pesquisa de Qualidade 1994 estão na Fig 05.10. abaixo dispostas, já ressaltada a dimensão de qualidade à qual cada afirmação pertence.

	ASPECTOS
Tangíveis	01. Tem equipamentos e instalações de aparência moderna e agradável. 02. Funcionários têm boa aparência. 03. Impressos e documentos têm uma boa aparência.
Confiabilidade	04. Promete fazer algo num determinado prazo e realmente faz tudo o que prometeu. 05. Quando um cliente tem um problema, o banco tem interesse em resolvê-lo. 06. Presta um serviço de forma correta da primeira vez. 07. Emite sempre documentos sem erros.
Responsividade	08. Funcionários fornecem aos clientes os prazos exatos para a execução dos serviços. 09. Funcionários sempre desejam ajudar os clientes. 10. Funcionários nunca estão ocupados demais para atender clientes e suas requisições.
Segurança	11. Funcionários têm um comportamento que inspira confiança a clientes. 12. Clientes sentem-se seguros em suas operações com o banco. 13. Funcionários são sempre corteses com os clientes. 14. Funcionários têm conhecimento para responder questões dos clientes.
Empatia	15. Dá atenção individual e personalizada aos clientes. 16. Funciona em horários flexíveis e diferenciados dos demais bancos. 17. Tem como compromisso o interesse do cliente. 18. Funcionários entendem as necessidades específicas dos clientes.
Produtos	19. Os produtos atendem exatamente as necessidades de seus clientes. 20. Todas as necessidades financeiras dos clientes são satisfeitas através dos produtos. 21. Inova e aperfeiçoa constantemente os seus produtos. 22. Oferece produtos a um custo reduzido. 23. Aprimora e/ou aperfeiçoa os seus produtos e serviços de acordo com críticas/sugestões.

05.5.1. As escalas numéricas a serem utilizadas

Atribuir números a respostas traz dois benefícios potenciais. Primeiramente, quantificar respostas de uma grande amostragem pode resultar numa consolidação de resultados mais eficiente e parcimoniosa do que respostas não quantificadas. Segundo, respostas numéricas podem ser manipuladas e interpretadas segundo diversas técnicas matemáticas, o que não é possível em respostas qualitativas.

No entanto, o estabelecimento do tipo de escala pode influir no resultado de uma pesquisa e, a fim de evitar tal fato, um estudo da teoria de escalas⁵ foi realizado antes de estabelecer qual a escala que seria utilizada.

Após o estudo dessas escalas, o seguinte tipo de escala foi julgado como sendo o mais adequado aos objetivos da pesquisa:

Não comparativa Eventualmente, o cliente não tem relacionamentos com outros bancos

Não forçada - O cliente não terá razões para se abster de responder questões, já que não significarão assumir quaisquer responsabilidades

Labeled - Os extremos estarão explicitados no item de explicação da pesquisa, assim como o ponto neutro da escala.

Número de pontos na escala Muitos números numa escala de avaliação trazem como consequência um resultado mais preciso e sensível. No entanto, essa vantagem só será real nos casos em que os respondentes souberem perfeitamente o significado de cada ponto da escala.

O número ideal de pontos para a pesquisa em questão é de 5, pois cada ponto terá um significado claro para o respondente, assim como este vem a ser um número que proporciona um resultado de precisão satisfatória.

Por outro lado, o fator psicológico presente na disposição de realmente responder a pesquisa é influenciado pelo tamanho das escalas de respostas e, portanto, 5 não chega a desestimular a resposta de questionários.

05.5.2. O processo de desenvolvimento do formulário

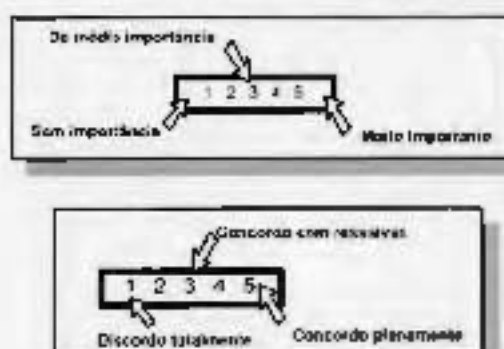
Visando obter um maior número de respostas, procurou-se desenvolver um formulário visualmente agradável e que passasse a impressão de que pouco tempo e esforço seriam necessários para que o cliente o preenchesse.

⁵Como o objetivo deste trabalho não é dissenhar sobre escalas em pesquisas de marketing, apenas o resultado do estudo realizado foi aqui apresentado. No entanto, um resumo da teoria de escalas incluindo as Escalas de Likert é apresentado no ANEXO I deste relatório.

Nesse sentido, ao contrário dos anos de 1991 e 1992, procurou-se desenvolver um formulário em apenas uma folha (frente e verso).

Além disso, ao contrário de 1993, o formulário foi desenvolvido em software gráficos, que lhe deram uma aparência mais agradável, que estimularia um maior número de respostas.

As explicações sobre como deveria ser respondido o formulário foram inteiramente reformuladas. Ao contrário dos anos anteriores, onde um texto era utilizado, o formulário desenvolvido contava com explicações gráficas mais simples e diretas, que demandavam menos esforço e tempo para serem compreendidas.



Quadro . 05.11. - Explicações dispostas nos formulários sobre como responder as questões

Para chegar à forma final dos formulários e à forma como a pesquisa seria aplicada, cada um dos Private Bankers de todas as filiais do Brasil foram consultados e deram as suas opiniões sobre alterações a serem feitas.

No livro *"Delivering Quality Service - Balancing Customer Expectations and Perceptions"*, a base teórica da metodologia utilizada para análise da qualidade do banco, os formulários externos contam com 3 partes, a saber:

01. Questões que cobrem todas as dimensões de qualidade do serviço, onde o cliente assinala a importância que dá a cada uma delas.

02. Apresentação de cada uma das dimensões, pedindo que o cliente distribua 100 pontos de acordo com a importância que dá a cada uma delas.

03. Questionamento das dimensões, para a determinação de qual delas é a mais importante, qual a segunda mais importante e qual a menos importante.

O cliente que distribui os 100 pontos conscientemente entre as 5 dimensões já está implicitamente fornecendo a informação sobre qual é a mais importante, qual a segunda mais importante e qual a menos importante, informação esta solicitada na 3a. parte do formulário.

Caso esta parte do formulário não traga vantagem significativa, o mais apropriado seria excluí-la da pesquisa, para tornar o formulário menos extenso e, dessa forma, aumentar o estímulo a que o cliente responda a pesquisa.

Uma eventual justificativa para a existência desse quadro seria promover a priorização das dimensões no caso em que o cliente atribuísse os mesmos valores para várias dimensões, por exemplo 20 pontos para cada uma das 5 dimensões. Nesse caso, o quadro seria utilizado para o desempate. Entretanto, um estudo das 115 respostas obtidas em 1993, mostrou que destes, apenas 5% poderiam ser utilizados para desempate, pois nestes o quadro tinha sido preenchido. Do total de formulários, apenas 6,9% deram a mesma nota para todas as dimensões, porém nem todos responderam ao último quadro do formulário, que seria utilizado para o desempate. (Por isso a diferença entre os 6,9% de formulários com as dimensões empatadas para os 5% de formulários que foram úteis para os desempates pelo quadro em questão).

115 formulários respondidos

8 formulários com empate entre as dimensões na alocação dos 100 pontos = 6,9%

6 destes 8 responderam o quadro 3 de priorização da qualidade= 5%

Dado o resultado dessa análise, o terceiro quadro, utilizado para a priorização das dimensões de qualidade, foi retirado do formulário enviado aos clientes. Soma-se ao fato de que nenhum benefício prático seria obtido desse quadro que o formulário ficaria mais simples, demandando menos trabalho para respondê-lo, fato que deveria aumentar o índice de respostas.

Cabe aqui registrar mais uma crítica à ferramenta proposta. Conforme análise acima discriminada, os questionários externos originalmente propostos em *Delivering Quality Service* demandam do respondente um esforço maior do que o necessário. O último quadro do formulário original não confere vantagem significativa à análise dos resultados. Pelo contrário, contribui para aumentar o tamanho do formulário enviado ao cliente, desestimulando a resposta.

Quanto aos formulários internos, o estímulo à resposta não foi um fator preocupante. Os funcionários responderiam a pesquisa como sendo uma obrigação do trabalho diário, já que era evidente o interesse da alta administração do banco na realização da Pesquisa de Qualidade. Com isso, o formato do formulário não exerceria muita influência sobre o índice de respostas de formulário internos, que deveria se aproximar dos 100%.

Nesse sentido, embora graficamente agradável, o formulário interno acabou resultando extenso e demandava um tempo para resposta muito superior ao do formulário externo.

Vale aqui ressaltar novamente (vide item 04.1) que os formulários dos anos anteriores apresentaram um grave erro conceitual, pois deveriam conter duas partes e continham apenas uma delas. Uma das partes serviria para medir os GAPs internos e a outra parte serviria para medir as causas desses GAPs internos. Entretanto a parte que mediria os GAPs foi suprimida e a única medida realizada nesses anos foi a das causas dos referidos GAPs internos. Esses antecedentes (causas) dos GAPs internos (erros internos) eram valores numéricos que foram assumidos como sendo o valor dos GAPs, fato que evidentemente resultou num erro conceitual grave.

Devido a tal erro conceitual, os formulários da Pesquisa de Qualidade 1994 acabaram resultando bem mais extensos que os formulários internos aplicados em anos anteriores.

Os formulários finais, utilizados na Pesquisa de Qualidade 1994, foram mostrados no capítulo, 03, item 03.8

05.6. A elaboração da carta de apresentação da pesquisa

A carta de apresentação da pesquisa teve como finalidade estimular a resposta dos formulários. Para isso, foram enumeradas na carta de apresentação todas as maneiras possíveis de retornar os formulários, tentando demonstrar que o processo seria facilitado ao máximo. Além disso, o texto colocava que cada formulário respondido contribuiria com uma doação de R\$10,00 ao Hospital do Câncer e que a resposta do cliente seria individualmente importante.

As correspondências enviadas aos clientes, que continham a carta de apresentação e o formulário da pesquisa, também continham um envelope vazio do tamanho do formulário já selado e etiquetado para retorno ao RVM. Assim, o cliente só teria o trabalho de responder o questionário, guardá-lo no envelope e colocá-lo no correio. Além disso, os motoqueiros do banco foram colocados à disposição dos clientes para retirarem pessoalmente os questionários. Adicionalmente, as respostas via fax também eram possíveis, assim como a entrega pessoal ao Private Banker.



Conteúdo da correspondência enviada aos clientes por correio

A estratégia da doação ao Hospital do Câncer pareceu mais adequada que recompensas financeiras ou prêmios/brindes aos clientes. Como os clientes do banco são caracterizados pelo grande poder aquisitivo, a oferta de um brinde dificilmente estimularia respostas. Além disso, recompensas financeiras, como por exemplo descontos nas taxas de administração surtiriam menos efeito que a doação a uma instituição de ajuda de credibilidade na sociedade, pois o cliente se sentiria melhor ajudando terceiros.

Conforme visto anteriormente, um dos resultados do feed-back das pesquisas anteriores junto aos Private Bankers foi que a carta de apresentação deveria conter duas assinaturas: a do vice-presidente do banco e a do respectivo Private Banker.

A carta de apresentação é disposta na página a seguir.

05.7. Preparação dos envelopes e dos Avisos de Recebimento para as correspondências

Dois envelopes foram preparados para cada cliente que iria receber a correspondência. O primeiro deles continha a correspondência completa e o segundo deles seria um envelope já selado e endereçado ao RVM, para ser utilizado para as respostas e que seria enviado no interior do primeiro envelope.

Os envelopes para a resposta dos clientes, que já estavam selados foram adquiridos de uma gráfica com a qual o Private sempre trabalha. Uma caixa com 1000 envelopes 11x25 cm (quantidade mínima) da cor branco imperial foi adquirida. Em cada um dos 400 envelopes a serem selados e enviados aos clientes foi impresso o logotipo da Pesquisa de Qualidade 1994.



As etiquetas para os envelopes foram elaboradas e impressas em FoxPro. 392 etiquetas foram elaboradas com os nomes e endereços dos clientes. Duas etiquetas de cada cliente foram impressas. Uma delas seria colocada no envelope enviado aos clientes, enquanto que a outra seria colocada no Aviso de Recebimento, a ser grampeado no envelope da correspondência.

São Paulo, 22 de julho de 1994.

Ilm«ILMO», «SEXO»
«NOME»

O **Private Bank do RVM** está dando início à sua **Pesquisa de Qualidade 1994**, visando dar continuidade ao compromisso de ouvir seus clientes.

A finalidade desta carta é solicitar que V. participe ativamente deste processo, colocando sua opinião sobre os serviços que lhe prestamos.

Gostaríamos, portanto, que V. preenchesse o formulário anexo, algo que pode tomar poucos minutos do seu tempo, mas que será muito importante para que possamos monitorar a qualidade de nossos serviços.

Para sua conveniência, depois de responder o questionário, escolha entre as opções abaixo a melhor maneira de devolvê-lo:

- a. Por correio, utilizando o envelope selado e endereçado anexo ao formulário;
- b. Por fax, através do número disponível na capa do formulário;
- c. Ligando para o telefone «TEL», para que um de nossos mensageiros possa retirá-lo em hora e local de sua conveniência, ou
- d. Entregando-o pessoalmente «AO» «N2».

Quanto maior o número de questionários que recebermos respondidos, maior será nossa chance de melhorarmos nossos serviços. Além disso, a exemplo do que fizemos na pesquisa anterior, estaremos doando **R\$ 10,00** ao Hospital do Câncer por questionário respondido.

A sua opinião será relevante para nós. Por isso, permita-nos sugerir que V. responda o questionário o quanto antes.

Antecipadamente agradecemos,

XXXXXXXXX
Diretor Vice-Presidente

«N2»
«CARGO»

Ricardo Vañó Minguez - Quantificação da qualidade em serviços

Aviso de Recebimento: Os Correios prestam o serviço de envio de correspondência com Aviso de Recebimento, ou simplesmente, com A.R.. Para se certificar de que uma correspondência enviada pelos Correios, qualquer pessoa pode contratar o serviço de envio de correspondência com A.R.

O remetente preenche, antes do envio do envelope, uma ficha contendo o endereço do destinatário e o endereço do remetente. Tal ficha conta ainda com um espaço destinado à assinatura do destinatário.

Ao receber a correspondência, o carteiro solicita que o destinatário assine o A.R., sendo este enviado via Correios de volta ao remetente. O retorno do cartão do A.R., agora assinado pelo destinatário do envelope original, garante que a correspondência chegou ao seu destinatário desejado.

Para evitar que o cliente alegasse o não recebimento da correspondência, as cartas foram enviadas com Avisos de Recebimento, conforme acertado junto aos Private Bankers. As cartas enviadas foram registradas e o Aviso de Recebimento é um cartão anexo à correspondência com o nome do destinatário e do remetente. O destinatário, ao receber a correspondência, assina o cartão, que é retornado pelos Correios ao destinatário. Isso possibilita um controle de quem recebeu a correspondência, além de deixar claro ao cliente que o banco saberá quem recebeu os questionários e quais foram extraviados.

400 cartões de Avisos de recebimento ou A.R.'s foram solicitados aos Correios e as etiquetas correspondentes foram coladas. Posteriormente, cada cartão foi grampeado ao envelope correspondente. Os envelopes continham a carta de apresentação correspondente (que continha o nome do cliente), o envelope selado e o formulário da pesquisa. Cada um dos envelopes selados teve, além da impressão do logotipo e da colagem do selo, a colagem de uma etiqueta com o endereço do banco para o retorno da correspondência.

OBS: O serviço de carta-resposta comercial foi estudado, porém resultou em alternativa mais custosa que as cartas Registradas com A.R.'s. Além disso, o endereço onde as cartas seriam recebidas seria o endereço dos Correios, o que demandaria que o motoqueiro fosse semanalmente aos correios buscar os formulários respondidos. Apesar do custo do serviço estar vinculado ao pagamento de tantas cartas quantas forem respondidas (o que a princípio pode parecer vantagem relativa ao envio de cartas já seladas), a abertura de contrato de carta-resposta comercial teria o custo de 700 postagens simples, segundo informação da Central dos Correios de São Paulo. Isso resultaria num custo maior que o custo dos envelopes já selados.

Uma vez fechados os envelopes e anexados os A.R.'s, as correspondências foram enviadas à seção de Expedição do banco, onde foram registradas e enviadas aos clientes.

Dos 387 envelopes enviados, 383 A.R.'s retornaram assinados, 1 dos clientes se mudou e 3 deles foram retornados sem que o destinatário fosse localizado.

05.8. O aviso da chegada da pesquisa aos clientes

Segundo os próprios Private Bankers expressaram na ocasião em que colocaram suas opiniões sobre as pesquisas anteriores, seria vantajoso ligar para cada um dos clientes pedindo que respondessem os questionários.

Por esse motivo, uma lista foi preparada para cada um dos Private Bankers contendo o nome de cada um dos clientes e o endereço para onde foi enviada a correspondência. A data de expedição das listas foi impressa na capa de cada uma delas e o prazo inicial de uma semana foi estipulado para realizar todos os contatos e retornar a lista com a data em que o contato foi realizado.

A data do contato seria utilizada para realizar o primeiro follow-up junto aos clientes 15 dias após o primeiro contato. Entretanto, apenas 4 dos 13 Private Bankers efetivamente retornaram a lista, sendo impossível determinar, dentre os 9 restantes, quais aqueles que efetivamente realizaram um primeiro contato com os cliente pedindo que respondessem a pesquisa.

Um segundo contato para que os formulários fossem respondidos não precisou ser realizado, dado que, 15 dias úteis após o envio da pesquisa, aproximadamente 30% dos formulários já haviam sido retornados. Como o índice de respostas já estava bastante alto, um segundo contato foi realizado junto a alguns poucos clientes, para a realização de um repique, que viria a validar os dados obtidos pela pesquisa.

REPIQUE

O repique foi utilizado neste trabalho para a validação dos resultados obtidos. O propósito do repique é derimir dúvidas sobre a representatividade dos resultados obtidos: será que os clientes que não responderam a pesquisa espontaneamente (os 70% restantes da amostra de 100% de clientes que receberam o formulário) apresentam o mesmo perfil e as mesmas opiniões, em média, dos clientes que espontaneamente responderam o questionário?

O repique consiste num esforço adicional de conseguir uma porcentagem adicional de respostas através de pedidos insistentes junto a clientes que não responderam anteriormente a pesquisa, pedindo que estes o respondam. Essa porcentagem adicional de respostas representa uma amostra da parte da população de clientes que não respondeu espontaneamente a pesquisa.

Caso essa porcentagem adicional (obtida através do repique) apresente resultados semelhantes aos das respostas inicialmente obtidas, os resultados da amostra inicial são validados e os dados podem ser considerados como representativos da opinião de toda a população de clientes que se deseja estudar. Isso porque ficaria comprovado que os clientes que não responderam a pesquisa (70% da amostra determinada) apresentam o mesmo perfil dos que a responderam.

05.9. As respostas da pesquisa e o retorno aos clientes

Os formulários respondidos começaram a ser enviados de volta ao banco no dia seguinte ao envio destes pelo correio. O índice de respostas da pesquisa foi de 33,40% do total enviado aos clientes.

O índice de respostas foi elevado, se comparado aos históricos 5% em pesquisas de marketing. O índice foi alto devido à forma de aplicação da pesquisa, onde cada um dos clientes recebeu um telefonema (teoricamente), no qual o seu gerente de conta pedia que ele respondesse o questionário.

Um índice de respostas elevado como o que foi obtido nesta pesquisa, entretanto, não é suficiente para que o resultado obtido seja adotado como sendo representativo da população que se pretendeu estudar. É preciso certificar-se de que os clientes do restante da amostra, que receberam os questionários mas não os retornaram preenchidos, têm o mesmo perfil daqueles que efetivamente o fizeram. Para essa verificação, foi utilizada a técnica do REPIQUE, conforme explicado no item 05.8 deste relatório.

Alguns dos questionários devolvidos continham a identificação do cliente que o havia respondido. Alguns destes fizeram comentários ou críticas escritos por extenso nos formulários, enquanto que outros apenas responderam a parte numérica do questionário.

Um arquivo com o nome dos clientes que haviam respondido a pesquisa de qualidade foi elaborado. Os clientes identificados que não criticaram ou sugeriram alguma coisa receberam uma carta-padrão de agradecimento por terem respondido o questionário.



Cartas-resposta foram elaboradas para os clientes que se identificaram

Aqueles que eventualmente comentaram ou criticaram algum aspecto do banco ou do serviço por ele prestado receberam uma carta de agradecimento feita sob medida e respondendo a sua crítica ou sugestão.

Para a elaboração das cartas-resposta aos clientes, as seguintes etapas foram realizadas.

Inicialmente, uma reunião com o diretor de marketing foi realizada comentando-se o teor de cada uma das críticas ou sugestões realizadas pelos clientes, visando definir o que deveria ser respondido. Neste primeiro contato, fui solicitado a entrar em contato com alguns gerentes de contas para solicitar que estes me dessem as diretrizes das respostas mais adequadas a cada um dos clientes.

Muitos dos gerentes de contas não souberam dizer qual a resposta mais adequada para alguns casos, e não elaboraram nenhum esboço de resposta. Mais uma reunião foi feita com o diretor de marketing, para mostrar as cartas que já estavam feitas, e o diretor elaborou pedidos por escrito aos gerentes que não haviam sugerido nenhuma resposta.

As cartas finais foram elaboradas e assinadas pelo diretor vice-presidente do banco. Em seguida, foram enviadas para os clientes pelos Correios.

05.10. O tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados obtidos, desenvolvi um novo sistema. Nos anos anteriores, um sistema foi desenvolvido pela área de tecnologia do banco para a obtenção dos resultados numéricos finais.

Algumas razões resultaram na necessidade do desenvolvimento de um novo sistema, dentre as quais destacam-se:

a. O sistema original era um programa desenvolvido para funcionar da seguinte forma: todos os questionários eram inputados e a média final de cada uma das questões e de cada uma das dimensões era produzida como resultado final. A forma rígida através da qual funciona um programa realizado para uma finalidade específica impede que análises alternativas sejam realizadas.

b. As questões foram alteradas, e algumas das dimensões passaram a contar com um número diferente de questões relativamente aos anos anteriores. Tal fato gera o erro quando do cálculo da média obtida para cada uma das dimensões, já que algumas questões relativas a determinada dimensão poderiam ser ignoradas (questão introduzida este ano) ou consideradas quando, na verdade, poderiam pertencer a outras dimensões (questão dessa dimensão foi eliminada)

Como corrigir o sistema tomaria um tempo maior do que aquele disponível para a realização do trabalho, decidi por elaborar um novo sistema para tratamento dos dados, elaborado em Excel, e que abria oportunidades para análises dos números das mais variadas maneiras.

Dois sistemas foram desenvolvidos. O primeiro deles tratava os dados obtidos pelos questionários externos, respondidos pelos clientes. O segundo deles tratava as informações obtidas pelos formulários internos, respondidos pelos clientes.

CAPÍTULO 06

OUTRAS FERRAMENTAS UTILIZADAS

OUTRAS FERRAMENTAS UTILIZADAS

Além do SERVQUAL, que foi a ferramenta básica utilizada na Pesquisa de Qualidade 1994, outras ferramentas foram utilizadas como forma de se ampliar as melhorias na qualidade do serviço prestado pelo banco.

06.1. Os Momentos de Contato¹ e sua utilidade

Uma das ferramentas que foi utilizada neste trabalho foi o Fluxo de Processo do Serviço. O Fluxo de Processo do Serviço, apresentado na disciplina *PRO-195 - Administração da Gestão de Serviços*, é um diagrama representando todos os momentos em que o cliente trava algum contato com a empresa no fornecimento do serviço.

Definição: MOMENTOS DE CONTATO

Momento de Contato é qualquer instante em que os clientes têm algum contato com a empresa. Para exemplificar, podem ser citados os seguintes Momentos de Contato relativos ao saque de dinheiro do Banco 24 Horas.

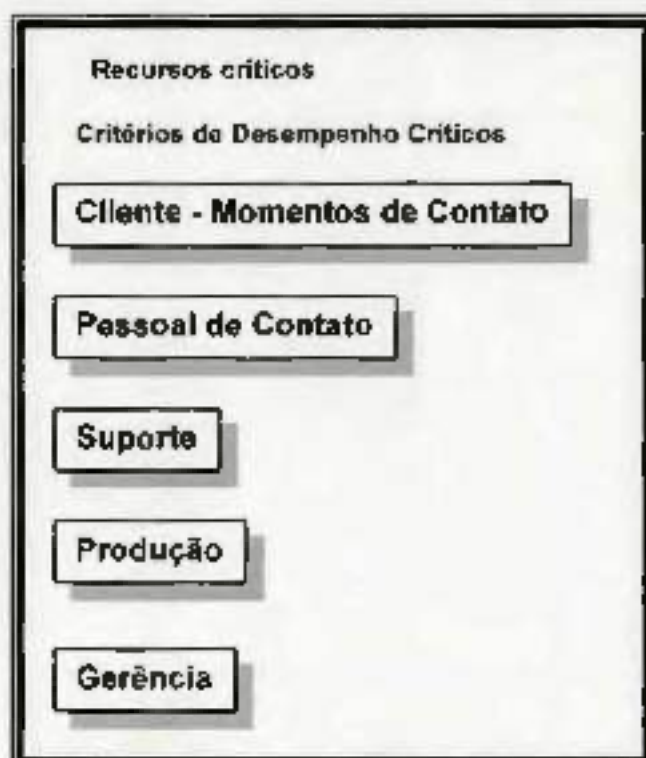


- 1- Passar cartão para abrir a porta do caixa;
- 2- Abrir a porta do caixa;
- 3- Ler instruções para o início das operações;
- 4- Inserir o cartão 24 horas;
- 5- Aguardar solicitação do número de senha;
- 6- Aguardar a conferência da validade da senha pela máquina;
- 7- Escolher operação desejada dentre as opções do menu apresentado;
- 8- Inserir o valor em questão;
- 9- Aguardar processamento;
- 10- Aguardar recibo e dinheiro;
- 11- Retirar o recibo;
- 12- Retirar o dinheiro;
- 13- Abrir a porta do caixa;
- 14- Sair do caixa.

¹Os Momentos de Contato são todos os instantes em que o cliente tem algum contato com a empresa de serviços. Tais Momentos de Contato são representados graficamente nos Fluxos de Processo do Serviço e foram apresentados por Irineu Giansi na disciplina PRO 195 - Administração de Operações e Serviços, constando de sua Tese de Mestrado e de seu livro *Administração Estratégica de Serviços*.

Quadro 06.1.Exemplo de Ciclo de Momentos de Contato

Um Fluxo de Processo do Serviço conta com as seguintes partes:



Quadro 06.2. Partes de um Fluxo de Processo de Serviço

Onde:

Recursos Críticos: Diz respeito aos recursos indispensáveis para que exista um Momento de contato da empresa com o cliente.
Critérios de Desempenho Críticos: Critérios utilizados pelas clientes para o julgamento do resultado de determinado Momento de Contato.
Cliente - Momento de Contato: Ordem de ocorrência dos Momentos de Contato.
Pessoal de Contato: atividades realizadas pelo pessoal de contato com clientes da empresa em questão durante todo o ciclo de Momentos de Contato.
Suporte: atividades realizadas pelo pessoal de suporte para auxílio do Pessoal de Contato.
Produção: processos realizados pelas áreas de produção
Gerência: processos realizados pelas áreas de gerência.

Quadro 06.3. As partes de um FPS

Para simplificar, a seguir é apresentado um exemplo de Fluxo de Processo do Serviço montado no banco:

Renovação de Dinheiro - Fundos em geral

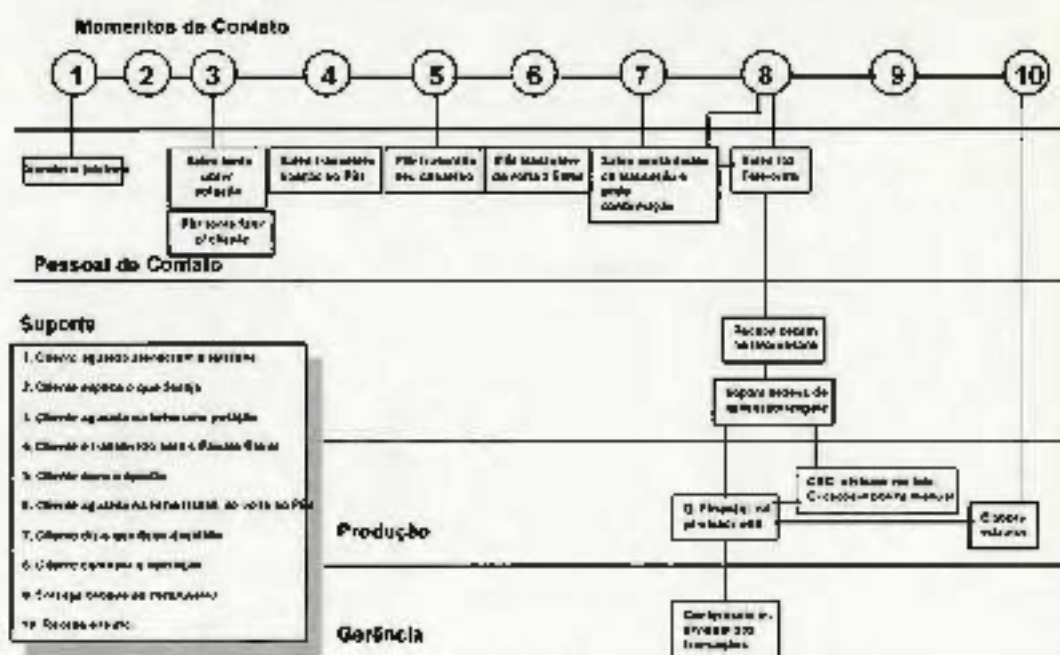


Fig. 66.4. Exemplo de Fluxo de Processo do Serviço - este fluxo não contém os Recursos críticos (ex.: aguardar atender o telefone (recursos críticos = central telefônica, tomadas, linhas, aparelho de telefone etc.) e nem os Critérios de Desempenho Críticos (ex.: aguardar atender o telefone = tempo de espera)

O Fluxo de Processo do Serviço mostra-se uma ferramenta útil para a análise da qualidade de uma empresa. É através deste que é possível chegar a uma decisão sobre em que pontos do processo de prestação do serviço deve-se atuar para corrigir aquilo que os clientes expressaram como abaixo das Expectativas.

A vantagem deste tipo de fluxo para os fluxogramas é que o fluxograma convencional, embora contenha em diversas pontos o contato dos clientes com a empresa, a localização desses contatos no gráfico é bem mais complicada.

Nos Fluxos de Processo do Serviço, os momentos em que o cliente julga o processo em termos de qualidade estão claramente discriminados e separados dos demais (faixa denominada *Clientes - Momentos de Contato*). Uma vez de posse dos resultados de uma pesquisa de qualidade qualquer, é possível determinar quais os aspectos do serviço que estão com má qualidade, na visão dos clientes.

Entretanto, o que fazer quando se sabe, por exemplo, que o cliente tem Expectativas superiores às suas Percepções na dimensão Tangíveis?

De posse de um Fluxo de Processo do Serviço, e olhando para a faixa denominada *Cliente - Momentos de Contato*, é fácil determinar os instantes em que o cliente tem algum contato com os aspectos Tangíveis do serviço.

No exemplo dado no início deste capítulo sobre o cliente que se utiliza de um banco 24 horas, eventuais ações poderiam ser tomadas nos seguintes momentos, facilmente identificáveis através deste tipo de fluxo:

- 02 - Abrir a porta do caixa
- 03 - Ler instruções para o início das operações
- 04 - Inserir o cartão 24-horas
- 13 - Abrir a porta do caixa
- 14 - Sair do caixa

Quadro 06.5. Momentos de Contato com aspectos Tangíveis

Como as pesquisas de qualidade indicam problemas da ótica do cliente, é mais fácil dispor de uma ferramenta que discrimine os momentos em que o cliente vai formar a sua opinião sobre o serviço. O Fluxo de Processo de Serviço também discrimina os processos internos à empresa que contribuem para o desempenho dos processos avaliados pelo cliente.

06.2. Elaboração dos Fluxos de Processo do Serviço

Para elaborar os Fluxos de Processo do Serviço, diversas reuniões foram realizadas com funcionários das mais diversas áreas do banco. Encontrar algum funcionário que soubesse, no grau de detalhe exigido, algum processo interno à empresa de forma completa foi muito raro.

Tal dificuldade em encontrar um funcionário que conhecesse o processo completo representa uma falha nos processos da empresa, pois é importante que cada funcionário compreendido num processo da empresa saiba onde se inicia o processo e onde ele termina. Desta forma, o funcionário sabe quais os aspectos mais importantes do trabalho que faz e como este será utilizado, sabendo quem são os seus clientes e seus fornecedores.

Por esse motivo, os fluxos foram elaborados em etapas. Num mesmo fluxo, é possível enumerar funcionários tanto de Contato com Clientes, como de Suporte ou de Produção que contribuíram para compô-lo.

A primeira etapa para a elaboração dos fluxos foi providenciar uma lista completa com todos os produtos ou serviços oferecidos aos clientes do Private Bank. Esses produtos e serviços é que acarretam algum tipo de contato do cliente com a empresa.

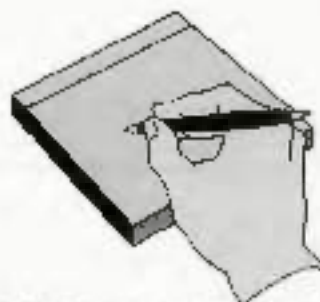


Fig 06.6. Foi feito um levantamento inicial de todos os produtos oferecidos aos clientes

A disposição inicial era de montar um fluxo para cada um dos processos ou serviços. Entretanto, muitos dos produtos eram utilizados através dos mesmos processos e contatos do cliente com o banco. Assim, alguns dos Fluxo de Processo do Serviço representam mais de um processo.

Exemplo: todos os fundos mútuos de aplicações financeiras, sejam eles de Commodities, de Renda Fixa ou Variável, ou de Renda Mista, apresentavam exatamente os mesmos Momentos de Contato. Por isso, todos eles são representados nos mesmos Fluxos: Movimentação de Fundos ou Aplicação em Fundos.

Quadro 06.7. exemplo de FPSs iguais para diversos processos

Vale ressaltar que o processo de montagem de um Fluxo de Processo do Serviço é extremamente trabalhoso e difícil, dispendendo bastante tempo de várias das pessoas envolvidas nos processos. Por esse motivo, nem todos os produtos do banco foram descritos através dessa ferramenta.

Os produtos que não foram descritos através dos Fluxo de Processo do Serviço são aqueles que, embora constem da lista de produtos e serviços regularmente oferecidos pelo banco, são raramente utilizados. Alguns deles só são utilizados a cada 2 anos, ou só foram utilizados uma vez em toda a história do banco. Para esses produtos, não foram montados Fluxo de Processo do Serviço, pois a vantagem proporcionada não compensaria o custo para a elaboração.

Para elaborar os fluxos, duas reuniões iniciais foram realizadas com o diretor-adjunto da área de Sistemas e Tecnologia. O objetivo dessas reuniões foi levantar todos os Fluxo de Processo do Serviço. Embora a maioria deles tenham sido descritos nesses contatos, nem todas as etapas de todos os processos eram do conhecimento desse diretor.

Uma vez concluídas essas duas reuniões, os primeiros Fluxos foram por mim elaborados. Um retorno para mais uma reunião com o mesmo diretor-adjunto foi realizado para a validação dos processos por mim montados.

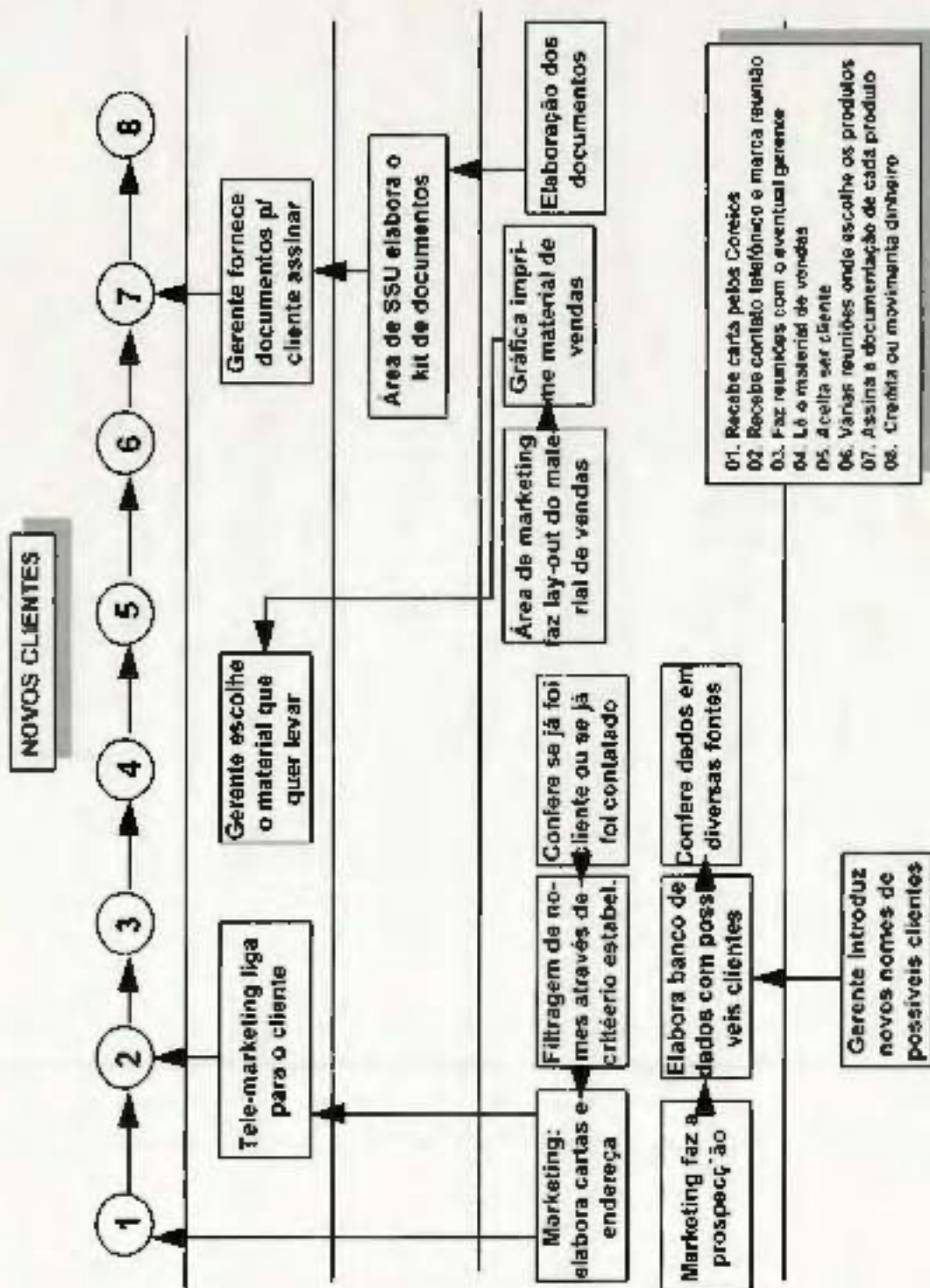
Conforme acima colocado, nem todas as etapas dos processos eram do conhecimento desse diretor do banco. As pessoas responsáveis pelas partes dos processos que ele ignorava me foram indicadas, para que o levantamento das partes que faltassem fosse realizado.

Desta forma, cada uma dessas pessoas realizou uma reunião comigo, contribuindo para que os fluxos fossem concluídos. Uma vez concluídos os fluxos, uma gerente de contas foi designada pelo diretor de Tecnologia do banco para revisar e validar os Fluxo de Processo do Serviço.

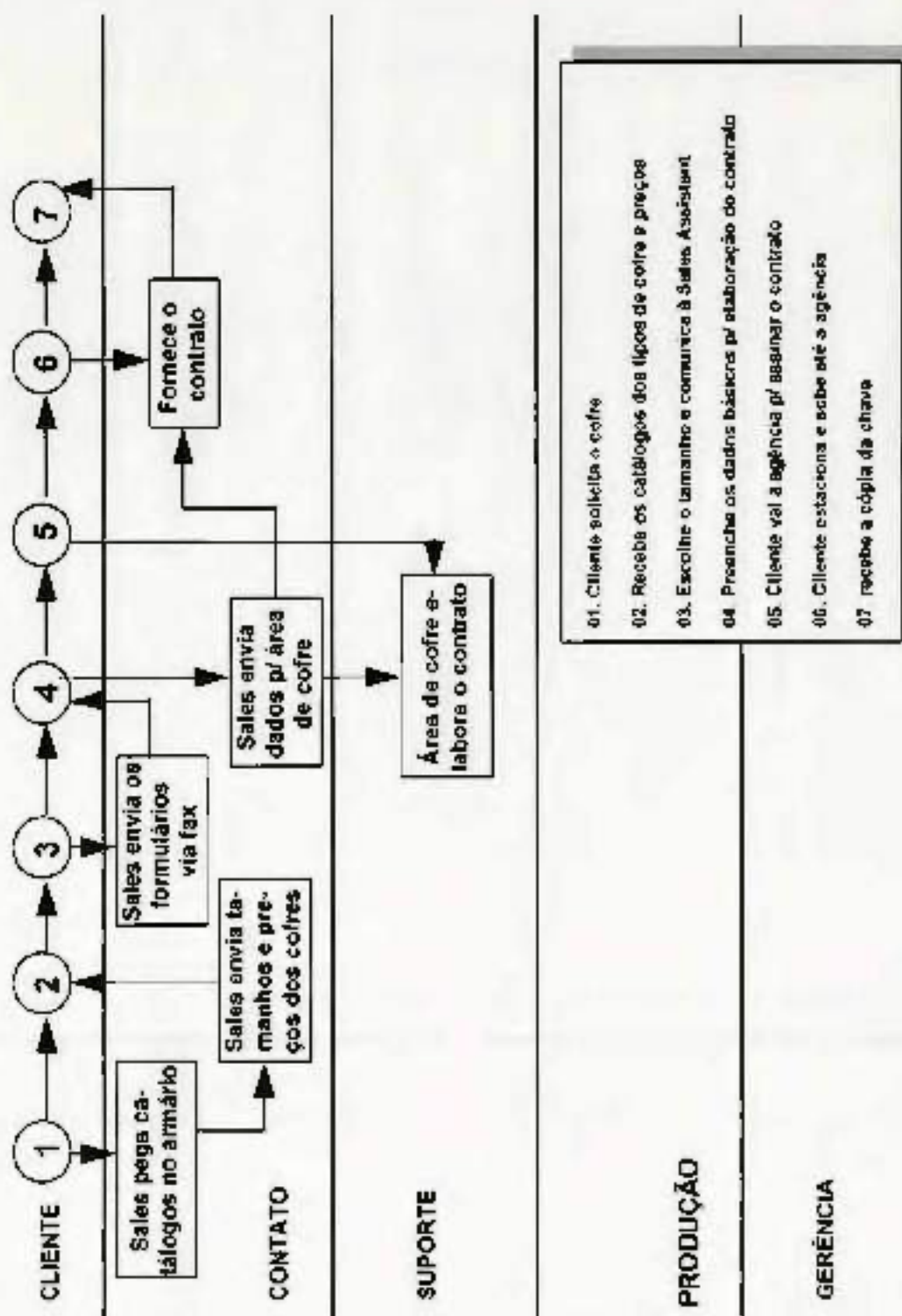
A seguir são mostrados os fluxos elaborados.

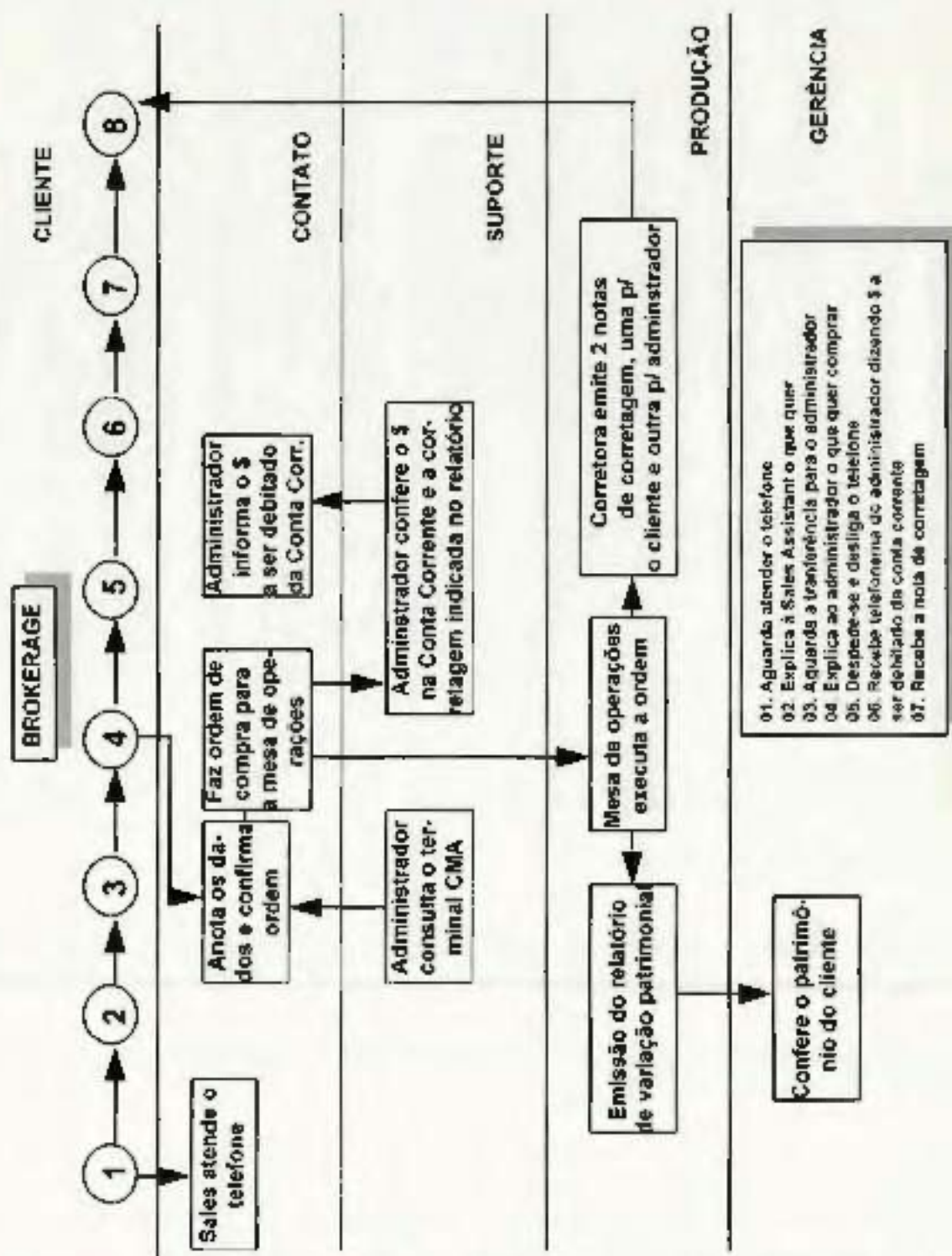
06.3. Os Fluxos de Processo do Serviço

(mostrados a partir da página seguinte)



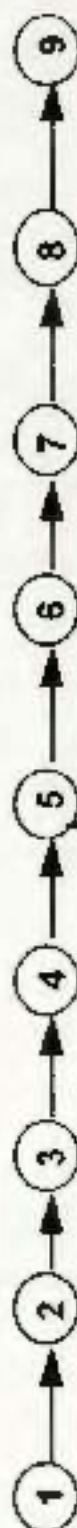
ABERTURA DE COFRE DE ALUGUEL



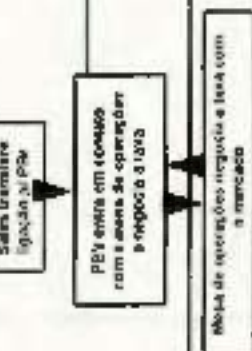


CDB's, Export Notes ou Mútuo Passivo

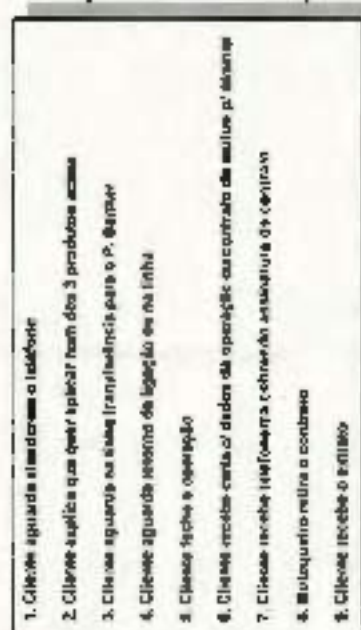
CLIENTE



CONTATO

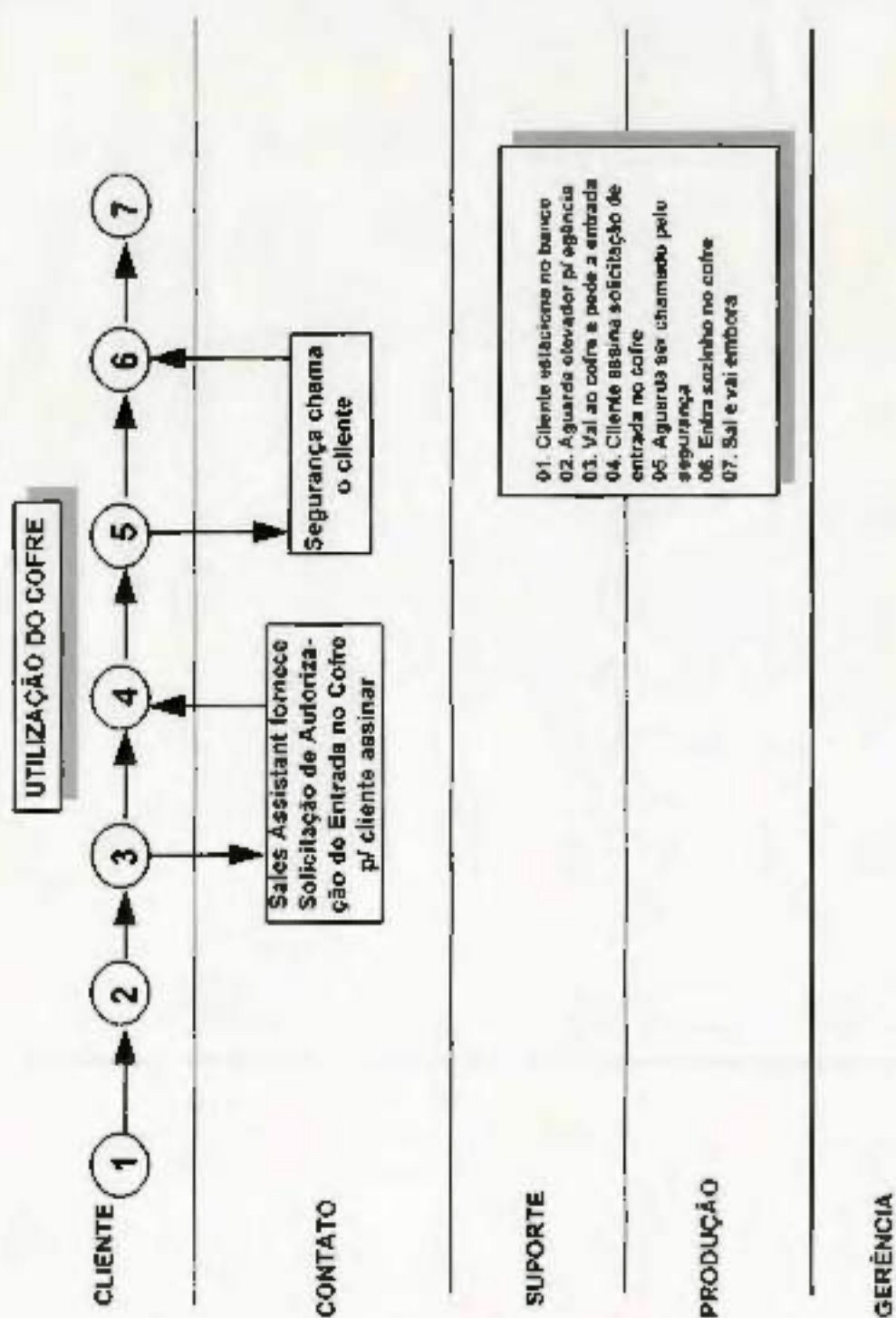


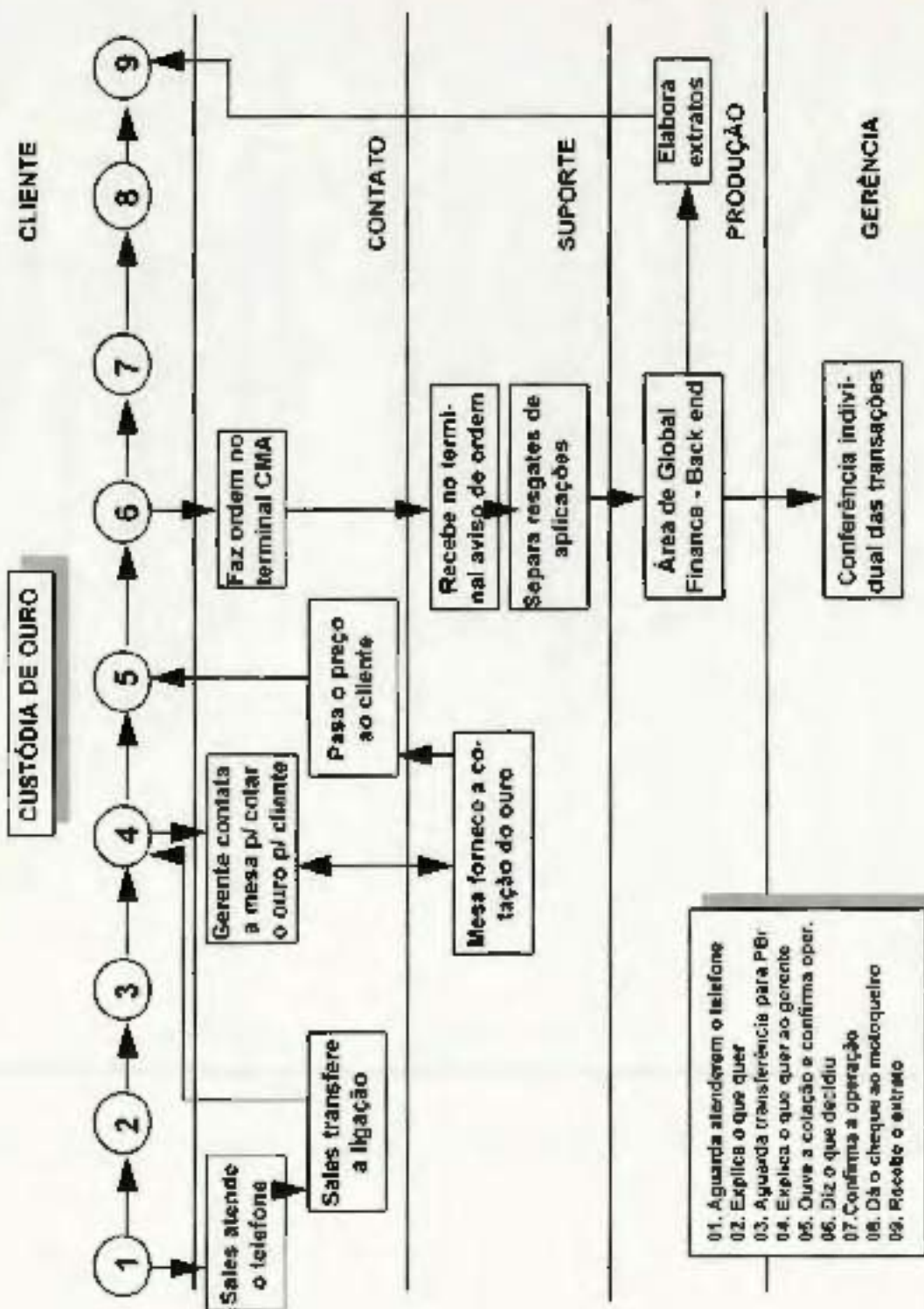
SUPORTE



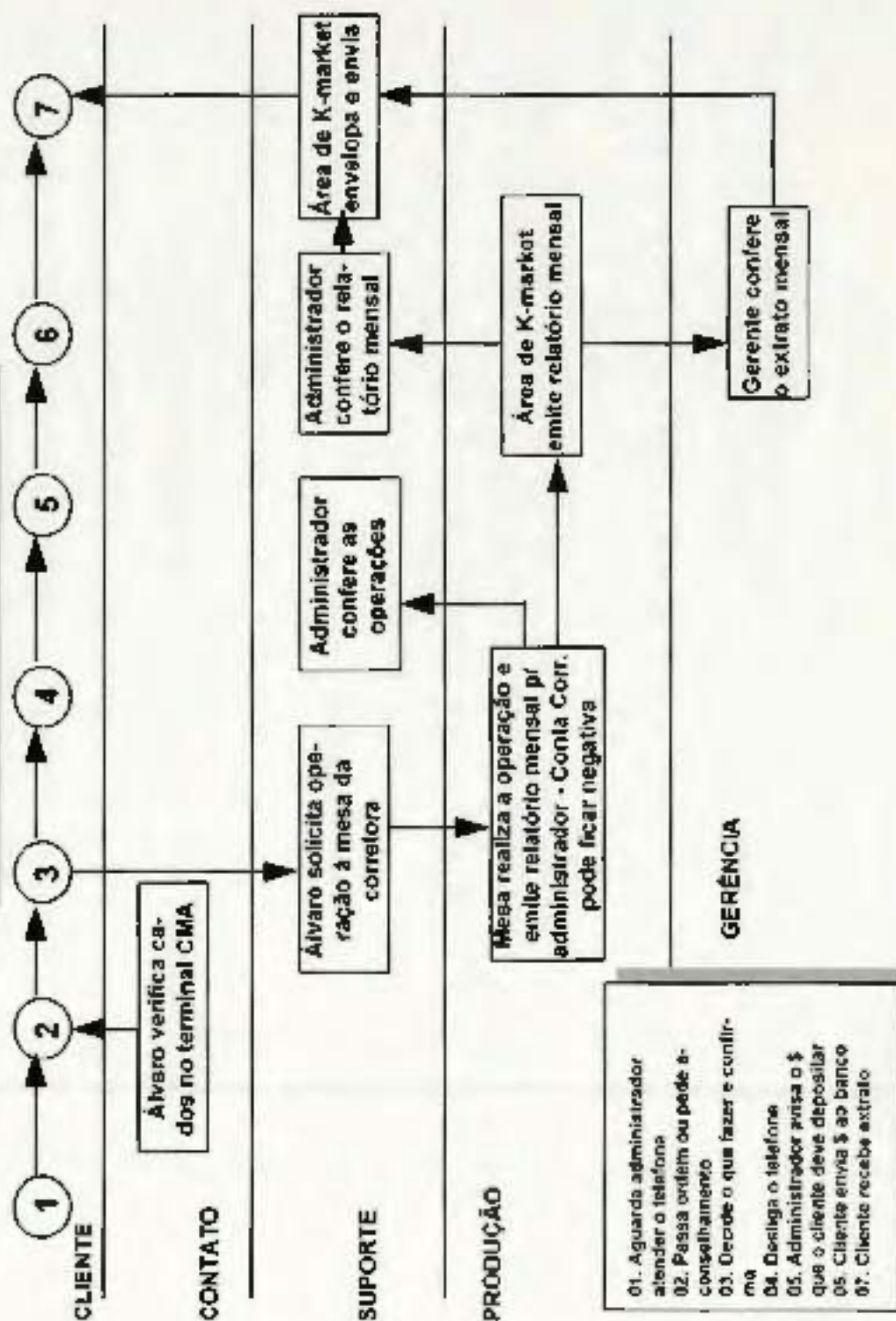
PRODUÇÃO

GERÊNCIA

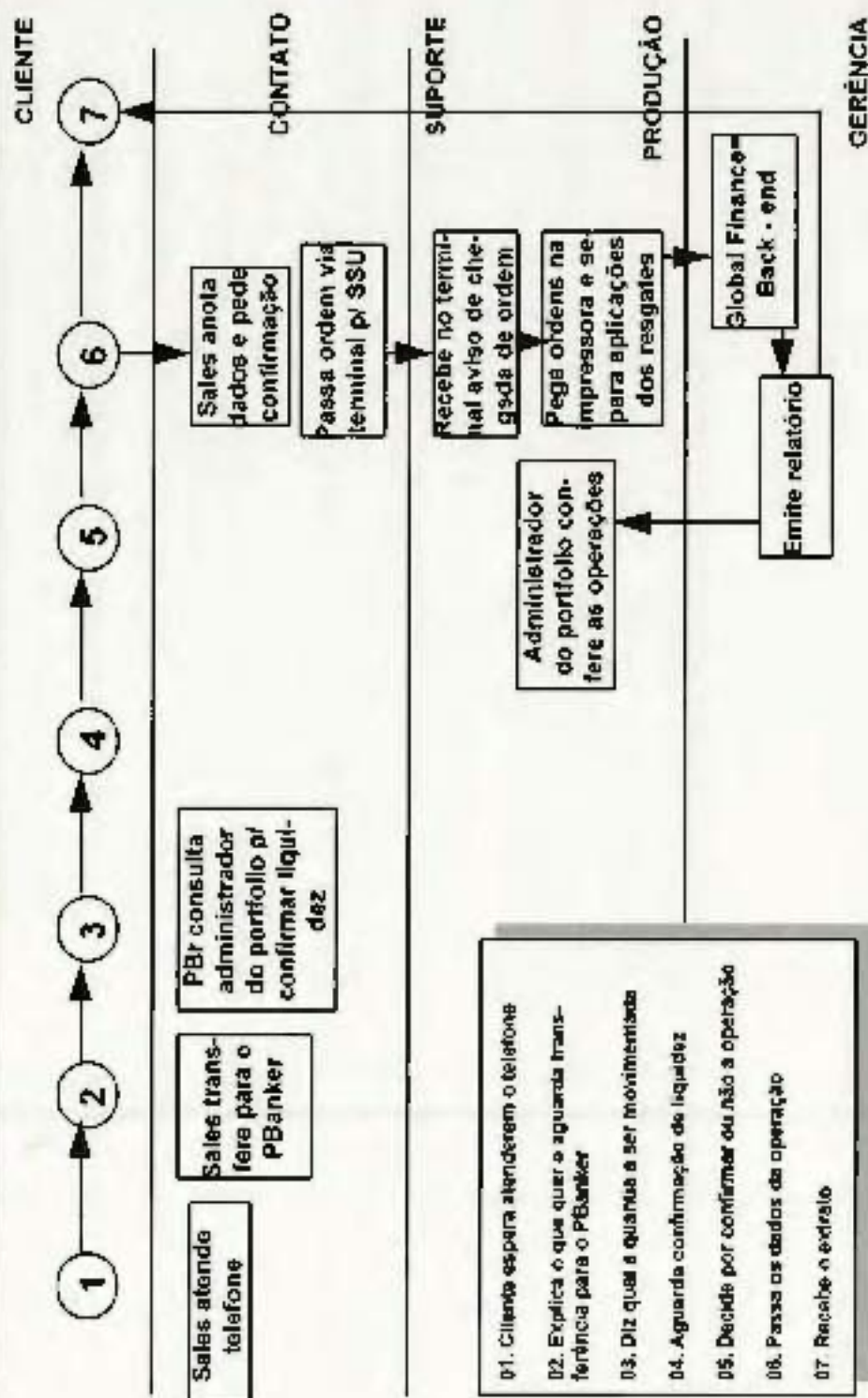




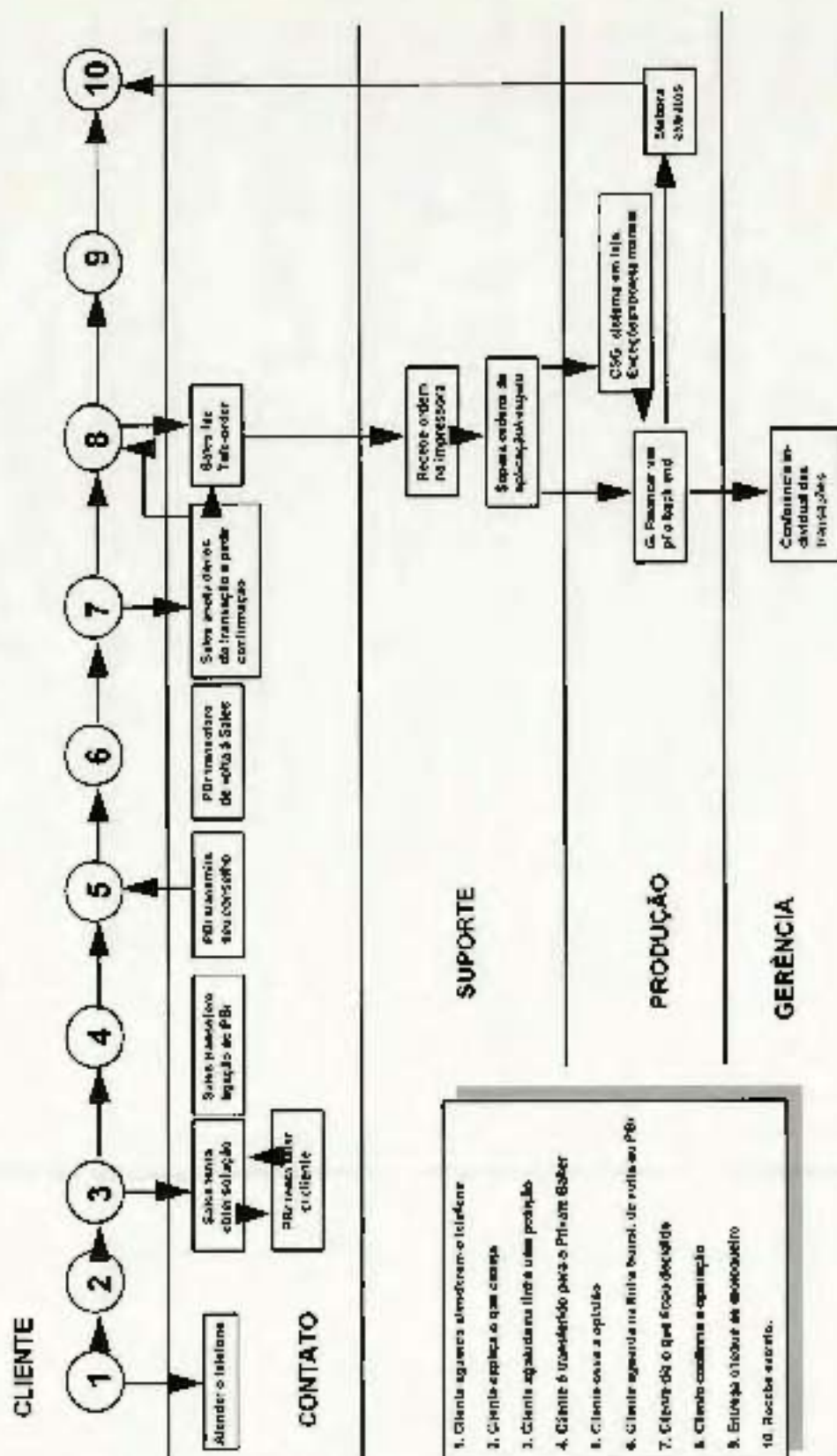
CARTEIRA CONTROLADA - MOVIMENTAÇÃO



PRIVATE PORTFOLIOS = CONTA INVESTIMENTO, SMART PORTFOLIO, BALANCED PORTFOLIO E EQUITY TREND



Renovação de Dinheiro = Fundos em geral



CAPÍTULO 07

OS RESULTADOS DA PESQUISA

OS RESULTADOS DA PESQUISA

07.1. OS RESULTADOS OBTIDOS JUNTO AOS CLIENTES¹

07.1.1. Os números da pesquisa 1994

A Fig 07.1 seguinte apresenta alguns dos números sobre a Pesquisa de Qualidade 1994. A coluna **No.** diz respeito ao número de formulários ou de correspondências. A coluna **REPIQUE** apresenta os números do repique realizado no final da pesquisa. **% do total enviado** é o resultado do quociente da coluna **No.** pelo número 383, que foi o total de correspondências que comprovadamente foram entregues no endereço desejado (Ver linha da tabela A.R.'s devolvido). **% total de respondidos** é o quociente da coluna **No.** pelo número 107, que é o número de formulários devolvidos.

Alguns dos itens da tabela são explicados logo a seguir na Fig 07.1.:

	No.	REPIQUE	% do total enviado	% do total de respondidos
Total de formulários enviados	391	.	.	.
Total de formulários enviados via Correios com A.R.	390	.	.	.
Avisos de Recebimento (A.R.) retornados pelos Correios	383	.	.	.
Correspondências retornadas - destinatário não localizado	3	.	0.8	.
Formulários retornados ao banco pelos clientes	107	21	33.4	100.0
Formulários retornados sem erros no preenchimento	105	21	32.9	98.1
Formulários em que o cliente se identifica nominalmente	35	10	11.8	42.1
Formulários em que o gerente foi identificado	55	15	18.3	65.4
Formulários retornados via Correios	77	15	24.0	86.0
Formulários retornados via fax	11	3	3.7	13.1
Formulários retornados via portador	19	3	5.7	20.6
Formulários com sugestões por escrito	45	8	13.8	49.5
Formulários com sugestões e com o nome do cliente	19	5	6.3	22.4
Formulários com notas para o concorrente	68	17	22.9	79.4
Formulários em que se identifica o concorrente	62	15	20.1	72.0

Tabela 07.1. - Os números da Pesquisa de Qualidade

¹ Os resultados são apresentados e conclusões sobre o item apresentada são eventualmente colocadas. Entretanto, a consolidação dos problemas detectados é realizada no final do capítulo, no item 07.3

Do total de correspondências enviadas pelos Correios com os A.R.'s (que devem ser retornados ao remetente), apenas 383 das 390 tiveram seus A.R.s efetivamente retornados para o autor. Isso significa que só se garante que 383 correspondências chegaram ao endereço para onde foram enviadas.

Como apenas 383 das correspondências enviadas efetivamente atingiram o seu destino final, o número adotado como sendo o número total de correspondências enviadas foi 383. Por esse motivo, a coluna % do total enviado é um quociente entre o item em questão e o total de 383 enviados.

Em alguns dos formulários, os clientes espontaneamente se identificaram (*Formulários em que o cliente se identifica nominalmente*). Nesses casos, o gerente da conta também é facilmente identificado. Em outros, o cliente não se identificou, mas enviou o questionário de volta ao banco identificando como destinatário dessa o seu gerente de conta. Esse é o caso descrito pelo item *Formulários em que o gerente é identificado*, onde o número de clientes que apenas identificou o gerente é somado aos que se identificaram nominalmente.

07.1.2. Índices anuais de resposta

O ano de 1994 foi ano em que o índice de respostas foi o mais elevado, dentre os quatro anos em que a Pesquisa de Qualidade foi realizada. A Fig 07.2. mostra a evolução do índice percentual de respostas obtido ano a ano em que a Pesquisa foi realizada:

ÍNDICES ANUAIS DE RESPOSTAS

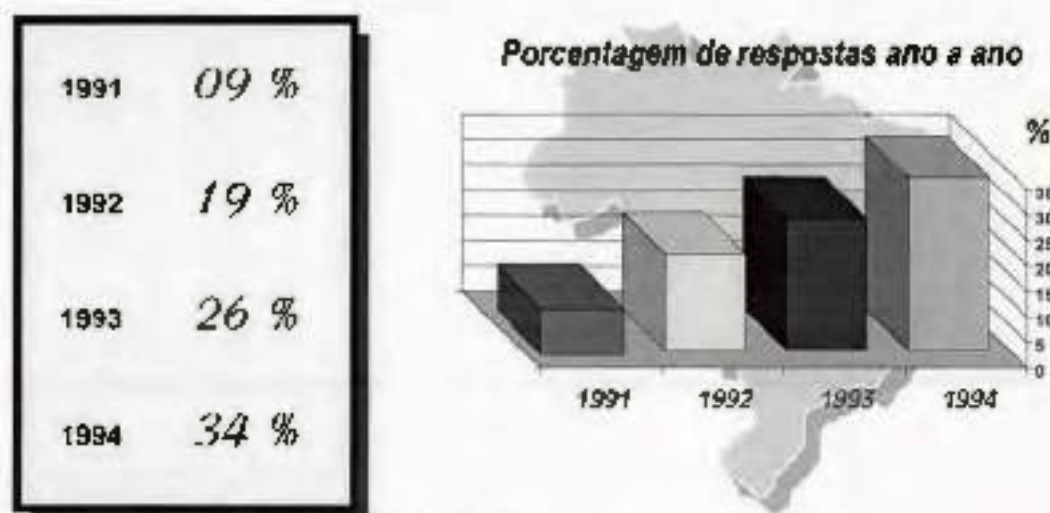


Fig. 07.2. A evolução dos índices de resposta

Vale aqui ressaltar que um índice de respostas tão elevado (34% do total da amostra) pode ser atribuído à forma como a pesquisa foi realizada. A média histórica de índices de respostas de questionários em pesquisas de marketing é de 4%². Como explicar, então, um nível de respostas tão superior à média histórica?

A pesquisa realizada no Private Bank diz respeito a um serviço onde os clientes mantêm um relacionamento estreito e duradouro com os seus Private Bankers (=gerentes das contas). O número de elementos da amostra também não é muito elevado, pois o número de clientes de um Private Bank é reduzido, já que o conceito do serviço é de um atendimento personalizado e pessoal.

Desta forma, as correspondências bastante personalizadas enviadas aos clientes e o contato do banco com os clientes, pedindo que os questionários fossem respondidos, ajudaram para aumentar significativamente o índice de respostas.

07.1.3. Resultado geral - GAP 5

O GAP 5, que mede a diferença entre o que o cliente deseja do serviço e a forma como ele avalia o serviço realmente oferecido, é um resultado numérico que pode variar de -4 a +4 (já que o valor numérico é o resultado da média de uma coluna com escala de 1 a 5 menos a média de outra coluna cuja escala também varia de 1 a 5). Para calcular o valor da média desse GAP, o seguinte procedimento é realizado:

01. Encontra-se a média da coluna *Private Bank Excelente* dos formulários respondidos pelos clientes (escala de 1 a 5, com 5 pontos);

02. Encontra-se a média da Coluna *Private Bank do RVM* nos formulários respondidos pelos clientes (escala de 1 a 5, com 5 pontos);

03. O resultado da média obtida em 02 menos a média obtida em 01 é o valor do GAP 5

Dado o procedimento acima explicitado, para se chegar ao valor numérico do GAP 5 (Percepções - Expectativas), é importante ressaltar que, quanto mais negativo for o valor do número, pior a situação da qualidade do serviço, pois mais aquém estão as Percepções, relativamente à qualidade esperada.

No caso de um valor positivo, o serviço está excedendo as Expectativas dos clientes. No caso de um valor muito positivo do número (GAP 5), vale ressaltar que é possível que a empresa esteja gastando recursos em excesso em algum item de menor importância para o cliente.

²Índice extraído do livro *Marketing Research*, de A. Parasuraman, citado na bibliografia deste trabalho.

O resultado obtido para o GAP 5 ponderado³ do serviço prestado pelo RVM foi o seguinte, ano a ano:

ANO	VALOR DO GAP 5
1991	-0,25
1992	-0,25
1993	-0,30
1994	-0,25

Com relação ao ano de 1994, o desvio padrão da média obtida foi de 0,87.

O índice obtido em 1994 para o GAP 5 mostra um resultado numérico negativo, demonstrando que a qualidade que o cliente percebe do banco é inferior à que ele espera ou deseja. Entretanto, o RVM melhorou o valor do GAP 5 de 1993 para 1994.

07.1.4. Desdobramento do GAP 5 em cada uma das dimensões de qualidade

Conforme apresentado no capítulo 3, item 03.c.2., a avaliação da qualidade do serviço através da ótica do cliente é possível através das Dimensões da Qualidade. Assim, a avaliação da qualidade do serviço é uma combinação da avaliação do desempenho do serviço em cada uma das dimensões de qualidade.

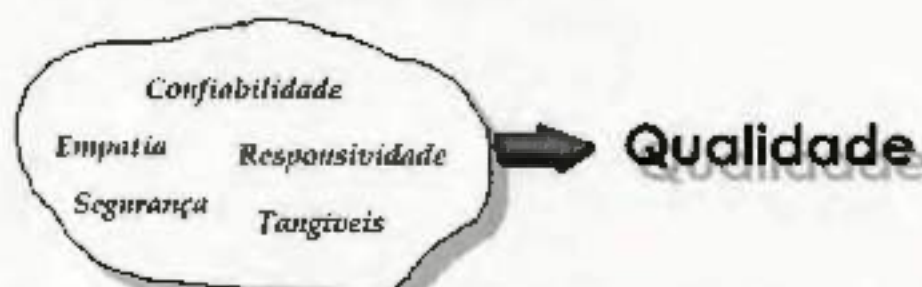


Fig. 07.3. Aspectos (dimensões de qualidade) utilizados por clientes para avaliar qualidade

Através de um questionário cujas questões cobriram todas essas dimensões de qualidade, ou seja, questões que perguntavam sobre cada um desses aspectos, foi possível obter um valor numérico para o GAP 5 para cada uma das dimensões de qualidade. A média ponderada desses valores resulta no valor do GAP 5 geral apresentado acima (item 07.3.1).

³Para se fazer a ponderação, a média aritmética das questões correspondentes a cada uma das dimensões é multiplicado pelo valor de importância dada pelo cliente para aquela dimensão no questionário que respondeu. Assim, a dimensão Tangíveis tem 3 questões, e a média é multiplicada pela importância dada a essa dimensão.

O valor numérico obtido para cada uma das dimensões representa o mesmo que o valor do GAP 5 anteriormente apresentado neste capítulo, ou seja, a diferença entre as Percepções dos clientes e as suas Expectativas, porém agora relativamente a cada uma das dimensões de qualidade.

O valor numérico desse GAP para cada uma das dimensões, embora possibilite que se estabeleça um ranking de desempenho por dimensão (qual das 5 apresenta o melhor desempenho e qual delas apresenta o pior desempenho), não é um valor muito prático para a decisão final sobre qual o aspecto de qualidade do serviço que deve ser melhorado com maior prioridade, pois nem todas as dimensões são igualmente importantes para os clientes.

Para contornar esse problema, o livro *Delivering Quality Service* sugere que seja adicionado ao questionário da pesquisa um quadro onde o cliente é instado a fornecer a importância relativa de cada uma das dimensões. Tal quadro do questionário é mostrado na Fig 07.4 abaixo:

2ª parte:

Divida um total de 100 pontos entre os 5 aspectos abaixo, de acordo com a sua ordem de importância. Um aspecto de maior importância deve receber maior número de pontos. Certifique-se de que a soma dos pontos totalize 100. Na segunda coluna, assinale com um 'X' o aspecto mais importante.

	Pontos	
01. A aparência dos equipamentos, das instalações, do pessoal e do material de comunicação do Private Bank		
02. A habilidade do Private Bank em realizar o serviço que se propôs a prestar de forma confiável e correta		
03. A disposição do Private Bank de ajudar o cliente e de fornecer o serviço prontamente		
04. O conhecimento e a cortesia dos funcionários do banco e sua capacidade de transmitir confiança		
05. A atenção individualizada do Private Bank quando da prestação do serviço		

Total = 100 mais importante

Fig 07.4. - Quadro de priorização das dimensões de qualidade

Através deste quadro, é possível diagnosticar a situação da qualidade do serviço com maior precisão, evitando realizar alocações sub-ótimas de recursos destinadas a melhorar a qualidade do serviço.

Tal quadro é útil no sentido de indicar se uma dimensão, cujo valor do GAP 5 foi negativo, exige medidas ou recursos para a melhoria do seu desempenho e qual a dessas medidas corretivas, quando comparada com outras dimensões. Dimensões que foram colocadas como sendo as mais importantes na avaliação do serviço podem ser colocadas como prioritárias, mesmo que o valor do GAP 5 tenha sido um pouco melhor que o GAP 5 obtido para uma outra dimensão qualquer, de menor importância para o cliente.

Assim, o valor numérico do GAP 5 é importante para se saber se o aspecto em questão apresenta um bom desempenho. Caso não apresente um bom desempenho, o passo seguinte é a análise do grau de importância dada pelos clientes a tal aspecto. Se o desempenho for ruim e o aspecto for importante, uma maior parcela dos recursos deve ser destinada à melhoria do desempenho desse aspecto.

Exemplo:

Pode-se citar um caso hipotético onde a média obtida para a dimensão Tangíveis tenha sido -1,95.

Tal valor representa que, na dimensão Tangíveis, o banco está bem aquém das Expectativas. O número poderia ocasionar o efeito de gasto de boa parte dos recursos disponíveis na melhoria dos aspectos Tangíveis do serviço.

Entretanto, com a utilização do quadro onde se pede que 100 pontos sejam divididos entre as 5 dimensões, de acordo com a importância relativa de cada uma delas, o resultado da análise poderia ser diferente.

Tomemos um exemplo em que a média obtida para Tangíveis tenha sido 09 pontos de um total de 100.

Isso significaria que os clientes não dão muita importância aos aspectos Tangíveis do serviço. Assim, embora o resultado do GAP 5 tenha sido ruim, a melhoria da situação dos aspectos Tangíveis do serviço pode não ser considerada tão prioritária, uma vez que outra dimensão pode ter sido indicada como sendo muito mais importante.

No caso do RVM, os resultados dimensão a dimensão e a importância relativa de cada uma das dimensões foi a seguinte, mostrada na Fig 07.5 :

DIMENSÃO	MÉDIA GAP 5	PONTOS DA DIMENSÃO	DESVIO PADRÃO
Confiabilidade	-0.63	29	0.98
Responsividade	-0.38	21	0.95
Segurança	-0.24	19	0.84
Empatia	-0.34	18	0.94
Tangíveis	0.53	13	1.20
"Produtos"	-0.75	-	1.00

Tabela 07.5. Desempenho e importância de cada uma das dimensões em 94

É fácil perceber que, na dimensão mais importante do serviço, o Private Bank apresenta o pior desempenho, situando-se aquém das Expectativas. A segunda dimensão mais importante é a que apresentou o segundo pior desempenho. Por outro lado, percebe-se que a dimensão *Tangíveis*, que é a menos importante na visão dos clientes, foi a que apresentou o melhor desempenho. Foi também a única que cuja média resultou num valor positivo, sendo assim o único aspecto em que as Expectativas dos clientes são suplantadas por suas Percepções.

Com isso, é possível fazer uma primeira avaliação de que o serviço do Private Bank deve melhorar, pois não apresenta um bom desempenho naquilo que é mais importante para os clientes.

Para saber qual destas dimensões apresenta a pior situação, um método foi estabelecido pelo autor.

O método, explicitado na Fig 07.6., consiste na multiplicação de 2 números, sendo que o **mais negativo dos valores resultantes das multiplicações realizadas é o pior resultado** e, portanto, a dimensão correspondente a esse resultado deve ser **melhorada com maior prioridade**. Para facilitar a compreensão desse método, que consiste na multiplicação de 2 números, vale aqui antecipar que o objetivo é aproximar esse número o mais possível do valor zero. Esse é o caso em que as Expectativas seriam iguais às Percepções. Uma eventualidade é tornar o número positivo, entretanto um número muito positivo pode significar que as Expectativas estão bem abaixo da opinião do cliente sobre o serviço; neste caso, pode estar havendo um desperdício de recursos num aspecto pouco importante do serviço.

Os dois números que devem ser multiplicados entre si são os seguintes:

- O valor do GAP 5; e
- O número obtido no quadro de priorização (item 07.1.d) das dimensões, onde os clientes dividem 100 pontos segundo a ordem de importância das dimensões.

EXEMPLO:

Tangíveis: GAP 5 = -0.54
Importância = 16

Confiabilidade GAP 5 = -0.45
Importância = 50

Apliação da metodologia por mim proposta:

*Tangíveis N = -0.55 * 16 = -8.80*

*Confiabilidade N = -0.45 * 50 = -22.50*

O valor do GAP 5 (Percepções - Expectativas) é inferior para a dimensão Tangíveis. A princípio, este pode parecer um problema mais crítico do que a dimensão Confiabilidade, que obteve um GAP 5 um pouco menos negativo (embora ainda negativo, ou seja, Percepções do serviço abaixo das Expectativas).

Entretanto, aplicando-se a metodologia de análise estabelecida, percebe-se que a situação é inversa à acima colocada: o produto resultou num número **menor** para a dimensão **Confiabilidade**, indicando que esta é mais crítica do que a dimensão Tangíveis. Tal inversão do resultado é ocasionada por se considerar a importância que os clientes atribuem a cada uma das dimensões.

Quadro 07.6. Método desenvolvido para priorização de problemas a serem tratados

Os resultados de tal procedimento em 1994 foram os seguintes, no caso do RVM:

DIMENSÃO	MÉDIA GAP 5	PONTOS DA DIMENSÃO	PRODUTO
Confiabilidade	-0.63	29	-18.3
Responsividade	-0.38	21	-8.0
Empatia	-0.34	18	-6.1
Segurança	-0.24	19	-4.6
Tangíveis	0.53	13	6.9
"Produtos"	-0.75	-	-

Tabela 07.7. Resultado da aplicação da metodologia desenvolvida

Segundo os resultados acima dispostos, chega-se à conclusão de que a situação mais crítica é realmente a da dimensão Confiabilidade. A segunda dimensão mais crítica é a dimensão Responsividade, que vem a ser a segunda dimensão mais importante no julgamento da qualidade do serviço. A dimensão com a situação menos crítica é Tangíveis que, por sua vez, é a menos importante segundo a ótica dos clientes.

OBS: A "dimensão" Produtos não é incluída nesta análise para a priorização dos problemas porque Produtos não foi uma dimensão inicialmente originalmente proposta quando do desenvolvimento da ferramenta SERVQUAL.

07.1.5. Diferenças entre Percepções e Expectativas (GAP 5) em cada uma das questões do formulário individualmente

A ferramenta utilizada, sempre baseada no conceito de medição das discrepâncias entre Percepções e Expectativas, também pode ser aplicada a cada uma das questões do formulário, individualmente. Cada uma das questões colocadas apresenta, portanto, um valor numérico correspondente a um GAP 5.

É da média das questões correspondentes a cada uma das dimensões que se calcula o GAP 5 correspondente a cada uma das dimensões. E da média ponderada dos valores dessas dimensões é que se obtém o valor numérico do GAP 5 geral.

Exemplo de cálculo do valor:

Tomemos como exemplo o caso da última questão do formulário:

"Aprimora e/ou aperfeiçoa os seus produtos e serviços de acordo com críticas/sugestões."

Suponhamos que a média da coluna Private Bank Ideal tenha sido 3.95 entre todos os questionários devolvidos pelos clientes, e que a média da coluna Private Bank do RVM tenha sido 4.54.

Para calcular o valor do GAP 5 nesta questão, a coluna das Expectativas deve ser subtraída da coluna das Percepções. Com isso, o seguinte cálculo é realizado:

$$\text{GAP 5} = 3.95 - 4.54 = -0.6$$

O valor negativo, neste caso, significa que as Expectativas dos clientes não foram atendidas.

Na página seguinte são apresentados os valores numéricos obtidos para o GAP 5 em cada uma das questões:

As respostas questão a questão:

QUESTÃO DO FORMULÁRIO		MÉDIA CITIBANK	EXPECTATIVA DOS CLIENTES	RESULTADO NA QUESTÃO	DESVIO PADRÃO DO RESULTADO
01	Tem equipamentos e instalações de última geração moderna e agradável	4,45	3,89	0,6	0,8
02	Funcionários têm boa aparência	4,54	3,90	0,6	0,8
03	Impressos e documentos têm boa aparência	4,40	4,08	0,4	0,7
04	Prometeu fazer algo num determinado prazo e realmente faz tudo o que foi prometido	4,27	4,94	-0,7	0,9
05	Quando o cliente tem um problema o banco tem interesse em resolvê-lo	4,42	4,88	-0,5	0,8
06	Atende o serviço de forma correta da primeira vez	4,36	4,78	-0,4	0,9
07	Envia documentos sem erros	4,12	4,92	-0,8	1,0
08	Funcionários fornecem aos clientes os maiores e melhores serviços	4,28	4,73	-0,5	0,9
09	Funcionários sempre desejam ajudar os clientes	4,60	4,69	-0,2	0,7
10	Funcionários após estão completos atendem para a garantia e fazem a sua requisição	4,24	4,55	-0,3	0,8
11	Funcionários têm um conhecimento que supera com a maioria dos clientes	4,52	4,75	-0,3	0,7
12	Clientes sentem-se seguros em suas operações com o banco	4,51	4,91	-0,4	0,8
13	Funcionários são sempre corteses com os clientes	4,73	4,59	0,1	0,6
14	Funcionários têm conhecimentos para responder questões dos clientes	4,34	4,79	-0,4	0,7
15	É atencioso, educado e personalizado aos clientes	4,61	4,67	-0,1	0,7
16	Funciona em horários flexíveis e diferenciados dos demais bancos	3,69	3,93	-0,2	1,1
17	Tem como compensar o interesse de cliente	4,18	4,77	-0,6	0,9
18	Funcionários atendem as necessidades específicas dos clientes	4,36	4,71	-0,4	0,8
19	Os produtos do banco atendem plenamente as necessidades dos clientes	3,96	4,50	-0,7	0,9
20	Taxas de negociação/financiamento dos clientes são baixas através dos produtos	3,83	4,80	-0,8	0,9
21	Inova e aperfeiçoa constantemente os produtos e serviços	4,01	4,59	-0,5	1,0
22	Oferece produtos a um custo reduzido	3,37	4,34	-0,9	1,0
23	Aprimora e/ou aperfeiçoa os seus produtos e serviços de acordo com críticas/sugestões	3,93	4,54	-0,6	1,3

Aspecto da Qualidade Questão correspond.

- Tangíveis 1 à 3
- Confiabilidade 4 à 7
- Responsividade 8 à 10
- Segurança 11 à 14
- Empatia 15 à 18
- Produtos 19 à 23

$$3,95 - 4,54 = -0,6$$

Margem = aspectos mais críticos

As questões que apresentam uma seta são as consideradas mais críticas, já que são as questões que apresentam os valores mais negativos para o GAP 5. Foram assinaladas aquelas com valor menor ou igual a -0,7⁴.

Assim, os seguintes problemas são os mais críticos, na visão dos clientes:

01. Produtos do banco não atendem as necessidades dos clientes	GAP -0.8
02. Os relatórios do banco não contêm erros	GAP -0.8
03. Os prazos estipulados para a prestação de serviço são obedecidos	GAP -0.7
04. Os funcionários têm boa aparência	GAP -0.7

Quadro 07.8. Priorização dos problemas na ótica dos clientes

07.1.6. O resultado da concorrência - média

Uma das inovações da Pesquisa de Qualidade 1994 foi a introdução de um meio de medir o desempenho da concorrência. Para se fazer isso, foi introduzida no formulário da pesquisa enviado aos clientes uma coluna adicional. Nessa coluna adicional, o cliente era instado a atribuir notas ao concorrente do banco. Era também solicitado a fornecer o nome desse concorrente.

Desta forma, foi possível medir o desempenho da concorrência. Vale aqui ressaltar que a avaliação da concorrência, conforme realizada nesta pesquisa, deve ser analisada cuidadosamente.

O resultado da concorrência, conforme citada neste caso, não pode ser assumido como representativo da concorrência do banco no setor de Private Banking no Brasil. Isso se deve ao fato de que a avaliação da concorrência foi feita apenas por clientes que já são clientes do RVM.

A avaliação da concorrência conforme realizada neste trabalho exclui, portanto, vários dos clientes-alvo de Private Banking, que se relacionam apenas com outros bancos ou que ainda não são clientes de nenhum deles e podem vir a se tornarem clientes de algum dos Private Banks do mercado no futuro.

Desta forma, o resultado obtido para a concorrência deve ser entendido como sendo **o resultado que a clientela do Private Bank do RVM atribuiu aos demais bancos, com os quais também mantém relacionamentos.**

Os resultados não necessariamente representam as características dos concorrentes do banco no mercado de Private Banking.

⁴O valor 0,7 estipulado é subjetivo, não havendo maneira de estabelecer um valor tal que represente um estado crítico do aspecto em questão. Consulta pessoal feita pelo autor junto ao Dr. A. Parasuraman confirmou a inexistência de um método para estabelecer, dentre os valores de GAP 5 obtidos, aqueles que seriam críticos.

Os formulários respondidos e devolvidos ao banco pelos clientes mostram que a qualidade do Private Bank do RVM é superior à da média da concorrência⁵. Em todos os aspectos da qualidade (dimensões da Qualidade) que o cliente utiliza para avaliar a qualidade do serviço, a média do RVM foi superior à média da concorrência.

O resultado geral da concorrência é mostrado abaixo na Fig 07.9..

DIMENSÃO	ordem de importância da dimensão	RVM	CONCORRENTE (média)
Confiabilidade	1	-0.63	-0.95
Responsividade	2	-0.38	-0.77
Segurança	3	-0.24	-0.75
Empatia	4	-0.34	-0.72
Tangíveis	5	0.51	0.10
Produtos	-	-0.75	-0.91
Média ponderada dos GAPs		-0.25	-0.65

Tabela 07.9. Comparação do resultado da concorrência com o RVM

OBS: Os resultados ponderados não consideram o valor da dimensão Produtos

DIMENSÃO	DISTÂNCIA ENTRE RVM E O CONCORRENTE
Tangíveis	0.41
Confiabilidade	0.32
Responsividade	0.39
Segurança	0.51
Empatia	0.38
Produtos	0.16

Tabela 07.10. Vantagem competitiva do RVM sobre a concorrência

Nas médias para cada uma das dimensões, o RVM apresentou um resultado melhor que a concorrência (quando avaliado pelos clientes do banco) em cada uma das dimensões de qualidade. Isso resulta num valor de Qualidade geral (GAP 5) superior ao da concorrência.

As médias obtidas para cada uma das questões é mostrada na Fig 07.11., tanto para o RVM como para a média da "concorrência". O valor do GAP 5 pode ser obtido subtraindo os valores da coluna Excelência abaixo das colunas equivalentes ao RVM e ao Concorrente.

⁵Conforme explicado neste item do relatório, o termo concorrência deve ser entendido como os outros bancos com os quais os clientes do RVM se relacionam. Tal termo, conforme aqui utilizado, não deve ser aplicado para expressar o conjunto de Private Banks existente no mercado, mas apenas parte destes, sendo avaliados pelos clientes do RVM.

QUESTÃO				
01. Tem equipamentos e instalações de aparência moderna e agradável				
02. Funcionários têm boa aparência				
03. Impressos e documentos têm boa aparência				
04. Promete fazer algo num determinado prazo e realmente faz tudo o que foi prometido				
05. Quando o cliente tem um problema, o banco tem interesse em resolvê-lo				
06. Presta o serviço de forma correta da primeira vez				
07. Emite documentos sem erros				
08. Funcionários fornecem aos clientes os prazos exatos para a execução do serviço				
09. Funcionários sempre desejam ajudar os clientes				
10. Funcionários nunca estão ocupados demais para atenderem clientes e suas requisições				
11. Funcionários têm um comportamento que inspira confiança a clientes				
12. Clientes sentem-se seguros em suas operações com o banco				
13. Funcionários são sempre corteses com os clientes				
14. Funcionários têm conhecimentos para responder questões dos clientes				
15. Dá atenção individual e personalizada aos clientes				
16. Funciona em horários flexíveis e diferenciados dos demais bancos.				
17. Tem como compromisso o interesse do cliente				
18. Funcionários entendem as necessidades específicas dos clientes				
19. Os produtos do banco atendem exatamente as necessidades dos clientes				
20. Todas as necessidades financeiras dos clientes são satisfeitas através dos produtos				
21. Inova e aperfeiçoa constantemente os produtos e serviços				
22. Oferece produtos a um custo reduzido				
23. Aprimora e/ou aperfeiçoa os seus produtos e serviços de acordo com críticas/sugestões				
pergunta	EXCELENCIA	RVM	CONCORRENTE	VANTAGEM RVM
1	3.89	4.45	3.84	0.61
2	3.90	4.64	3.99	0.65
3	4.09	4.49	4.09	0.40
4	4.94	4.27	3.87	0.40
5	4.88	4.42	3.81	0.61
6	4.78	4.36	3.65	0.71
7	4.92	4.12	4.03	0.09
8	4.73	4.25	3.78	0.47
9	4.69	4.50	4.03	0.47
10	4.55	4.24	3.65	0.59
11	4.73	4.59	3.87	0.72
12	4.91	4.51	4.25	0.26
13	4.59	4.73	4.29	0.44
14	4.75	4.34	3.46	0.88
15	4.67	4.61	3.93	0.68
16	3.93	3.69	3.62	0.07
17	4.77	4.18	3.69	0.49
18	4.71	4.36	3.68	0.68
19	4.59	3.88	3.66	0.22
20	4.60	3.63	3.58	0.15
21	4.59	4.01	3.81	0.20
22	4.54	3.57	3.56	0.01

23	4.54	3.95	3.34	0.61
----	------	------	------	------

Tabela 07.11. Os resultados por cada questão do formulário (página anterior)

Em nenhuma das questões, a média da concorrência foi superior à média obtida para o RVM, o que mostra que os clientes que se relacionam com o RVM e algum outro banco simultaneamente consideram a qualidade do RVM superior à da concorrência.

07.1.7. O resultado da concorrência - análise individual

Os bancos mais citados pelos clientes como sendo os concorrentes do RVM são mostrados na Fig. 07.12. (os nomes dos bancos citados como sendo a concorrência do RVM foram preservados):

	<i>No. de vezes que foi citado</i>	<i>% dentro o número total de concorrentes identificados</i>
Concorrente A	11	16,4
Concorrente B	7	10,6
Concorrente C	6	9,0
Concorrente D	6	9,0
Concorrente E	5	7,5
Concorrente F	4	6,0
Concorrente G	4	6,0

Quadro 07.12. Frequência de citação da concorrência do RVM

Como a comparação do banco com a média da concorrência não representa maior significado prático, uma análise caso a caso foi realizada para comparar o RVM aos bancos mais citados como sendo os concorrentes.

Tal análise, concorrente a concorrente, foi possível devido a que alguns dos clientes efetivamente forneceram o nome dos concorrentes do RVM. Para o cálculo da média total da concorrência, foram incluídos não apenas os formulários com notas para o banco concorrente e o nome do concorrente, mas também os questionários que apresentavam notas para o banco concorrente sem identificá-lo.

Os resultados para os dois bancos mais citados pelos clientes do RVM como sendo nossos principais concorrentes estão dispostos abaixo:

CONCORRENTE A

Dentre todos os clientes que, não apenas atribuíram notas à concorrência, mas também identificaram nominalmente o concorrente do banco, 16,4% deles (11 questionários) mencionaram o Concorrente A como sendo esse o concorrente direto do RVM. O Concorrente A foi o banco mais citado como sendo o concorrente do banco.

A análise dos questionários dos clientes que, simultaneamente relacionam-se com o RVM e com o Concorrente A, mostra que a qualidade do RVM é, em média, superior à do concorrente. Vale aqui ressaltar que os resultados do RVM abaixo discriminados levam em consideração apenas os 11 formulários correspondentes àqueles clientes que mantêm relacionamentos simultâneos.

1994	Tangíveis	Confiançabilidade	Responsividade	Segurança	Empenho	Produtos	Média
RVM	1.0	-0.6	-0.4	-0.3	-0.3	-0.8	-0.3
Conc. A	0.2	-1.1	-1.2	-0.8	-0.8	-0.9	-0.9

Tabela 07.13. Comparação RVM com Concorrente A

A média geral obtida para a diferença entre o que o cliente deseja e aquilo que realmente lhe é oferecido foi melhor para o RVM. O banco obteve um resultado de -0.3 (GAP 5) entre os clientes que simultaneamente relacionam-se com o Concorrente A, enquanto que este último obteve a média -0.9 (Quanto mais negativo o valor, pior).

Embora ambos os resultados sejam números negativos, mostrando que o serviço de ambos os bancos está abaixo das Expectativas dos clientes, o valor obtido para o concorrente é ainda mais negativo, demonstrando um maior distanciamento no Concorrente A entre o que ele oferece aos seus clientes e aquilo que os clientes esperam dos seus serviços.

A análise dos números dimensão a dimensão confirma o que a média mostrou: o RVM é melhor que o Concorrente A em cada uma das dimensões. (AVALIAÇÃO REALIZADA PELOS CLIENTES QUE SE RELACIONAM COM AMBOS OS BANCOS!).

A média obtida para cada uma dessas dimensões é obtida da mesma maneira como foi mostrado no item 07.1.5.

Foi ainda realizada a comparação entre os números obtidos para cada uma das questões do formulário. Após a subtração da coluna de Expectativas da coluna de Percepções foi realizada uma análise comparativa entre o desempenho de cada um dos bancos.

A análise comparativa entre as médias de cada questão levou ao seguinte resultado: dentre as 23 questões do formulário, o Concorrente A apresentou uma média superior à do banco em apenas 3 delas.

QUESTÕES EM QUE O CONC. A OBTVE MÉDIA SUPERIOR AO RVM	RVM	Conc. A
16. Funciona em horários flexíveis e diferenciados dos demais bancos.	3,56	3,64
20. Todas as necessidades financeiras dos clientes são atendidas através dos produtos	3,73	3,91
21. Inova e aperfeiçoa constantemente os produtos e serviços	3,73	3,91

Tabela 07.14. Questões em que o Concorrente A superou o RVM

Duas dessas questões são relativas aos produtos do banco e uma delas diz respeito à dimensão Responsividade.

CONCORRENTE B

A análise comparativa entre o RVM e o Concorrente B resultou numa média para a qualidade dos serviços também superior para o RVM. O quadro abaixo mostra a média geral obtida para o RVM e a obtida pelo Concorrente B, dimensão a dimensão.

1994	Tangíveis	Confiabilidade	Responsividade	Segurança	Empatia	Produtos	Média
RVM	0,7	-0,6	-0,2	-0,3	-0,4	-0,2	-0,3
Conc. B	0,9	-0,9	-0,4	-0,8	-0,4	-0,5	-0,5

Tabela 07.15. Comparação de resultados entre RVM e Concorrente B

Vale ressaltar que as médias gerais, embora demonstrem uma vantagem competitiva para o RVM relativamente ao Concorrente B, estão muito mais próximas entre si (diferença de apenas 0,2 pontos) do que as médias obtidas para o Concorrente A.

Observa-se também que o Concorrente B apresentou uma média geral superior à do RVM na dimensão Tangíveis (diferença de 0,2 pontos favorável para o concorrente). Apesar de estar melhor em uma das dimensões, é importante notar que a vantagem do concorrente sobre o RVM está na dimensão à qual se atribuiu a menor importância, conforme mostrado no quadro a seguir:

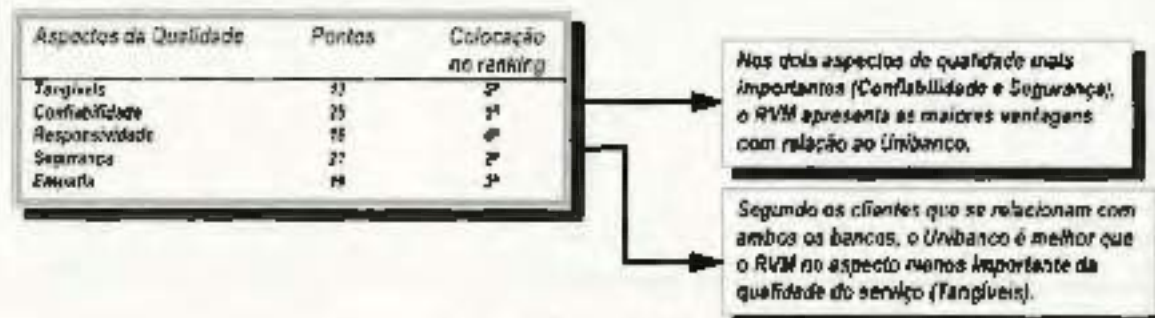


Fig 07.16. Análise do resultado

Os clientes que se relacionam simultaneamente com o RVM e com o Concorrente B julgaram que o Concorrente B é melhor que o banco em 7 das 23 questões do formulário. O quadro seguinte apresenta as questões em que o concorrente recebeu média superior à do banco:

QUESTÕES NAS QUAS O CONCORRENTE B ESTÁ MELHOR QUE O RVM	RVM	CONC. B
01. Tem equipamentos e instalações de aparência moderna e agradável	4,8	4,7
03. Impressos e documentos têm boa aparência	4,4	5,0
07. Emite documentos sem erros	4,0	4,1
09. Funcionários sempre desejam ajudar os clientes	4,7	4,9
15. Da atenção individual e personalizada aos clientes	4,7	4,9
16. Funciona em horários flexíveis e diferenciados dos demais bancos.	3,7	3,9
21. Inova e aperfeiçoa constantemente os produtos e serviços	4,4	4,6

Tabela 07.17. Questões em que o Concorrente B superou o RVM

A avaliação do Concorrente B pelos clientes que mantêm relacionamento com o RVM e com o Concorrente B simultaneamente mostrou que o Concorrente B apresenta uma qualidade superior à do Concorrente A, cujos resultados foram mostrados anteriormente.

DEMAIS BANCOS - ANÁLISE INDIVIDUAL

Uma análise comparativa individual também foi realizada para os bancos Concorrente C, Concorrente D, Concorrente E, Concorrente F e Concorrente G, que foram os bancos mais citados pelos clientes, respectivamente, logo após Concorrente A e Concorrente B.

Em cada uma dessas análises, o resultado mostrou que a qualidade do RVM é superior à da concorrência.

As análises individuais das dimensões de qualidade mostraram que nenhum dos bancos apresentou, em nenhuma das dimensões, um resultado superior ao do RVM. Assim, pode-se concluir que a concorrência, quando avaliada pelos nossos clientes, apresenta uma situação de inferioridade em termos de qualidade.

Dentre todos os concorrentes citados, pode-se concluir que o RVM apresenta a melhor qualidade (quando avaliada pelos nossos clientes). Dos concorrentes, aquele que apresentou o melhor desempenho foi o Concorrente B, o segundo banco mais citado pelos clientes do banco.

07.2. Priorização dos problemas segundo os questionários externos

Para priorizar os problemas apontados nos questionários devolvidos pelos clientes, duas abordagens diferentes foram utilizadas. Uma das abordagens foi a priorização dos problemas levando-se em consideração a vantagem competitiva do banco relativamente à concorrência, nos diversos aspectos medidos pela pesquisa. A outra abordagem possível é a comparação dos dados obtidos para cada uma das dimensões entre si ou entre os valores correspondentes aos anos anteriores, para a mesma empresa.

Segundo A. Parasuraman, I. Berry e V. Zeithaml em seu livro *Delivering Quality Service*, estudos empíricos mostram que, a médio e longo prazo, o principal indicador de liderança de empresas nos setores de serviço é a maior participação no mercado (market-share). Ainda no mesmo estudo, ficou demonstrado empiricamente que há uma associação inequívoca entre a qualidade do serviço e a participação no mercado: as empresas com maior participação no mercado são também as que apresentam a melhor qualidade.

Nesse sentido, a médio e longo prazo, empresas líderes de mercado no setor de serviço são as empresas líderes em qualidade. Isso significa que, uma vez líderes no setor em que atuam, essas empresas apresentam a melhor qualidade dentre as empresas concorrentes.

Desta forma, justifica-se a abordagem de priorização das medidas de melhoria da qualidade através da comparação com a concorrência. Da comparação com a concorrência é possível estabelecer em quais dos aspectos a concorrência está melhor ou mais próxima da qualidade do RVM. Associadas às importâncias que os clientes dão para cada um desses aspectos, medidas devem ser tomadas para aumentar a vantagem competitiva.

O livro *Delivering Quality Service* não apresenta nenhuma metodologia para a análise dos dados obtidos junto à concorrência, pois a iniciativa de avaliação da concorrência foi uma das inovações introduzidas no ano de 1994 pelo banco.

Desta forma, foi desenvolvida pelo autor uma metodologia para a priorização dos problemas detectados pela pesquisa de qualidade. O item 07.2.1 apresenta a forma por mim utilizada na priorização dos problemas segundo o desempenho da concorrência.

A outra forma de utilizar os resultados da pesquisa para priorizar problemas de qualidade é utilizar os números obtidos para o desempenho da empresa, conforme sugerido em *Delivering Quality Service*. Este método consiste em comparar os valores obtidos para cada uma das dimensões e, considerando-se a importância dada a cada uma dessas dimensões, estabelecer as prioridades. É ainda sugerido que se faça uma análise da evolução dos desempenhos de cada uma das dimensões no tempo.

07.2.1- O problema em não considerar a concorrência

Sem considerar a concorrência, é possível apenas saber em quais aspectos da qualidade do serviço o banco está aquém das expectativas dos clientes e, destes, quais os mais importantes dentre si. Isso é muito importante. Mas a comparação com a concorrência, também pode ser muito importante. Para demonstrar tal fato, vejamos o seguinte exemplo (Fig 07.18):

Exemplo⁶:

Suponhamos uma empresa fictícia que aplicou a ferramenta SERVQUAL para melhorar a sua qualidade. Suponhamos ainda que só tenha considerado duas dimensões de qualidade: Confiabilidade e Tangíveis. Os resultados poderiam ter sido os seguintes:

Confiabilidade: Importância 55 (máximo de 100 pontos)
GAP -6.32

Tangíveis: Importância 45 (máximo de 100 pontos)
GAP -0.18

Os valores para o item *Importância* são o resultado obtido do quadro onde se solicita que um total de 100 pontos seja dividido entre os diversos aspectos da qualidade, onde foram enumerados os aspectos Confiabilidade e Tangíveis.

A análise do resultado tal como é colocado acima, nos levaria à seguinte priorização dos problemas.

Confiabilidade, que é o aspecto mais importante do serviço e o que apresenta o pior desempenho seria tratado com maior prioridade que o problema diagnosticado na dimensão Tangíveis (valor do GAP: quanto mais negativo pior, pois é a diferença entre o que o cliente percebe do serviço e o que ele esperava deste).

Suponhamos agora que a pesquisa tenha sido realizada da mesma forma que o foi no RVM: medindo o desempenho da concorrência. Suponhamos ainda que os resultados da concorrência tenham sido os seguintes:

Confiabilidade: Importância 55 (máximo de 100 pontos)
GAP -2.98

⁶O exemplo aqui apresentado é aplicável no caso em que a empresa que esteja realizando a pesquisa (o RVM no caso) apresente uma vantagem competitiva sobre a concorrência. Nesse caso, o resultado da subtração entre a nota da empresa (RVM) e a nota da concorrência resulta positiva, validando a análise onde o número menor é mais crítico.

Tangíveis: Importância 45 (máximo de 100 pontos)
GAP -0.19

Analisar os dois resultados em conjunto resultará numa ação diferente: melhorar os aspectos Tangíveis do serviço. Isso se deve ao fato de que uma maior quantidade de clientes deve deixar a concorrência para tornarem-se clientes da empresa numa eventual melhoria do aspecto Tangíveis. A melhoria em Confiabilidade, embora importante, não cria um grande diferencial da empresa com relação à concorrência, que já se apresentava em considerável desvantagem competitiva. Não haverá muitos clientes que abandonem a concorrência para se tornarem clientes do banco devido à melhoria de Confiabilidade, que claramente já era superior para o banco que realizou a pesquisa.

As seguintes operações matemáticas podem ser realizadas para a obtenção do resultado considerando-se a concorrência:

PRIORIZAÇÃO DOS PROBLEMAS UTILIZANDO O RESULTADO DA CONCORRÊNCIA

a- O primeiro cálculo a ser realizado é o da diferença numérica entre os GAPs da empresa e os da concorrência:

Confiabilidade = distância entre -2.98 e -0.32 = 2.66

Tangíveis = distância entre 0.18 e 0.19 = 0.01

Os números acima resultantes, por si só, já são uma ferramenta para a priorização dos problemas a serem tratados. Apenas utilizar esses números resultaria numa maior preocupação relativa à dimensão **Tangíveis**, já que nesta, a distância entre o banco e a concorrência é menor. Entretanto, pode ocorrer que os clientes atribuam uma importância muito pequena a Tangíveis, dando muita importância à outra dimensão, **Confiabilidade**.

O produto entre a Distância à Concorrência e a Importância Dada à Dimensão é um resultado que pode definir quais os aspectos prioritários a serem tratados pelo banco.

No caso de um resultado positivo (o RVM é melhor que a concorrência), quanto menor o número, mais prioritário o problema. Para que o valor da Importância Dada à Dimensão mantenha uma coerência com a regra estabelecida, é preciso subtrair seu valor de 100 pontos (quanto mais importante fosse a distância, menor seria este resultado). Exemplo:

Distância à Concorrência = 0.05

(número positivo = empresa melhor que a concorrência = nota da empresa - nota da concorrência)

Este valor indica que a concorrência apresenta quase o mesmo desempenho da empresa. Se o produto entre esse número e a importância se mantiver muito pequeno, é porque tal dimensão deve ser tratada com prioridade.

Importância Dada à Dimensão = 80 (alto)

O produto a ser calculado (já que a Distância é um número positivo) é o seguinte:

$$P = 0.05 * (100 - 80) = 1.00$$

RESUMO DO PROCEDIMENTO:

Quando o desempenho da empresa está próximo do da concorrência, porém ainda em vantagem competitiva, o valor da Distância à Concorrência é pequeno. O valor da Importância Dada à Dimensão também deve ser considerado para priorizar o problema e, quanto mais importante o aspecto, maior o valor atribuído a dimensão. Para que o produto resulte num número coerente, ambos os números a serem multiplicados devem manter a seguinte regra: quanto menores, mais críticos. O valor da Distância à Concorrência já obedece essa regra. Para que esta seja também seguida pela Importância Dada à Dimensão, o valor (cujo máximo é um total de 100 pontos) deve ser subtraído de 100.

Esses dois números, que quanto menores mais críticos, devem ser multiplicados e, quanto menor o produto de ambos, mais prioritária é a melhoria da qualidade na dimensão a que corresponde.

Quadro 07.18. Exemplo de aplicação da metodologia desenvolvida para priorizar problemas x concorrência

07.2.2- Priorização de problemas segundo a concorrência

O exemplo fictício mostrado na Fig 07.18 acima mostra que é necessário utilizar um procedimento para determinar quais os aspectos do serviço que apresentam uma situação mais crítica. Isso foi realizado no RVM e os seguintes resultados foram obtidos:

DIMENSÃO	DISTÂNCIA PARA CONCORRÊNCIA	IMPORTÂNCIA - CIA/ 100	1. IMPORTÂNCIA	PRIORIZAÇÃO
Confiabilidade	0.32	0.29	0.71	0.23
Responsividade	0.39	0.21	0.79	0.31
Empatia	0.38	0.18	0.82	0.31
Tangíveis	0.41	0.13	0.87	0.36
Segurança	0.51	0.19	0.81	0.41

Tabela 07.19. A priorização de problemas do RVM segundo desempenho da concorrência

Caso não fosse realizado tal procedimento para priorizar as dimensões a serem trabalhadas com maior prioridade, a única alteração seria que Segurança seria tratada com maior prioridade que Tangíveis, que são as duas dimensões menos importantes para os clientes. No entanto, observa-se que o mais adequado é dar maior atenção a Tangíveis do que a Segurança.

Assim, a ordem de prioridade entre as dimensões de qualidade para o tratamento dos problemas ficou sendo a seguinte, segundo indicação dada pelos clientes: Confiabilidade, Responsividade, Empatia, Tangíveis e Segurança.

QUESTÃO EM ORDEM DE PRIORIDADE	DIFERENÇA CONCORRÊNCIA	IMPORTÂNCIA DA DIMENSÃO	1 . IMPORTÂNCIA DA DIMENSÃO	PRIORIDADE FINAL
16	0.07	0.18	0.82	0.0574
7	0.09	0.29	0.71	0.0639
12	0.26	0.19	0.81	0.2105
4	0.40	0.29	0.71	0.2840
3	0.40	0.13	0.87	0.3480
13	0.44	0.19	0.81	0.3564
8	0.47	0.21	0.79	0.3713
9	0.47	0.21	0.79	0.3713
17	0.49	0.18	0.82	0.4018
5	0.61	0.29	0.71	0.4331
10	0.59	0.21	0.79	0.4661
6	0.71	0.29	0.71	0.5041
1	0.61	0.13	0.87	0.5307
15	0.68	0.18	0.82	0.5573
18	0.68	0.18	0.82	0.5576
2	0.65	0.13	0.87	0.5655
11	0.72	0.19	0.81	0.5832
14	0.88	0.19	0.81	0.7128

Tabela 07.20. Resultado da priorização questão a questão segundo a concorrência

As questões hachuradas são as que apresentam situação mais crítica. As perguntas são as seguintes:

QUESTÕES EM ORDEM DE PRIORIDADE
16. Funciona em horários flexíveis e diferenciados dos demais bancos.
07. Emite documentos sem erros
12. Clientes sentem-se seguros em suas operações com o banco
04. Promete fazer algo num determinado prazo e realmente faz tudo o que foi prometido
03. Impressos e documentos têm boa aparência
13. Funcionários são sempre corteses com os clientes
08. Funcionários fornecem aos clientes os prazos exatos para a execução do serviço
09. Funcionários sempre desejam ajudar os clientes
17. Tem como compromisso o interesse do cliente
05. Quando o cliente tem um problema, o banco tem interesse em resolvê-lo

Tabela 07.21. As questões que resultaram mais críticas quando comparado RYM à concorrência

A análise mais cuidadosa dos resultados de tal priorização nos leva ao seguinte, já ordenado segundo a prioridade, da mais prioritária para a menos prioritária:

1. Flexibilidade nos horários da prestação do serviço do banco;
2. Aparência e correção dos documentos enviados aos clientes;
3. Fornecimento e cumprimento dos prazos estabelecidos - segurança do cliente.

4. Funcionários passam a impressão ao cliente de que este é o maior interesse do banco.

Quadro 07.22. A priorização final dos problemas considerando a concorrência

A priorização mostrada na Fig 07.22 resulta da análise das questões colocadas em ordem de prioridade (Fig 07.21).

07.2.3- Priorização de problemas sem considerar a concorrência

Ao se realizar um trabalho de melhoria da empresa, uma das abordagens para o tratamento dos resultados é a comparação do desempenho desta frente à concorrência. O objetivo, no caso, é aumentar a participação no mercado.

É preciso ter em mente, entretanto, que na prática a qualidade do serviço é apenas uma das variáveis para a decisão de se fazer negócio com a empresa. No serviço de um banco, os clientes também se decidem por iniciar ou manter um relacionamento de acordo com outras variáveis tais como rentabilidade dos produtos etc. Embora esteja empiricamente provado que a liderança no nível de participação no mercado acompanha a tendência de liderança em qualidade, não necessariamente aumentar apenas a qualidade implica diretamente em aumento consequente da participação do mercado.

A correlação existente entre esses dois fatores não é necessariamente a única existente na complicada relação entre o serviço da empresa e o mercado com seus clientes. Como exemplo para o setor financeiro de Private Banking, um possível resultado a ser observado num estudo empírico poderia ser a correlação direta entre Flexibilidade do serviço e Participação no Mercado. Portanto, embora qualidade e participação no mercado correlacionem-se, é preciso destacar que a relação de causa-efeito pode ter outras variáveis envolvidas.

Por isso, os resultados da análise da qualidade do serviço muitas vezes têm maior utilidade quando são utilizados para melhorar a qualidade da empresa, independentemente da concorrência. Melhorar a qualidade do serviço é diferente de melhorar a distância da vantagem competitiva em termos de qualidade com relação à concorrência.

Por esse motivo, a análise da qualidade do serviço também foi realizada independentemente da concorrência.

Conforme visto anteriormente no item 07.1.4., um método foi por mim desenvolvido para priorizar as dimensões, dados os valores do GAP 5 e da importância atribuída pelos clientes aos diversos aspectos da qualidade dos serviços. O resultado é novamente apresentado na Fig 07.23., representando a priorização dos problemas segundo dimensões de qualidade.

DIMENSÃO	MÉDIA GAP 5	PONTOS DA DIMENSÃO	PRODUTO
Confiabilidade	-0.63	29	-18.3

Responsividade	-0.38	21	-8.0
Empatia	-0.34	18	-6.1
Segurança	-0.24	19	-4.6
Tangíveis	0.53	13	+6.9
"Produtos"	-0.75	-	

Tabela 07.23. Resultado da aplicação da metodologia para priorização de problemas segundo as dimensões

Aumentando-se o nível de detalhamento dos problemas detectados, pode-se realizar o mesmo procedimento a nível de cada uma das questões dos formulários. O resultado de tal procedimento, mostrado no item 07.1.5., é consolidado abaixo na Fig 07.24..

Foram consideradas mais críticas as questões que apresentaram um valor menor ou igual a -0.6 para o GAP 5 na questão. O valor -0.6 foi adotado de forma a obter problemas em número razoável, considerados como sendo prioritários. A escolha do valor não envolveu nenhum procedimento técnico, pois tal procedimento não é apresentado na metodologia SERVQUAL.

O dr. Parasuraman esteve no Brasil proferindo palestra sobre a ferramenta em questão no mês de setembro, e foi questionado pelo autor com relação à questão da impossibilidade de se comparar o valor numérico obtido para o GAP 5 com uma média para o setor bancário ou algo semelhante.

Como resposta, foi-lhe colocado que este é um aspecto no qual a equipe de pesquisadores está trabalhando para melhorar a ferramenta. Por esse motivo, a escolha do valor de referência -0.6 foi feita subjetivamente.

Desta forma, os valores dos GAPS 5 para cada uma das questões do formulário, cujo resultado foi inferior a -0.6 foram considerados como sendo prioritários para sofrerem melhorias. As questões que se encaixaram nessa situação foram as seguintes:

01. NA VISÃO DOS CLIENTES

(do mais crítico ao menos crítico)

	GAP 5
a. Produtos do banco atendem as necessidades dos clientes	-0.8
b. Os relatórios do banco não contém erros	-0.8
c. Os prazos estipulados para a prestação de um serviço são obedecidos	-0.7
d. Os funcionários têm boa aparência	-0.7

Fig 07.24. Priorização de problemas na visão dos clientes

O resultado das priorizações, tanto levando em consideração os formulários externos como os internos, é apresentado no capítulo 09 deste relatório, onde são propostos e aplicados os Planos de Melhoria da Qualidade.

Portanto, os resultados apontados pelos clientes indicam falhas em produtos, que não atendem as necessidades, em Confiabilidade de informações passadas aos clientes através dos relatórios e a Confiabilidade no sentido de prazos passados aos clientes para a realização dos serviços.

07.3. OS RESULTADOS OBTIDOS JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS - QUESTIONÁRIOS INTERNOS⁷

Os formulários internos são utilizados para possibilitar que se chegue à origem das falhas na qualidade do serviço. Falhas no processo da prestação do serviço acarretarão, aos olhos dos clientes, falhas na qualidade, uma vez que o que se oferece fica aquém daquilo que era esperado.

Desta forma, é possível afirmar que a origem dos problemas enxergados pelos clientes (GAP 5) são originadas por falhas nos processos internos da empresa. Conforme visto no capítulo 03, item 03.5, existem 4 GAPS ou falhas internas, concorrendo para a existência do GAP 5 percebido pelo cliente.

Apenas a título de revisão, a definição dos 4 GAPS internos é mostrada na Fig 07.25:

GAP 1 - DIFERENÇA ENTRE OS DESEJOS DO CLIENTE E O QUE A ADMINISTRAÇÃO DO BANCO JULGA SEREM AS NECESSIDADES DESTES.

GAP 2 - DIFERENÇA ENTRE O QUE A ADMINISTRAÇÃO JULGA QUE O CLIENTE QUER E COMO ELA ESTABELECE QUE DEVEM SER EXECUTADAS AS TAREFAS.

GAP 3 - DIFERENÇA ENTRE COMO FOI ESTABELECIDO QUE DEVAM SER EXECUTADAS AS TAREFAS E A FORMA COMO SÃO REALMENTE REALIZADAS.

GAP 4 - DIFERENÇA ENTRE O QUE A EMPRESA PROMETE AO CLIENTE E O QUE REALMENTE OFERECE.

Quadro 07.25. Significado de cada um dos GAPS internos

Uma inovação da pesquisa deste ano foi a divisão dos funcionários do banco que responderiam o questionário em 3 grupos distintos:

Grupo A - Administradores do Private Bank

Grupo B - Funcionários que mantém contato com os clientes

Grupo C - Funcionários das áreas de suporte e de produção

O objetivo dessa divisão em 3 grupos foi possibilitar uma análise dos resultados segundo cada categoria de funcionário, já que alguns dos problemas podem ser mais acentuados em algum desses grupos do que em outros.

⁷ As ações resultantes dos resultados obtidos são mostradas no capítulo 09 deste trabalho

Tomemos como exemplo o caso do GAP 1: Não saber o que o cliente deseja. Uma média hipotética obtida entre todos os funcionários poderia demonstrar um problema acentuado neste aspecto do serviço. Mas, com a divisão dos grupos, poderia ser constatado o fato de que, enquanto o pessoal de suporte (em número bem superior) apresenta um grave problema nesse aspecto, o grupo de administração não apresenta deficiência nesse aspecto.

Como o pessoal de suporte representa um número de formulários bem superior que o número de questionários respondidos pela administração, o resultado geral estaria mais próximo do resultado obtido pelo grupo de Suporte. Com a divisão em categorias, ações corretivas mais objetivas e efetivas podem ser tomadas.

A seguir são apresentados os resultados de cada um dos GAPS internos (Figs 07.26 a 07.33), obtidos através das respostas dos funcionários. São apresentados para cada um dos GAPS os valores do GAP propriamente dito e os valores dos antecedentes desse GAP. Os antecedentes do GAP são fatores presentes nos processos para a prestação do serviço que acabam por gerar os GAPS internos.

Como exemplo pode ser citado o seguinte:

GAP 1 = Diferença entre os desejos dos clientes e o que a administração do banco julga serem as necessidades deste

Antecedente do GAP 1 = Orientação inadequada proporcionada pelas Pesquisas de Marketing (um dos antecedentes propostos em *Delivering Quality Service*).

07.3.1. GAP 1 - Diferença entre os desejos do cliente e o que a administração do banco julga serem as necessidades deste

O valor numérico é o resultado da subtração das médias obtidas em duas colunas distintas. Considerando que cada uma dessas colunas apresentava uma escala de 5 pontos variando de 1 a 5, o resultado numérico abaixo apresentado poderia variar de -4 a +4. Os resultados obtidos para o GAP 1 foram os seguintes:

GRUPO	DISCREPÂNCIA
ADMINISTRADORES	0,1
CONTATO	0,0
SUORTE	-0,3
TOTAL	-0,1

Médias das diferenças obtidas entre o banco ótimo (respostas dadas pelos clientes) e o que a administração julgou que o cliente responderia sobre o banco ótimo.

Tabela 07.26. Resultado do GAP 1

Ricardo Valé Minguéz - Quantificação da qualidade em serviços

Para obter o valor deste GAP, as médias obtidas em duas colunas distintas foram subtraídas. A primeira média é a média obtida para a coluna de Expectativas dos formulários enviados aos clientes. A segunda média calculada é a média da coluna dos formulários dos clientes, onde era solicitado ao funcionário que assinalasse qual a nota que ele julga que o cliente atribuiria para cada um dos aspectos apresentados. As questões de ambos os questionários eram idênticas. São as questões dispostas nos questionários enviados aos clientes e na página 2 dos questionários internos.

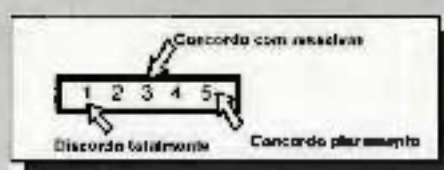
RESULTADO OBTIDO PARA OS FATORES CONSTITUTIVOS DO GAP 1

Os fatores constitutivos do GAP 1 (ou antecedentes do GAP1) foram medidos segundo uma escala de 5 pontos, numerados de 1 a 5. Desta forma, o resultado pode variar de 1 a 5. O valor 5, conforme abaixo explicitado pela figura utilizada nos formulários, corresponde à opinião **Concordo plenamente**. Esta é a resposta mais desejada para os antecedentes dos GAPs, conforme explicado pelo exemplo a seguir:

EXEMPLO:

Questão: "Coletamos regularmente dados sobre as necessidades dos clientes." (questão incluída no antecedente *Orientação adequada de Marketing*).

Ao ler tal questão o cliente marca um valor de 1 a 5 numa escala de 5 pontos de acordo com a seguinte explicação, colocada junto às questões:



A resposta mais desejável para a questão é o valor 5. Nas médias resultantes para cada uma das questões, os valores mais desejáveis são sempre 5.

Os resultados para os antecedentes do GAP 1 foram os seguintes:

FATORES QUE INFLUEM EM TAL DISCREPÂNCIA	ADMINISTRAÇÃO	CONTATO	SUPORTE	MÉDIA
Orientação adequada das pesquisas de marketing	3,5	2,9	2,7	2,9
Comunicação vertical eficiente	3,9	2,8	3,1	3,1
Poucos níveis de comunicação vertical	3,1	2,5	2,7	2,8

Tabela 07.27. Resultado obtido para as causas do GAP 1

A média total para os antecedentes desse GAP é 3,0⁸.

Médias para os antecedentes dos GAPS abaixo do valor 3 (concordo com ressalvas) foram consideradas por mim como sendo críticas. No caso do GAP 1, o valor deste GAP foi pequeno, e nenhum dos antecedentes deste GAP apresentou desempenho inferior à média 3, para nenhuma das categorias de funcionários. Tal fato indica que o GAP 1 não representa um problema e como os seus antecedentes também apresentaram um bom resultado, tal GAP deve manter a boa situação na Pesquisa de Qualidade 1995.

07.3.2. GAP 2 - Diferença entre o que a administração julga que o cliente quer e como ela estabelece que devem ser executadas as tarefas

A avaliação dos GAP 2 a 4 é feita segundo a mesma escala utilizada para os antecedentes do GAP 1, sendo valores compreendidos entre 1 e 5. Apenas o GAP 1 apresenta um resultado que varia de -4 a +4 por ser o resultado da subtração entre duas colunas, cada uma com escalas de 1 a 5.

Os resultados do GAP 2 são apresentados a seguir, na Fig 07.28..

GRUPO	RESULTADO
ADMINISTRADORES	3,0
CONTATO	4,1
SUORTE	3,7
TOTAL	3,9

Forma de avaliação :
(formulários internos)

Concordo com ressalvas

Discordo totalmente

Concordo plenamente

Desta forma: 5 = melhor valor
1 = pior valor;
Com valores entre 1 e 5

Tabela 07.28. O resultado do GAP 2

RESULTADO OBTIDO PARA OS FATORES CONSTITUTIVOS DO GAP 2

FATORES QUE INFLUEM EM TAL DISCREPÂNCIA	ADMINISTRAÇÃO	CONTATO	SUORTE	MÉDIA
Compromisso da administração com a qualidade	3,3	2,0	2,1	2,4
Expediente/entrega de fretes	3,3	4,0	1,8	2,5
Padronização de preços	3,3	3,0	1,8	2,4
Sensação de influência sobre a decisão final do cliente	3,3	3,1	1,9	2,6

Tabela 07.29. Os resultados obtidos para as causas do GAP 2

⁸A média para o total dos antecedentes de cada um dos GAPS é uma média ponderada de acordo com o número de questionários preenchidos e computados de cada uma das 3 categorias de funcionários. A categoria Administração apresentou 8 respostas, a categoria Pessoal de Contato teve 18 respostas e a categoria Pessoal de Suporte teve 24 respostas. Os pesos por categoria foram, respectivamente 8, 18 e 24.

A média em cada uma das categorias de funcionários para o GAP 2 não apresentou nenhum valor abaixo de 3. Isso indica um bom desempenho da empresa neste GAP. Entretanto, a análise dos antecedentes do GAP 2 não apresentou um bom desempenho. Cada um dos fatores constitutivos do GAP (ou antecedentes) teve uma média geral inferior a 3, resultado este sem dúvida devido às baixas médias atribuídas pelo pessoal de suporte do banco. Em cada um desses antecedentes, os funcionários da área de Suporte e Produção atribuíram notas inferiores a 3. Isso significa que a área de suporte julga que o RVM apresenta diversos problemas nos seus processos (vide quadro acima, com cada um desses problemas) que levarão à existência de um GAP 2.

07.3.3. GAP 3 - Diferença entre como foi estabelecido que devam ser realizadas as tarefas e como estas são efetivamente realizadas

Resultado obtido para o GAP 3:

GRUPO	RESULTADO
ADMINISTRADORES	3,7
CONTATO	3,7
SUPORTE	3,6
TOTAL	3,7

Forma de avaliação :
(formulários internos)

Desse forma: 5 = melhor valor
1 = pior valor;
Com valores entre 1 e 5

Tabela 07.30. O resultado do GAP 3

RESULTADO OBTIDO PARA OS FATORES CONSTITUTIVOS DO GAP 3

FATORES QUE INFLUEM EM TAL DISCREPANCIA	ADMINISTRAÇÃO	CONTATO	SUPORTE	MÉDIA
Trabalho em equipe	4,4	3,7	3,4	3,8
Adaptação funcionários-trabalho	4,3	3,8	3,7	3,9
Atualização tecnologia-função	3,6	3,0	3,4	3,5
Sensação de autonomia para a tomada de decisões	2,6	2,2	2,9	2,3
Sistemas supervisores do trabalho adequados	3,2	2,1	2,6	2,6
Inexistência de tarefas conflitantes	3,7	2,7	2,9	2,9
As tarefas e o desempenho esperado estão bem definidas	3,9	3,0	2,6	3,0

Tabela 07.31. O resultado obtido para as causas do GAP 3

Com relação às médias obtidas para cada categoria de funcionários, nenhum dos valores do GAP 3 ficou abaixo de 3. Entretanto, nos antecedentes ou fatores constitutivos desse GAP, 3 itens apresentaram um desempenho crítico, na visão dos clientes. Os funcionários indicaram que falta autonomia para tomar decisões, os sistemas supervisores do trabalho são inadequados e há tarefas conflitantes nas funções.

07.3.4. GAP 4 - Diferença entre o que a empresa promete ao cliente e o que realmente oferece

Resultado obtido para o GAP 4:

GRUPO	RESULTADO
ADMINISTRADORES	3,9
CONTATO	3,6
SUPOORTE	3,6
TOTAL	3,7

Forma de avaliação :
(formulários internos)

Discordo com resultados

Discordo totalmente Concordo plenamente

Desta forma: 5 = melhor valor
1 = pior valor:
Com valores entre 1 e 5

Fig 07.32. O resultado do GAP 4

RESULTADO OBTIDO PARA OS FATORES CONSTITUTIVOS DO GAP 4

FATORES QUE INFLUEM EM TAL DISCREPÂNCIA	ADMINISTRAÇÃO	CONTATO	SUPOORTE	MÉDIA
Comunicação horizontal adequada	3,6	2,3	2,3	2,5
Não promete o que não poderá cumprir	1,4	2,1	2,2	2,0

Tabela 07.33. O resultado obtido para as causas do GAP 4

Em nenhuma categoria dos funcionários que responderam a pesquisa, a média do GAP 4 ficou inferior a 3. Vale ressaltar, entretanto, que todos os fatores que influem na existência de tal GAP apresentaram desempenho inferior a 3.

07.3.5. A evolução dos resultados obtidos ano a ano

Conforme visto no capítulo 4, em cada um dos anos anteriores, os formulários internos da Pesquisa de Qualidade apresentaram um erro conceitual. Os formulários internos eram compostos de questões destinados a medir os chamados antecedentes dos GAPS internos. Por alguma razão foram omitidas as questões destinadas à medição dos GAPS internos propriamente ditos.

Por esse motivo, não houve a mensuração dos GAPS internos de 1991 a 1993, tendo sido medidos apenas os antecedentes desses GAPS. Desta forma, pode-se analisar apenas a evolução dos antecedentes dos GAPS.

A evolução dos antecedentes de cada um dos GAPS é abaixo mostrada:

EVOLUÇÃO DOS FATORES QUE INFLUEM NO GAP 1

GAP 1 = Diferença entre os desejos do cliente e o que a administração do banco julga serem as necessidades deste

1991	1992	1993	1994
3,2	3,2	3,3	3,0

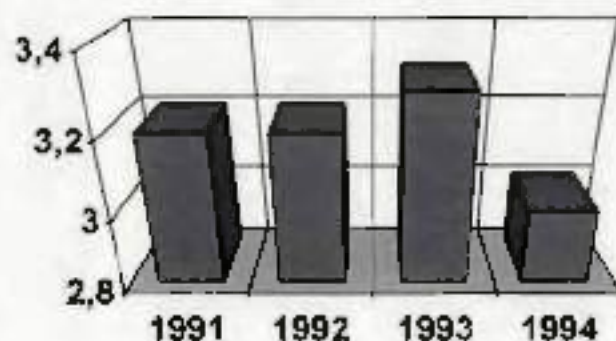


Gráfico 07.34. Evolução dos valores do GAP 1

Embora 1994 tenha sido o ano em que os antecedentes do GAP 1 apresentaram a média mais inferior dentre os 4 anos em que a Pesquisa foi realizada, as diferenças numéricas entre os índices ano a ano foram pequenas.

EVOLUÇÃO DOS FATORES QUE INFLUEM NO GAP 2

GAP 2 = Diferença entre o que a administração julga que o cliente quer e como ela estabelece que devem ser realizadas as tarefas

1991	1992	1993	1994
3.2	3.1	2.8	2.5

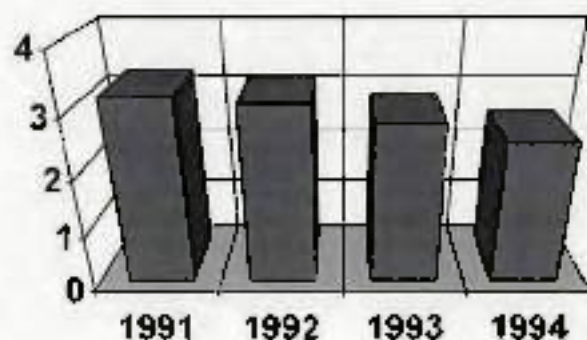


Gráfico 07.35. Evolução dos valores do GAP 2

Observa-se a tendência de agravamento dos fatores que acarretam o GAP 2, o que indica que, com o passar dos anos, o aumento do GAP 2 tem sido cada vez maior.

EVOLUÇÃO DOS FATORES QUE INFLUEM NO GAP 3

GAP 3 = Diferença entre como foi estabelecido que devam ser executadas as tarefas e a forma como são realmente realizadas

1991	1992	1993	1994
3.4	3.4	3.1	3.0

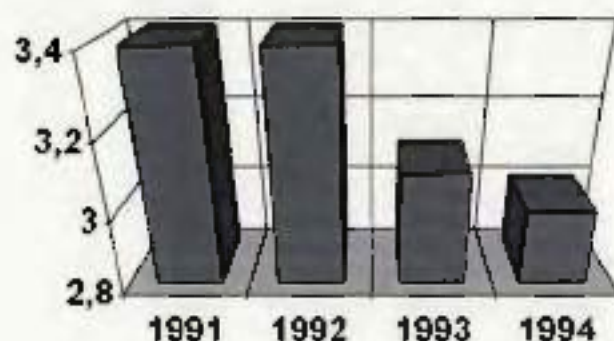


Gráfico 07.36. Evolução dos valores do GAP 3

Embora apresentando uma tendência decrescente, a variação observada nas médias dos antecedentes do GAP 3 é pequena.

EVOLUÇÃO DOS FATORES QUE INFLUEM NO GAP 4

GAP 4 = Diferença entre o que a empresa promete ao cliente e o que realmente oferece

1991	1992	1993	1994
2.6	2.4	2.1	2.3

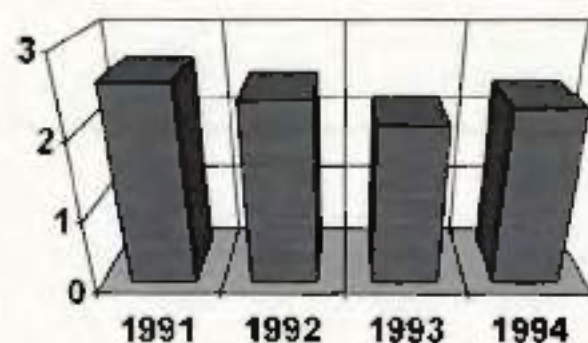


Gráfico 07.37. Evolução dos valores do GAP 4

Embora a situação dos antecedentes do GAP 4 tenha sido melhor em 1994 do que em 1993, observa-se que o resultado geral foi inferior a 3, indicando uma situação crítica para esses problemas.

07.3.6. As questões institucionais da Pesquisa de Qualidade

Cada um dos departamentos do RVM é obrigado a realizar, anualmente, uma pesquisa junto aos funcionários com o objetivo de medir a satisfação destes. As questões desta pesquisa institucional (como é chamada a pesquisa sobre a instituição) são incluídas, no caso do Private Bank, nos formulários da Pesquisa de Qualidade.

Desta forma, os formulários internos da Pesquisa de Qualidade 1994 continham as seguintes questões, que não são parte da ferramenta SERVQUAL, e que eram dispostas numa página à parte das demais:

QUESTÕES:

01. Aconselharia um amigo a trabalhar no Private Bank;
02. Estou, de modo geral, satisfeito em trabalhar no Private Bank;
03. Acredito poder almejar uma carreira no Private Bank;
04. Tenho recebido treinamento adequado para executar minhas funções;
05. A diretoria do Private Bank exige a preservação de princípios éticos na condução dos trabalhos.

A forma de avaliação foi a mesma utilizada para os GAPS internos e seus antecedentes: uma escala de 5 pontos, numerada de 1 a 5 onde 5 seria concordo totalmente e 1 seria discordo totalmente, conforme explicitado no seguinte quadro de explicações dos questionários:



Fig 07.38. Forma de avaliação das questões

As médias das respostas obtidas para as questões institucionais são abaixo mostradas:

QUESTÃO INSTITUCIONAL	ADMINISTRAÇÃO	CONTACTO	SUPORTE	MÉDIA
01. Acredito que tenho a melhor no Private Bank	4,7	3,8	3,4	3,7
02. Banco de modo geral, gostaria de trabalhar no Private Bank	5,0	3,5	3,4	3,6
03. Acredito poder alcançar uma carreira no Private Bank	4,0	2,9	2,6	3,0
04. Tenho recebido treinamento adequado para executar minhas funções	4,0	2,9	2,4	2,9
05. A direção do Private Bank segue a preservação de princípios éticos no tratamento do trabalho	3,0	4,3	3,9	3,2

Tabela 07.39. Os resultados das questões Institucionais da Pesquisa de Qualidade 1994

07.4. Os principais problemas detectados pela Pesquisa de Qualidade 1994

As análises realizadas e neste capítulo descritas podem ser agrupadas em algumas conclusões finais de quais os problemas prioritários da empresa. Desta maneira, os seguintes problemas foram indicados pela Pesquisa de Qualidade 1994 como sendo os mais importantes:

07.4.1. PRINCIPAIS PROBLEMAS SEGUNDO OS CLIENTES

Os seguintes problemas foram apontados pelos clientes como sendo os mais importantes, do mais importante ao menos importante:

	GAP 5
a. Produtos do banco atendem as necessidades dos clientes	-0,8
b. Os relatórios do banco não contêm erros	-0,8
c. Os prazos estipulados para a prestação de um serviço são obedecidos	-0,7

Quadro 07.40 Principais problemas apontados pelos clientes

Vale ressaltar que a Confiabilidade foi o único aspecto a piorar o desempenho de 1993 a 1994, e esta vem a ser a dimensão de qualidade de maior importância na visão dos clientes.

07.4.2. PRINCIPAIS PROBLEMAS SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS

GAP 2 - Discrepâncias entre como a administração julga que deva ser o serviço e os padrões estabelecidos

Os fatores que causam este problema interno foram considerados críticos pelos funcionários da área de Suporte e Produção. São eles:

FATORES CONSIDERADOS CRÍTICOS
Compromisso inadequado da administração com a qualidade
Estabelecimento de metas deficiente
Padronização de tarefas deficiente
Sensação de pouca influência sobre a opinião final do cliente

GAP 3 - Discrepância entre os padrões estabelecidos para as tarefas e a forma como estas são realizadas

Os fatores que foram considerados críticos pelos funcionários das três categorias (Administração, Contato e Suporte) foram os seguintes:

FATORES CONSIDERADOS CRÍTICOS
Falta de sensação de autonomia para a tomada de decisão
Existência de tarefas conflitantes nas funções dos funcionários
Sistemas supervisores do trabalho inadequados

GAP 4 - Discrepância entre aquilo que se promete e aquilo que se oferece ao cliente na realidade

Os funcionários das áreas de Contato e de Suporte e Produção atribuíram notas inferiores a 3 a cada um dos itens que influem na existência deste GAP:

FATORES CONSIDERADOS CRÍTICOS
Comunicação horizontal deficiente
Tendência a prometer o que não cumpre

Todas as categorias de funcionários apontaram a *Tendência de prometer o que não cumpre* como um dos fatores críticos a serem tratados

07.4.3. EFEITOS DA NÃO TOMADA DE MEDIDAS CORRETIVAS

Espera-se um aumento dos GAPS 2 e 3 na Pesquisa de Qualidade 1995, caso não sejam tomadas medidas corretivas este ano. Tal análise é baseada no fato de que os antecedentes de tais GAPS receberam uma avaliação pior em 94 do que no ano anterior.

Como estes são os fatores que ocasionam os GAPS internos, a sua piora antecipa um aumento desses GAPS.

07.5. As medidas práticas a serem adotadas

Resultados da Pesquisa de Qualidade 1994 Ações corretivas

01. Confiabilidade do processo

A dimensão mais importante na visão dos clientes é a Confiabilidade que, entretanto, apresentou um desempenho deficiente. Para aumentar a Confiabilidade, o Private deve investir em **qualidade dos processos**. A qualidade dos processos pode ser aumentada através de uma maior automação destes e de um maior controle interno dos resultados obtidos em cada uma de suas partes.

Em termos de resultados específicos com relação à falta de Confiabilidade, os documentos foram apontados pelos clientes como apresentando um número elevado de erros.

Os clientes do Private recebem basicamente 3 documentos diferentes: os Extratos de Conta Corrente, os Relatórios de Private Portfolios e os Relatórios de Carteiras.

Os Extratos de Conta Corrente não apresentam erros, pois são elaborados de forma totalmente automatizada. Os Relatórios de Private Portfolios, inteiramente elaborados no Private, são quase totalmente automatizados à exceção de uma de suas etapas. Esse processo apresentou algumas falhas, que serão solucionadas através da re-engenharia do processo, eliminando etapas deste possibilitando sua execução por apenas 2 funcionários.

A forma como o processo é atualmente realizado é praticamente totalmente automatizada, à exceção de uma única parte do processo: o sistema do banco demanda uma entrada manual para reconhecer novas entradas ou saídas de dinheiro do portfólio. Esse processo é realizado por um(a) funcionário(a) que, durante o mês, recebe boletas escritas à mão de aplicações ou de resgates dos portfólios. Uma vez de posse dessas boletas, entra no sistema e marca quais as quantias que são novos investimentos. Em seguida, arquiva as boletas para, no final do mês, imprimir um relatório contendo todas as entradas manuais que efetuou durante o período. Tal funcionário faz, então, dupla conferência das marcas que fez no sistema e corrige eventuais erros.

A dupla conferência do realizado durante o mês e a simplicidade da tarefa levam a que o problema esteja no fornecimento das boletas a este funcionário. Desde a elaboração da boleta pelo gerente da conta em contato com o cliente até que a boleta fosse entregue a esse funcionário para a digitação no sistema, 7 pessoas manuseavam as boletas.

O problema, conforme verificado através de investigação de anos anteriores, residia no fato de que algumas boletas eram extraviadas durante o processo, fato que gerava o erro de não entrada no sistema de dados de informações sobre novas aplicações. Com isso, o cálculo da rentabilidade do portfólio no final do mês apresentava erros, que eram impressos nos demonstrativos de rentabilidade (Relatórios de Private Portfolios) enviados aos clientes.

O processo foi re-estruturado, resultando em que, desde a elaboração da boleta até a digitação dos dados, apenas dois funcionários estariam envolvidos. Com isso, o extravio de boletas deve ser diminuído ao máximo, diminuindo a praticamente zero a probabilidade de erros. Nesse sentido, os Relatórios de Private Portfolios já devem ser emitidos, a partir do mês que vem, com baixa probabilidade de conterem erros.

Os Relatórios de Carteiras, por serem realizados manualmente, devem estar apresentando o maior número de erros. Para eliminar esses erros, a área operacional que elabora tais relatórios deveria ser controlada e sofrer um custo por erros cometidos. A forma de cobrar pela baixa qualidade pode ser, por exemplo, uma multa por relatório com erros. Embora negociações estejam sendo iniciadas nesse sentido, o RVM apresenta uma barreira a tal solução: a área sendo uma área operacional não tem lucro, cobrando apenas o custo da operação e, portanto, não pode ser penalizada financeiramente, pois não pode gerar prejuízos.

Embora o Private pague a essa área apenas o custo da operação, é importante observar que paga um custo de operação bem feita. Um eventual prejuízo dessa área operacional, oriundo do pagamento de multas, deveria ser entendido como decorrente de falhas na qualidade do serviço dessa área.

Enquanto as negociações estejam em andamento, um procedimento será adotado para reduzir o envio de Relatórios com erros aos clientes. O número de Carteiras no banco viabiliza que o administrador destas faça um controle sobre a rentabilidade apresentada no relatório de forma individual, carteira a carteira. Assim, o administrador das carteiras, que tem uma boa ideia de quanto deve render cada uma das carteiras, receberá os relatórios para uma verificação das rentabilidades lá dispostas, solicitando eventuais correções à área operacional antes do envio das correspondências aos clientes.

02. Produtos & funcionários

O sucesso em qualidade depende principalmente de pessoas. Conseguir qualidade, portanto, significa investir no pessoal do banco. Os funcionários devem ser tecnicamente capazes e estarem motivados. Dois tipos distintos de funcionários são importantes no quadro do banco, no sentido de atender as necessidades dos clientes com qualidade.

a. O funcionário altamente qualificado para administrar recursos e criar produtos.

Este funcionário deve ter base técnica e capacidade de percepção de oportunidades de negócios para desenvolver produtos altamente rentáveis, envolvendo grande risco. O Private deve oferecer a seus clientes a oportunidade de aplicar em produtos com rentabilidade dentre as mais altas do mercado. A indicação dada pelos clientes de que os produtos não atendem suas necessidades pode ser oriunda do fato de que mesmo os produtos de maior risco do banco não estejam apresentando ótimas performances.

Na visão dos clientes, a maior deficiência do Private está em Produtos que, atualmente, não atendem suas necessidades. Nesse sentido, o Private deve investir na agilização do processo de desenvolvimento de novos produtos e de adaptações dos produtos já existentes. A área de produtos deve estar atenta às opções de novos produtos do mercado e estar apta a desenvolver novos produtos o mais rapidamente possível.

b. O funcionário de vendas altamente motivado.

É preciso extinguir o sentimento de falta de autonomia para a tomada de decisões e de falta de perspectivas de carreira experimentado pelos funcionários do Private visando motivá-los.

Para conseguir o sucesso da missão do Private através do seu pessoal, seus funcionários devem estar entre os mais capacitados do mercado, sendo imprescindível o treinamento na função, que deve estar sempre presente em todos os níveis da carreira.

Definir um plano de carreira dentro do banco é parte importante na motivação dos funcionários. Neste, o banco precisa assegurar o reconhecimento profissional através de ascensão nos cargos e de prêmios através de remuneração por performances e qualidade diferenciadas.

Resumo de Ações Recomendadas:

Geral:

- a. *Investir na qualidade dos processo*
- b. *Agilizar o processo de desenvolvimento de produtos;*
- c. *Oferecer os produtos mais rentáveis do mercado, e*
- d. *Desenvolver e apresentar plano de carreira para os funcionários do banco.*

Prática:

- a. **Re-engenharia do processo de marcação de resgates e aplicações de dinheiro no sistema automatizado de private portfolios;**
- b. **Negociações com a área operacional que elabora relatórios de carteiras visando penalização por erros;**
- c. **Conferência dos Relatórios de Carteiras antes do envio aos clientes;**
- d. **Reuniões entre as áreas de desenvolvimento de produtos e de vendas para saber se os produtos apresentam deficiências ou se o problema é a falta destes;**
- e. **Desenvolvimento de produtos de alto risco que comprovadamente apresentem desempenho diferenciado do restante do mercado;**
- f. **Conferência da adequação entre os produtos em que estão atualmente os clientes do banco e seu perfil;**
- g. **Desenvolvimento e divulgação do plano de carreira para as diversas funções do private;**
- h. **Divulgação à área de vendas do problema apontado pelos clientes relativo ao fato de prometer prazos e não cumpri-los.**

CAPÍTULO 08

**CONTATO PESSOAL COM O
AUTOR DA METODOLOGIA**

08. CONTATO PESSOAL COM O AUTOR DA FERRAMENTA

Nos dias 07 e 08 de outubro de 1994, o Dr. A. Parasuraman, co-autor do livro *Delivering Quality Service - Balancing Customer Expectation and Perception*, esteve no Brasil ministrando um seminário sobre qualidade em serviços e a ferramenta SERVQUAL.



Fig 08.1. Dr. Parasuraman esteve no Brasil e ministrou seminário sobre SERVQUAL.

08.1. O Seminário Internacional de Qualidade

O Seminário Internacional de Qualidade, realizado nos dias 07 e 08 de outubro, foi uma excelente oportunidade para tomar contato com as inovações sofridas pela ferramenta SERVQUAL, cujo desenvolvimento continua sendo realizado pela equipe de professores da Universidade do Texas, nos Estados Unidos.

O seminário realizado no hotel Sheraton foi estruturado de maneira tal que o palestrante pôde ser facilmente acessado para consultas individuais. Aproveitando essas ocasiões, várias questões específicas foram levantadas pelo autor e as respostas fornecidas pelo Dr. Parasuraman estão discriminadas a seguir.

08.1.1. Utilidade dos valores numéricos

Questão: Qual a utilidade de utilizar números para mensurar a qualidade no caso do valor numérico resultante não poder ser considerado como sendo bom ou ruim? Tal fato ocorre porque o valor numérico não pode ser comparado com um ranking de empresas e seus respectivos valores numéricos obtidos através do SERVQUAL. Você está trabalhando na elaboração de tais tabelas? (A Pergunta é válida tanto para os valores numéricos dos GAPS internos como para o valor do GAP 5, externo)

"Para valer-se das vantagens do resultado numérico, é preciso comparar os valores obtidos para cada um dos GAPS internos entre si. Realmente não é possível dizer se o valor numérico de um determinado GAP é elevado ou não, pois não se dispõe de informações sobre os GAPS de cada uma das indústrias de serviços (bancos, telefonia etc).

Sabemos que comparar os valores dos 4 GAPS internos entre si pode gerar erros ou distorções, devido ao fato de que sua avaliação, por parte dos funcionários, é difícil. O processo utilizado para medição precisa ser melhorado e estamos trabalhando nisso.

Enquanto não se chega a uma solução melhor para o sistema de medição, recomendo que o SERVQUAL seja utilizado paralelamente a uma pesquisa qualitativa, que auxiliaria a que se chegasse à origem dos problemas.

Quanto às tabelas de valores obtidos para cada uma das indústrias de serviços, ainda não estamos elaborando nenhuma, mas mesmo que estivesse, os valores seriam válidos para os Estados Unidos. Tal tabela deve ser elaborada aqui no Brasil para as empresas do Brasil."

08.1.2. Difícil relacionar problemas detectados junto aos clientes com problemas detectados junto aos funcionários

Questionado sobre a dificuldade de estabelecer a ligação de causa-efeito direta entre os problemas detectados através dos formulários externos e os problemas detectados através dos formulários internos, o Dr. Parasuraman me colocou o seguinte:

"O link é realmente muito difícil de ser feito e a utilidade do GAP 5, no estágio em que se encontra a ferramenta, é de nortear a empresa no sentido de estabelecer quais devem ser as prioridades.

Os GAPS internos tratam dos problemas da corporação e devem ser utilizados para melhorar os processos."



Fig 08.2. GAPS internos devem ser utilizados para melhorar processos

08.1.3. Alteração dos formulários sem prévia pesquisa X perda da validação técnica dos resultados

Questão: A seu ver, alterar tanto as questões dos formulários, como as dimensões utilizadas para medir a qualidade do serviço anularia a validade da resposta obtida, já que tais alterações não poderiam ser precedidas de uma pesquisa tão extensa como a realizada pelo sr. nos 9 em que foi desenvolvida a ferramenta?

"Embora exista esse problema, ele não é tão relevante. O que venho propondo, e que é o importante no SERVQUAL, é que devem ser medidas Expectativas e Percepções, para depois compará-las.

Um melhor aproveitamento da ferramenta é proporcionado quando o formulário utilizado na pesquisa é adaptado para as particularidades da pesquisa em questão. Pode ser feita uma validação técnica do novo formulário através de comparações de conclusões obtidas em formulários tradicionais e alterados, validação essa que pode ser realizada até mesmo antes da pesquisa maior.

Eu tenho recomendado que os formulários sejam alterados segundo as necessidades de cada pesquisa, e, se possível, que se realize a validação do novo formulário. Um exemplo de empresa que alterou os questionários e as dimensões de qualidade é a Johnson&Johnson, e considero totalmente válidos os resultados obtidos."

08.1.4. Os sistemas de recompensa baseados em qualidade no caso do RVM

Questão: A seu ver, é adequado substituir um sistema de recompensa da performance do funcionário baseado em volume vendas ou receitas proporcionadas por outro, apenas baseado na qualidade do serviço prestado? E qual a forma, no caso de um banco, e mais especificamente de um Private Bank, de avaliar e premiar a qualidade de seus funcionários?



Fig 08.3. É adequado recompensar apenas baseado na qualidade?

"O mais adequado é estabelecer um mix de recompensa, onde o prêmio final seja uma combinação entre vendas e qualidade. O Bank of America foi um dos clientes de meu estudo e adotou tal sistema de recompensa com parte devido à qualidade com sucesso. Mensalmente, clientes fictícios entravam na agência e portavam-se como clientes normais. Entretanto, observavam atentamente os aspectos de qualidade que os clientes verdadeiros tinham ressaltado como mais importantes em pesquisas com o SERVQUAL. Recebiam scores pela qualidade do serviço naqueles aspectos e um valor total era obtido para cada funcionário.

Então, através de uma combinação, era calculada a recompensa ao funcionário.

No seu caso, de Private banking, não há agências. Mas sei que há empresas aqui no Brasil, como por exemplo a empresa XXXXXX, presente no seminário, que podem fazer o mesmo processo para o serviço de Private Banking."

08.2. Outras observações acerca do seminário

08.2. Outras observações acerca do seminário

Alguns aspectos adicionais do Seminário Internacional de Qualidade podem ser ressaltados:

a. O representante da empresa de pesquisa de mercado XXXXXXX, Sr. Eduardo Mattos R. Schubert, comentou dispor de dados numéricos obtidos através do SERVQUAL de empresas do mercado financeiro. Caso o RVM estivesse interessado em obter informações sobre os valores de GAPS de outras empresas do mercado financeiro, valores estes que proporcionariam um melhor proveito dos resultados obtidos pela pesquisa do banco, há possibilidade de dispor desses números.

b. O representante do Banco do Brasil mostrou interesse em estabelecer contato com o RVM relativo à aplicação do SERVQUAL.

c. O Sr. Margara, diretor-executivo da recém-fundada SBQS - Sociedade Brasileira de Qualidade em Serviços, expressou interesse em que o RVM se torne um dos membros dessa sociedade, destinada a promover o intercâmbio de informações relativas à qualidade em serviços.

A entidade não tem fins lucrativos e os novos sócios seriam sócios mantenedores da sociedade. Quanto aos benefícios proporcionados por uma eventual relação com a SBQS, colocou-se a possibilidade de contato com novas técnicas de pesquisa e melhoria de qualidade na área de serviços e de seminários sobre os temas.

d. Um participante do Seminário, cliente pessoa física do RVM, parabenizou o banco pela qualidade dos serviços. Segundo ele, a forma individualizada com que o Banco trata seus clientes torna o banco, a seu ver, um banco de qualidade.

O elogio teve como origem um telefonema recebido por esse cliente de uma funcionária do Banco, relativo a um cheque onde o valor escrito por extenso não coincidia com o valor numérico. A funcionária confirmou ser dele o cheque e perguntou se poderia depositá-lo e com qual valor.

CAPÍTULO 09

ANÁLISE CRÍTICA DO TRABALHO

09. ANÁLISE CRÍTICA DO TRABALHO REALIZADO

09.1. Análise crítica do Trabalho de Formatura

Alguns aspectos devem ser mencionados como críticas a este trabalho. Embora tendo sido realizado com todo o cuidado, o trabalho pode ser criticado em alguns aspectos.

09.1.1. A realização da pesquisa

a. Definição da amostra de clientes a ser pesquisada

Conforme apresentado no capítulo 05 deste relatório, os nomes dos clientes que compuseram a amostra foi estabelecido através de uma escolha realizada pelos gerentes das contas.

Tal escolha teve que ser realizada devido ao fato de que alguns clientes, de perfil mais complicado e cujo relacionamento passava por dificuldades, poderiam ter seus relacionamentos com o banco ainda mais abalados com o recebimento dos formulários da Pesquisa de Qualidade. Poucos clientes (4 casos) encontravam-se nessa situação, e o resultado de seus funcionários possivelmente indicaria um descontentamento com o serviço do banco, pois as dificuldades no relacionamento eram consequência de insatisfação ou problemas vividos pelo cliente com o banco.



Fig 09.1. Alguns poucos relacionamentos passavam por problemas

Uma vez realizada através de escolha, a amostra perde um pouco do caráter de aleatoriedade, conferida apenas através de um sorteio.

Vale ressaltar, entretanto, que o efeito dessa perda de aleatoriedade não influenciou de forma significativa numa alteração dos resultados. Poucos foram os clientes excluídos da lista dos que receberiam os formulários por estarem apresentando muitos problemas de relacionamento. (O não envio de formulários da pesquisa a esses clientes foi uma imposição por parte da diretoria do banco).

b. O desenvolvimento dos formulários

O procedimento técnico excelente, no caso desta Pesquisa de Qualidade, seria desenvolver os formulários e realizar um pré-teste destes junto a uma parcela da amostra a ser posteriormente pesquisada.

A não realização deste procedimento foi efeito da não disponibilidade de tempo. É importante ressaltar, entretanto, que embora o pré-teste não tenha sido realizado aqui no Brasil, o formulário enviado aos clientes foi o formulário originalmente proposto no livro *Delivering Quality Service - Balancing Customer's Expectation and Perception*, que foi amplamente testado e melhorado.

As alterações no formulário restringiram-se a alterações na apresentação deste, tentando torná-lo visualmente mais bonito e sintético, e na exclusão de um dos quadros que o cliente teria que responder (exclusão esta endossada por uma análise das respostas obtidas em anos anteriores, o que pode ser considerado um pré-teste).

Desta forma, embora o procedimento correto seja a realização de um pré-teste a cada alteração realizada nos formulários, sua não realização não deve ter afetado a representatividade dos resultados obtidos.

c. A cobrança das respostas dos clientes

A cobrança a ser realizada junto aos clientes foi planejada para ser realizada envolvendo as seguintes etapas:

-
01. Aviso aos clientes da importância da Pesquisa e pedido para que estes respondam os questionários;
 02. Quinze dias depois, novo contato junto aos clientes que ainda não tivessem respondido os formulários, solicitando que o fizessem;
 03. Quinze dias depois desse segundo contato, novo telefona pedindo a resposta.
-

Tal processo não foi realizado, pois alguns dos gerentes das contas não colaboraram no sentido de realizarem as ligações. Eu não fui autorizado a entrar em contato com nenhum cliente e, portanto, dependia da ajuda dos gerentes para que a cobrança junto aos clientes fosse efetivamente realizada. Apenas 4 dos 13 gerentes realizaram a maioria dos contatos que foram solicitados a fazer. Como nem o primeiro contato pôde ser realizado, as etapas seguintes inicialmente planejadas foram abandonadas, o que provavelmente acarretou um índice de respostas inferior ao que poderia ser conseguido.

d. Os Momentos de Contato

Os Fluxos de Processo de Serviço, conquanto ferramenta de grande utilidade no processo de análise da origem dos problemas de qualidade na empresa, não puderam ser utilizados com total aproveitamento por falta de tempo e vontade da diretoria do banco para seu desenvolvimento. O tempo necessário para a elaboração dos Fluxos de Processo de Serviços é muito alto caso sejam analisados todos os aspectos relevantes de cada um dos processos por eles descritos.

A elaboração dos fluxos envolve entrevistas com muitos funcionários e, uma vez prontos, a utilização dos fluxos com o máximo de aproveitamento envolve um esforço adicional de entendimento das razões existentes para que cada detalhe do processo descrito seja realizado de uma maneira em detrimento de outra. Para lograr montar um Fluxo de Processo de Serviço, os funcionários devem estar motivados a cooperar, motivação essa que não pôde ser conseguida pelo autor, e que tampouco foi compensada por pedidos expressos pela diretoria do banco.

Esse processo de análise das razões envolvidas na forma de desenvolvimento de um processo envolve consultas adicionais a diversos funcionários e tal processo mostrou-se inviável.

09.1.2. Os resultados práticos do trabalho

Embora o trabalho realizado tenha atingido o intuito de identificar objetivamente as partes do processo de prestação do serviço que apresentavam deficiências para posterior correção, e tenha identificado objetivamente os problemas de qualidade sob a ótica do cliente, vale ressaltar que o impacto das medidas para correção dos problemas envolvem um tempo grande para serem avaliadas na prática. Tal fato pode eventualmente acarretar descrédito dos funcionários com relação à utilidade da Pesquisa.

09.2. Análise crítica da ferramenta SERVQUAL

A ferramenta SERVQUAL mostrou ser de grande utilidade no processo de avaliação da qualidade do serviço. Embora atribuir números à qualidade tenha realmente contribuído para melhorar a objetividade da análise, algumas observações acerca da ferramenta podem ser feitas.



Fig 09.2. SERVQUAL aponta busca falhas na qualidade

09.2.1. As dimensões de qualidade

O livro *Delivering Quality Service* apresenta inicialmente 10 dimensões de qualidade. Segundo seus autores, os clientes de serviços utilizam-se dessas 10 dimensões para a avaliação da qualidade, em qualquer serviço.

Ainda segundo o livro, os clientes que respondiam as Pesquisas de Qualidade não eram capazes de distinguir as diferenças existentes entre algumas das dimensões. Como forma de simplificar as questões, as 10 dimensões iniciais foram condensadas em apenas 5, para todos os tipos de serviços.

DIMENSÃO FINAL	DIMENSÕES ORIGINAIS
Tangíveis	Tangíveis
Responsividade	Responsividade
Confiabilidade	Confiabilidade
Segurança	Competência Cortesia Credibilidade Segurança
Empatia	Acessibilidade Comunicação Entendendo o Consumidor

Essa primeira condensação das dimensões de qualidade já pode ser criticada. Um exemplo é a dimensão final Segurança. A dimensão original Competência foi colocada na dimensão final Segurança. Entretanto, a meu ver, Competência deveria ter sido colocada na dimensão final Confiabilidade, já que a Confiabilidade do serviço é determinada pela Competência dos funcionários. O que afeta a Segurança que o cliente sente, neste caso, é a Credibilidade que ele deposita nos funcionários da empresa, e não a Competência destes, que influi na Confiabilidade do trabalho.

Some-se a isso que as 5 dimensões propostas aplicam-se a todos os serviços. Entretanto, uma análise mais específica pode levar em consideração outras dimensões, dadas as particularidades do serviço em questão. A meu ver, nem todas as dimensões de qualidade estão englobadas pelas 5 propostas. No caso do serviço de Private Banking, por exemplo, flexibilidade dos produtos oferecidos é muito importante. Em qual das dimensões propostas estaria englobada a Flexibilidade do serviço? Aparentemente em nenhuma delas.

Nesse sentido, a ferramenta SERVQUAL parece pecar um pouco por pretender ser aplicável a qualquer serviço. O efeito de tal tendência é que o diagnóstico se torne cada vez mais geral, em detrimento da objetividade dos problemas adotados. Assim, um eventual problema detectado na dimensão Segurança, por exemplo, não pode ser identificado com maior objetividade, ou seja, como sendo um problema de Cortesia dos funcionários ou de Credibilidade que estes passam aos clientes.

Por esse motivo, é necessário que se desenvolva um estudo para determinação das dimensões de qualidade utilizados por clientes do serviço bancário para a avaliação da qualidade dos serviços. A partir dessas dimensões, um formulário mais específico pode ser desenvolvido, levando a conclusões mais objetivas e possibilitando ações práticas.

09.2.2. Restrições à vantagem de utilização de números na avaliação da qualidade

a. Formulários externos

A ferramenta desenvolvida propõe quantificar a qualidade dos serviços, ou seja, atribuir um valor numérico à qualidade.

As vantagens de tal quantificação residem no fato de que os números, quando aplicados segundo proposto, estariam livres da análise subjetiva da pessoa que interpreta os dados. Os números ainda promovem uma priorização inequívoca dos problemas apontados, eliminando o fator subjetivo de tal análise, realizada pelo próprio cliente na ocasião das respostas aos questionários.

Tal vantagem, entretanto, é bastante comprometida pelo fato de que os formulários respondidos pelos clientes e pelos funcionários são de difícil resposta. No caso dos formulários enviados aos clientes, é notória a dificuldade existente para responder numericamente (portanto com grande objetividade) aspectos diversos do serviço. Somese a isso que responder, por exemplo, a coluna do *Private Bank Ideal* de forma correta exige a comparação de cada um dos itens com os demais itens apresentados.

Com um número de questões tão elevado, tal procedimento é praticamente inviável e, em muitos formulários devolvidos, observaram-se respostas onde tal coluna apresentava todos os itens com o valor 5, ou seja, todos os aspectos colocados apresentavam máxima importância e eram igualmente importantes.

Tal fato comprova claramente a dificuldade de responder os formulários, que gera um resultado com uma margem de erro relativamente àquela que é a opinião dos clientes.

b. Formulários internos

Outro problema observado com relação à vantagem colocada pelos idealizadores do SERVQUAL da quantificação da qualidade, diz respeito aos formulários internos. Alguns dos aspectos a serem medidos são de complexidade muito elevada para serem quantificados pelos funcionários.

Como exemplo de tal dificuldade pode ser colocada a parte do formulário que trata do GAP 2 = **Discrepância entre o que a administração julga que o cliente quer a forma como determinam que as tarefas devem ser realizadas**. É praticamente inviável atribuir uma nota ao grau de padronização das tarefas realizadas no banco para, por exemplo, os aspectos de Empatia: Qual a nota dada, numa escala de 1 a 5, para a padronização da empatia dos funcionários na comunicação com os clientes?

As respostas a tais questões são muito difíceis e, atribuir um valor numérico à resposta pode gerar um erro considerável. Tal dificuldade está presente, em maior ou menor grau, em cada um dos GAPS internos medidos pela ferramenta SERVQUAL.

c. Os números obtidos

Uma das principais vantagens colocadas pela ferramenta SERVQUAL é a quantificação da qualidade. Entretanto, uma vez de posse desse resultado numérico, não é possível julgar se o resultado é bom ou ruim.

Pode ser citado um exemplo de valor de GAP 5 (diferença entre o que o cliente deseja e aquilo que ele realmente percebe do serviço) igual a -0,12. Tal resultado é bom ou ruim? Não existe nenhuma tabela comparativa de resultados mostrando, por exemplo, a média histórica ou a evolução dos resultados do GAP 5 do sistema financeiro no Brasil. Com isso, a utilidade dos números obtidos pode ser questionada. Tal problema é ainda mais acentuado no caso dos GAPS internos da empresa, cujo resultado (variando de 1 a 5) não pode ser comparado a uma média do mercado (já que cada empresa trabalha com seus processos de forma diferente). Com isso, a utilidade dos números fica restrita à evolução dos valores obtidos ano a ano, com o resultado indicando melhora ou piora de resultados. Outra utilidade é a comparação dos valores do GAP 5 com os valores do GAP 5 da concorrência, caso a análise tenha como objetivo um aumento da participação no mercado baseada na liderança em qualidade.

Questionado pessoalmente por mim, o idealizador da ferramenta, Dr. A. Parasuraman, confirmou tal deficiência da ferramenta, afirmando que os estudos para o aprimoramento desta continuam e um esforço concentrado está sendo realizado no sentido de diminuir tal problema.

09.2.3. Os GAPS internos e sua relação com os problemas externos identificados pelos clientes

Outra crítica à metodologia proposta diz respeito à correlação que pode ser feita entre os problemas apontados pelos clientes e os problemas internos da empresa, chamados de GAPS internos.

Uma observação mais cuidadosa dos GAPS internos, conforme propostos pelos autores da metodologia SERVQUAL, nos leva à conclusão de que estes identificam todas as possíveis origens de problemas que levam à diminuição da qualidade dos serviços.

Uma empresa que analise e consiga fechar cada um dos GAPS internos será automaticamente uma empresa de qualidade excelente, pois estará com todos os seus processos adequados às Expectativas dos clientes e sendo realizados de forma perfeita.

Nesse sentido, é fácil perceber que fechar os GAPS internos é a maneira de tornar a empresa de máxima qualidade aos olhos dos clientes: qual a utilidade, então, de se realizar a pesquisa junto aos clientes? Por que não realizar apenas a medida dos GAPS internos através de pesquisa com os funcionários, para então melhorar os processos internos? Essa medida já levaria à melhoria da qualidade do serviço percebida pelos clientes.

Com isso, fica a sensação de que a Pesquisa de Qualidade realizada junto aos clientes é realizada apenas para se saber o estágio de qualidade em que a empresa se encontra. O que se observa é que a identificação dos GAPS internos não resulta num resultado muito prático, pois ações corretivas são estabelecidas usando-se uma boa dose de subjetividade do analista dos resultados.

Exemplo: O problema reside na padronização das tarefas (GAP 2 teve um mau resultado)

Qual a ação corretiva? A ação corretiva deve envolver uma boa dose de subjetividade para identificar onde devem ser preferencialmente padronizadas as tarefas.

Assim, não existe uma maneira de relacionar os problemas diagnosticados pelos questionários externos (problemas em cada uma das dimensões de qualidade) com aqueles identificados pelos questionários internos (GAPS internos)¹.

¹Tal deficiência foi confirmada pessoalmente pelo Dr. A. Parasuraman, que colocou a dificuldade de se realizar a ligação entre os problemas externos e os internos. Segundo ele, a ferramenta continua sendo aperfeiçoada e o objetivo é eliminar tal deficiência.

ANEXO 01

TIPOS DE ESCALAS DE MEDIDAS EM PESQUISAS DE MARKETING

TIPOS DE ESCALAS DE MEDIDAS DE ATITUDES

Atribuir números a respostas traz dois benefícios potenciais. Primeiramente, quantificar respostas de uma grande amostragem pode resultar numa consolidação de resultados mais eficiente e parcimoniosa do que respostas não quantificadas. Segundo, respostas numéricas podem ser manipuladas e interpretadas segundo diversas técnicas matemáticas.

01. Tipos de escalas

Primeiramente é necessário lembrar a natureza do sistema numérico. Qualquer conjunto de números apresenta uma ordenação. Quaisquer dois números apresentam um intervalo entre si. Esta propriedade advém do fato de que dois números adjacentes apresentam um intervalo entre si exatamente igual ao intervalo de quaisquer outros dois números adjacentes. A divisão entre dois números representa uma razão. Essa propriedade só é válida porque o sistema numérico apresenta uma origem muito bem definida, o número 0.

Embora estas propriedades do sistema numérico sejam universais e invariáveis, nem sempre interpretar resultados de uma pesquisa como sendo números é apropriado ou correto.

As respostas quantificadas recaem sempre em uma destas quatro categorias: nominal, ordinal, intervalo ou razão.

01a. Escalas de respostas nominal

Os números de uma escala nominal não passam de uma etiqueta da resposta, sendo usados apenas para identificar diferentes categorias de respostas. Os números não apresentam nenhuma ordenação e podem ser trocados por quaisquer outros números. Exemplo:

- 1. Masculino
- 2. Feminino
- ou
- 769. Masculino
- 377. Feminino

A única operação matemática apropriada é a contagem do número de respostas que recaem na mesma categoria, como por exemplo: 75% responderam 1 (ou 769), ou seja, são do sexo masculino.

01.b. Escala de Respostas Ordinal

Esta categoria é mais poderosa que a nominal porque possuem a propriedade de ordenação. Exemplo:

1. Gasta menos de 5 minutos lendo jornais
2. Entre 5 e menos que 15 minutos
3. Entre 15 e menos de 25 minutos
4. 25 minutos ou mais.

A ordenação representa o fato de que o respondente da categoria 4 gasta mais tempo lendo jornais do que o respondente da categoria 3, que por sua vez gasta mais tempo que 2 e assim sucessivamente.

No entanto, os números não indicam o quanto a mais de tempo é gasto em cada categoria, entre respondentes da mesma categoria. Neste sentido, as categorias poderiam ser:

17. Gasta menos de 5 minutos lendo jornais
23. Entre 5 e menos que 15 minutos
78. Entre 15 e menos de 25 minutos
400. 25 minutos ou mais.

Nesta categoria, duas medidas matemáticas adicionais são válidas: a mediana e a moda.

01.c. Escala de respostas de Intervalo

As escalas de respostas de Intervalos possuem todas as propriedades das categorias anteriores. Adicionalmente, as diferenças entre os valores das escalas têm significado prático. Rigorosamente falando, atitudes, opiniões e preferências não poderiam ser quantificados através de intervalos de escala exatos. No entanto, respostas a questões tais como:

1. Comprará com certeza
2. Extremamente Provável que compre
3. Provável
4. Improvável
5. Extremamente improvável
6. Definitivamente não comprará

São consideradas como constituindo uma escala de respostas de intervalo. No entanto, elas são assim consideradas assumindo que os respondentes adotem os intervalos entre as categorias como sendo rigorosamente iguais.

Essas escalas de intervalos apresentam a propriedade de ser possível obter com significado a média e o desvio padrão.

No entanto, é fácil observar que não podem ser extraídas razões dos resultados obtidos.

Exemplo: Tomemos duas escalas, uma de 0 a 5 e outra de 1 a 6.

Escala de 1 a 6: Duas medidas com amostras diferentes foram realizadas resultando nas médias 3,8 e 1,9. Não é correto chegar a conclusões do tipo: elementos da amostra A comprariam nosso produto em proporção tal que seria o dobro dos que comprariam na amostra B.

Tomando as mesmas 2 amostras, porém com escala de 0 a 5 e os mesmos respondentes, as médias seriam obviamente 2,8 e 0,9. A mesma conclusão, para a mesma amostra é que os elementos da mesma amostra A comprariam o produto numa proporção superior a 3 vezes maior que a amostra B, sendo o resultado claramente sem significância.

Isto vem do fato de não estar claramente definida a origem da escala: qual o 0 da escala.

01.d. Escala de Respostas de Razão

São analiticamente as mais versáteis. Dados obtidos de respostas relativas a atitudes, opiniões e preferências não são normalmente do tipo Razão, já que não atendem o pré-requisito básico de terem uma origem extremamente bem definida da escala de valores.

Respostas deste tipo de escala têm um ponto natural e não ambíguo de origem, denominado zero. Como o ponto de início não é escolhido arbitrariamente, computar e interpretar razões faz sentido.

02. CLASSES DE VARIÁVEIS

Virtualmente todas as variáveis encontradas em pesquisas de marketing podem ser classificadas como pertencendo a uma das 4 seguintes categorias: atributos, comportamento, crenças e atitudes.

Variáveis Atributos são características pessoais ou demográficas, como nível de educação, número de filhos. Variáveis Comportamento são relativas a coisas como frequência de visita a determinada loja, porcentagem de leitura de uma revista etc. Variáveis Crença são relativas a conhecimento e são aquilo que os clientes consideram ser verdadeiro (de forma correta ou incorreta). Como exemplo pode ser citar o respondente acredita que banir propagandas de cigarro irá diminuir a incidência de câncer de pulmão? Variáveis Atitudes são similares às Crença, exceto por julgamento de avaliação dos respondentes. Por exemplo: Os respondentes acham que as propagandas de cigarros devem ser banidas?

Evidente medidas de crenças e atitudes são complexas de serem obtidas, pois são mais cognitivas que fatis. No caso destas variáveis, não há um zero não ambíguo ou não subjetivo, o que descarta a utilização de Escalas de Medidas de Razão.

03. MEDINDO VARIÁVEIS COMPORTAMENTO ATRAVÉS DE ESCALAS

A definição de Atitudes pode ser considerada como sendo: estados mentais subjetivos capazes de influenciar as ações de uma pessoa e de manter consistência com o desenvolver destas ações.

04. AUTO AVALIANDO ATITUDES

Quando o respondente está sozinho respondendo sobre variáveis Atitudes, ele as está auto avaliando. Para medir as Variáveis Atitudes, tipicamente são utilizadas Escalas de Avaliação, onde os respondentes assinalam posições na escala que melhor representam seu sentimento sobre o que é perguntado. Diversas Escalas de Avaliação são passíveis de serem utilizadas, e cada pesquisa deve utilizar aquela que melhor forneça os resultados desejados.

Algumas comparações entre as diversas dimensões das Escalas de Avaliação são aqui colocadas para auxiliar na escolha da melhor escala para uma pesquisa específica definida.

04.1. Formatos itemizados versus formato gráfico

A escala gráfica de avaliação consiste numa escala contínua, normalmente uma linha reta, onde teoricamente existe um número infinito de valores passíveis de serem escolhidos. Uma dificuldade potencial para utilização desta escala é que codificar e analisar os resultados é uma tarefa muito difícil e trabalhosa. Os resultados são obtidos através de medição da distância da origem da escala até o ponto assinalado. Uma outra desvantagem, ainda mais séria, é que os respondentes podem eventualmente não serem capazes de perceber diferenças entre diferentes formas de atitudes e não serem capazes de quantificar através de distância a sua atitude. Não há um referencial definido ao longo da escala, assim como os extremos são subjetivos.

As escalas itemizadas já assumem a forma de questões de múltipla escolha e são muito mais largamente utilizadas em pesquisas de marketing.

04.2. Abordagens Comparativas versus não-comparativas

A abordagem comparativa é aquela onde o respondente compara a empresa às concorrentes. As suas vantagens residem no fato de haver um parâmetro definido de comparação e as desvantagens remontam ao fato de nem sempre o respondente ter tido contato com o concorrente colocado.

04.3. Escolhas de respostas forçada versus não-forçada

A escolha de resposta forçada não deixa opção ao respondente de não assumir uma posição contra ou a favor daquilo que é questionado. A escala de respostas não-forçada deixa a opção ao respondente de assumir uma posição neutra, já que o número de respostas possível é ímpar.

A escala de respostas forçadas deve ser utilizada se o respondente, por algum motivo, é relutante em revelar suas posições.

04.4. Escala de escolhas balanceadas versus não balanceadas.

Uma escala de escolhas balanceada é a aquela onde o número de itens favoráveis àquilo que é colocado é igual ao número de itens desfavoráveis. Situações onde escalas de escolhas não balanceadas devem ser empregadas são aquelas onde claramente os respondentes terão tendência a concentrar as suas respostas num extremo da escala.

04.5. Escolhas com referências (labeled) ou sem referências (unlabeled)

As Referências-Âncora são aquelas dos extremos, como por exemplo Concordo/Discordo totalmente. As categorias intermediárias de referências podem variar muito, mas eventualmente pode ser muito difícil atribuir referências que todos os respondentes assumam como significando a mesma coisa.

04.6. Número de Posições da Escala

Tipicamente as escalas têm entre 5 e 9 pontos. Logicamente, resultados mais precisos são obtidos com um maior número de posições de escala. Porém isto apenas é verdade se os respondentes conseguirem fazer uma clara distinção entre cada uma das categorias da escala com relação ao que estiver sendo medido.

04.7. Nível de Medida dos dados obtidos

O Nível de Medida dos dados representa o quanto os dados obtidos são poderosos - se são nominais, ordinais, intervalos ou razões. Quando a escala pede que um número de pontos seja dividido entre diversas categorias, o resultado obtido é do tipo Razão, já que existe uma origem muito bem definida: é possível atribuir 0 pontos uma categoria e, portanto, esta é a origem da escala.

05. ESCALAS DE MÚLTIPLOS ITENS MAIS UTILIZADAS- LIKERT SCALES

As escalas mais utilizadas, no caso, são as chamadas Escalas de Likert, desenvolvidas inicialmente por Rensis Likert. A escala é composta normalmente por 5 pontos, sendo o ponto número 3 o ponto neutro.

A avaliação de Likert deve ser elaborada de forma a que um mesmo número de itens seja favorável ao aspecto a ser medido pela pesquisa e desfavorável ao aspecto. Os itens da pesquisa devem ser concisos e objetivos, resultando em validade dos resultados (não há falsa interpretação dos aspectos), confiabilidade (as respostas efetivamente refletem a opinião do respondente) e sensibilidade (opiniões diferentes são efetivamente detectadas na pesquisa).

06. A PESQUISA 1994 DE QUALIDADE

No caso da pesquisa, um estudo dos itens anteriores relativos ao melhor tipo de escala a se utilizado levou à seguinte conclusão:

A escala deve ser:

Não comparativa - eventualmente o cliente não tem relacionamentos com outros bancos

Não torçada - O cliente não terá razões para se abster de responder questões, já que não significarão assumir quaisquer responsabilidades

No labeled - Apenas os extremos estarão explicitados no item de explicação da pesquisa

A. Parasuraman, autor do livro de onde esta teoria foi retirada, utiliza como sugestão no seu livro sobre o SERVQUAL um formulário cuja escala tem 7 números. No caso, os estudos foram realizados junto a clientes onde as respostas foram obtidas oralmente ou com a presença do aplicador da pesquisa derimindo eventuais dúvidas.

Esse é um fator que aumenta a percepção daquilo que cada item representa para o respondente, sendo portanto adequado. No caso de nossa pesquisa, onde teremos uma auto avaliação de atitudes, o cliente não terá acesso a ninguém para explicações adicionais e, portanto, estaremos obrigados a diminuir de 7 para 5 os pontos da escala.

Por outro lado, o fator psicológico presente na disposição de realmente responder a pesquisa é influenciado pelo tamanho das escalas de respostas e, portanto, 5 números serão melhores e eventualmente aumentarão o número de questionários resolvidos recebidos.

ANEXO 02

OS RESULTADOS DO REPIQUE

ANEXO 2 - RESULTADOS DO REPIQUE

01. Os resultados do Repique para o banco

A apuração dos resultados do REPIQUE foi realizada exatamente da mesma maneira como se fez a apuração dos resultados dos formulários espontaneamente retornados pelos clientes.

O objetivo da apuração desses resultados é apenas confirmar que o perfil dos clientes que responderam os questionários por ocasião do repique seja o mesmo perfil dos que o fizeram espontaneamente.

Com isso, é possível afirmar que os resultados obtidos na Pesquisa de Qualidade são representativos de toda a amostra que recebeu os questionários pelos Correios. Fica confirmado, então, que a parte da amostra que não respondeu a Pesquisa apresenta o mesmo perfil daqueles que o fizeram.

O resultado total obtido para o GAP 5 foi o seguinte:

RVM	PESQUISA 1994	REPIQUE 1994
GAP 5	-0,25	-0,23

A nível de cada uma das dimensões de qualidade que os clientes utilizam para formar a opinião sobre a qualidade do serviço, o valor do GAP 5 total ponderado pode ser desmembrado da seguinte maneira:

RVM	PESQUISA 1994	REPIQUE 1994	DIFERENÇA
Tangíveis	0,53	0,81	+0,28
Confiabilidade	-0,65	-0,63	+0,02
Responsividade	-0,38	-0,13	+0,25
Segurança	-0,24	-0,10	+0,14
Empatia	-0,34	-0,35	-0,01
Produtos	-0,75	-0,54	+0,21

Os valores dessa escala podem variar de -4 a +4, sendo portanto a escala resultante um escala de 9 pontos. As diferenças apresentadas em cada uma das dimensões foram praticamente nulas em 3 delas (Confiabilidade, Segurança e Empatia) e pequenas nas dimensões Tangíveis e Responsividade.

Os desvios padrões dos resultados obtidos para cada uma das dimensões, embora sempre superiores no caso do Repique (menor número de elementos compuseram esse resultado), são próximos do valor 1,00. Nesse sentido, as diferenças existentes entre tais resultados podem ser consideradas pequenas e, portanto, os clientes de ambos os grupos apresentam os mesmos perfis.

A nível de importância dada às dimensões, mais uma vez os resultados foram semelhantes, apresentando o Repique a mesma ordem de priorização entre as dimensões da Pesquisa de Qualidade 1994:

IMPORTÂNCIA DADA	PESQUISA 1994	REPIQUE 1994	DIFERENÇA
Tangíveis	13	11	2 %
Confiabilidade	29	32	3 %
Responsividade	21	23	2 %
Segurança	19	18	1 %
Empatia	18	16	2 %

ORÇ: Os números representam um total de 100 pontos divididos entre as dimensões

A título de curiosidade, os resultados de cada uma das questões é também apresentado:

	PESQUISA 1994	REPIQUE 1994	DISTÂNCIA
01	0.6	0.8	0.2
02	0.7	0.9	0.2
03	0.4	0.7	0.3
04	-0.7	-0.8	0.1
05	-0.5	-0.4	0.1
06	-0.4	-0.6	0.2
07	-0.8	-0.8	0.0
08	-0.5	-0.2	0.3
09	-0.2	-0.2	0.0
10	-0.3	0.0	0.3
11	-0.1	+0.1	0.2
12	-0.4	-0.3	0.1
13	+0.1	+0.4	0.3
14	-0.4	-0.6	0.2
15	-0.1	0.0	0.1
16	-0.2	-0.6	0.4
17	-0.6	-0.7	0.1
18	-0.4	-0.2	0.2
19	-0.7	-0.6	0.1
20	-0.8	-0.6	0.2
21	-0.6	-0.4	0.2
22	-1.0	-0.9	0.1
23	-0.6	-0.3	0.3

As questões foram as seguintes:

QUESTÃO
01. Tem equipamentos e instalações de aparência moderna e agradável
02. Funcionários têm boa aparência
03. Impressos e documentos têm boa aparência
04. Promete fazer algo num determinado prazo e realmente faz tudo o que foi prometido
05. Quando o cliente tem um problema, o banco tem interesse em resolvê-lo
06. Presta o serviço da forma correta da primeira vez
07. Emite documentos sem erros
08. Funcionários fornecem aos clientes os prazos exatos para a execução do serviço
09. Funcionários sempre desejam ajudar os clientes
10. Funcionários nunca estão ocupados demais para atenderem clientes e suas requisições
11. Funcionários têm um comportamento que inspira confiança a clientes
12. Clientes sentem-se seguros em suas operações com o banco
13. Funcionários são sempre corteses com os clientes
14. Funcionários têm conhecimentos para responder questões dos clientes
15. Da atenção individual e personalizada aos clientes
16. Funciona em horários flexíveis e diferenciados dos demais bancos.
17. Tem como compromisso o interesse do cliente
18. Funcionários entendem as necessidades específicas dos clientes
19. Os produtos do banco atendem exatamente as necessidades dos clientes
20. Todas as necessidades financeiras dos clientes são satisfeitas através dos produtos
21. Inova e aperfeiçoa constantemente os produtos e serviços
22. Oferece produtos a um custo reduzido
23. Aprimora e/ou aperfeiçoa os seus produtos e serviços de acordo com críticas/sugestões

02. Os resultados do Repique para a concorrência

Os seguintes resultados foram obtidos para a concorrência:

CONCORRÊNCIA	PESQUISA 1994	REPIQUE 1994
GAP 5	-0.65	-1.13

OS valores desse GAP podem variar de -4 a +4, representando portanto uma escala de 9 pontos. A diferença de 0.48 representa uma variação de 5.3%.

A nível de desmembramento desse resultado dimensão a dimensão, os seguintes resultados foram obtidos:

CONCORRÊNCIA	PESQUISA 1994	REPIQUE 1994	DIFERENÇA
Tangíveis	-0.10	-0.12	0.22
Confiabilidade	-0.95	-1.38	0.43
Responsividade	-0.77	-1.19	0.42
Segurança	-0.75	-0.96	0.21
Empatia	-0.72	-1.44	0.72

03. Conclusão sobre o Repique

Dada a proximidade entre os resultados obtidos para o banco no Repique e nos formulários enviados espontaneamente, é possível afirmar que ambos os grupos apresentaram os mesmos resultados.

Com isso, os perfis de ambos os grupos de formulários respondidos podem ser considerados como representando o mesmo perfil, o que significa que ambos os grupos têm o mesmo perfil.

Como consequência de tais conclusões, o repique mostrou que os clientes que não responderam os formulários da Pesquisa de Qualidade 1994 apresentam o mesmo perfil dos que o fizeram e, portanto, os resultados obtidos são representativos da população amostrada.

CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

No capítulo 07 foram apresentados os resultados da Pesquisa. O empenho dos gerentes das contas no sentido de auxiliar no processo de realização desta, e as observações por eles colocadas (página 68), mostram que a realização da Pesquisa não está associada ao evento *melhoria de qualidade*.

É importante ressaltar, entretanto, que embora o apoio dos gerentes tenha sido a cada ano menor (a falta de motivação é cada maior ano a ano, resultado de sucessivas ausências de resultados observáveis), o índice de respostas obtidas dos clientes foi a cada ano maior. Essa aparente contradição pode indicar que os clientes estão cada vez mais interessados em obter serviços de qualidade. Esse fato pode ser um aspecto muito importante a ser observado pela administração do banco, pois indica a tendência de uma influência cada vez maior da qualidade do serviço na manutenção ou início de um relacionamento no futuro.

Os resultados numéricos obtidos mostram que o banco deve melhorar o seu serviço, pois está abaixo das Expectativas dos clientes. A análise dimensão a dimensão mostra que o problema da Confiabilidade é o mais crítico e que o problema vem da falta de credibilidade nas informações passadas do banco ao cliente. As causas dos problemas foram apontadas como estando diretamente relacionadas ao não cumprimento de prazos prometidos e de relatórios com erros.

Medidas corretivas para a solução deste problema envolveram diversas discussões entre funcionários e as soluções propostas envolveram uma boa dose de subjetividade, no sentido de que a ferramenta não proporcionou a possibilidade concreta de solução do problema em cada dimensão. As medidas propostas, cuja implantação já está em andamento, devem efetivamente solucionar os problemas apontados, melhorando o resultado da Pesquisa vindoura.

Os resultados obtidos para os GAPS internos, entretanto, não puderam ser relacionados diretamente aos problemas apontados pelos clientes. Essa restrição à metodologia é realmente importante, pois da maneira como esta é apresentada, dois processos distintos devem ser aplicados: correção de problemas que os clientes identificaram e tentativa de aprimoração dos processos internos à empresa o que, segundo os autores da metodologia, devem ser tratados simultaneamente já que guardam relação de causa e efeito.

Os resultados internos apresentaram uma dificuldade extra para a análise. Os números obtidos não são passíveis de interpretação muito objetiva, pois não existe uma tabela de notas onde se explicita quais os significados do número obtido para cada dimensão.

Ainda assim, uma análise pode ser feita de acordo com a sensibilidade do autor e a evolução dos resultados ano a ano. O valor do GAP I foi um bom resultado, indicando que os funcionários conhecem as Expectativas dos clientes. O grupo de Suporte e Produção foi o único em que os resultados ficaram abaixo das Expectativas dos clientes.

Os resultados dos GAPS 2 a 4, comparáveis entre si, foram aproximadamente iguais. Na opinião do autor, entretanto, o resultado não foi bom. Vale ressaltar que o pessoal de Suporte sistematicamente apresentou os piores resultados, indicando problemas nesta parte do serviço.

Tal fato é reforçado ainda pela indicação de falta de perspectiva de carreira, que deve ser solucionada através das medidas propostas e em desenvolvimento por ocasião da conclusão deste trabalho. Promover a qualidade dos processos também deve contribuir para solucionar o problema indicado por esse grupo de funcionários.

O resultado da concorrência, embora pior que o do RVM, deve ser considerado com cuidado. A análise pôde ser realizada com os bancos mais citados, o que não impede o crescimento de um banco atualmente pouco citado que apresente uma qualidade superior. Muitos clientes-alvo do banco ainda não mantêm relacionamento com bancos Private, por desconhecimento desse segmento de prestação de serviços financeiros no Brasil, sendo este um serviço que apenas recentemente começou a ser prestado.

Vale ressaltar nesta conclusão que, embora este trabalho de qualidade tenha apresentado resultados práticos importantes e esclarecedores, a realização de um trabalho de qualidade com a metodologia SERVQUAL deve ser acompanhado de um trabalho qualitativo de análise da qualidade com maior ênfase aos problemas internos da empresa. O resultado do trabalho peca nesse sentido, devido à falta de possibilidades proporcionadas pela metodologia utilizada.

Realizar a Pesquisa nos anos seguintes, portanto, é uma medida necessária para dar continuidade ao processo de melhoria da qualidade. Este processo, entretanto, deve ser acompanhado de um processo qualitativo de análise da qualidade.

Por outro lado, os resultados obtidos através da implantação das medidas corretivas tomadas devem ser mostrados a cada avanço no sentido de melhoria da qualidade, como forma de mostrar aos funcionários a efetividade da ferramenta e motivá-los para o auxílio na continuidade da monitoração da qualidade.

Assim, embora o trabalho tenha apresentado bons resultados, pode ser melhorado nos pontos acima colocados, sendo importante dar continuidade ao processo.

BIBLIOGRAFIA

RICARDO VAÑO MÍNGUEZ - QUANTIFICAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

DIBLIOGRAFIA PARA O TRABALHO DE FORMATURA

1. Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman, e Leonard Berry, "Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations", *Editora The Free Press*, 1990.
2. William R. King, "Análise Quantitativa em Administração Mercadológica", *Editora da Universidade de São Paulo - EDUSP*, 1975
3. A. Parasuraman, "Marketing Research", *Addison - Wesley Publishing Company*, 1984.
4. Irineu Giansi, "Administração Estratégica de Serviços", *Editora Atlas*, São Paulo, 1994.
5. Philip B. Crosby, "Qualidade é Investimento", *José Olímpio Editora*, São Paulo, 1986.