

MAURÍCIO MACHADO BIANCHINI

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO
DO CLIENTE COM RELAÇÃO AO
ATENDIMENTO TELEFÔNICO EM
AGÊNCIAS BANCÁRIAS**

Trabalho de Formatura apresentado
à Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo para obtenção do
Diploma de Engenheiro de
Produção.

São Paulo

2006

MAURÍCIO MACHADO BIANCHINI

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO
DO CLIENTE COM RELAÇÃO AO
ATENDIMENTO TELEFÔNICO EM
AGÊNCIAS BANCÁRIAS**

Trabalho de Formatura apresentado
à Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo para obtenção do
Diploma de Engenheiro de
Produção.

Orientador:

Prof. Dr. Roberto Gilioli Rotondaro

São Paulo

2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Bianchini, Maurício Machado
Avaliação do nível de satisfação do cliente com
relação ao
atendimento telefônico em agências bancárias / M.M.
Bianchini. -- São Paulo, 2006.
120 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da
Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de
Produção.

1.Qualidade em serviços 2.Satisfação do cliente

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo apoio incansável ao longo de todos esses anos. Por não serem somente pais, mas amigos, companheiros, participantes de cada momento da minha vida.

À Érica, minha namorada, amante, esposa e amiga. Por ficar incessantemente ao meu lado, apoiando-me, motivando-me, com muito amor e paciência. Que eu possa passar a minha vida retribuindo toda a felicidade que você me deu até hoje, porque “... eu sei que vou te amar, por toda a minha vida”.

À minha família, por sempre estar presente e torcer por mim.

À minha nova família (já nem tão nova assim...): Maria Amélia, Paula e o saudoso Eduardo. Por me acolherem como um filho, ou irmão. Vocês estarão para sempre no meu coração.

Ao Prof. Roberto Gilioli Rotondaro, pela orientação, apoio e motivação ao longo deste trabalho.

Ao René e a toda a equipe da SDQA: Maisa, Ernesto, Luiz, Sandro, Eduardo, Valentim, Tânia e Barbosa. Pelo apoio, amizade e confiança ao longo desse ano.

RESUMO

Este trabalho utiliza conceitos e ferramentas da gestão da qualidade em serviços em um estudo de caso que avalia a eficácia do atendimento telefônico em agências do Banco Itaú. Para tanto, faz-se, inicialmente, um estudo das principais necessidades de seus clientes, através da Técnica do Incidente Crítico proposta por HAYES (1995), avaliando-se, com a aplicação de questionários, suas expectativas e percepções com relação a esse serviço. Também, estima-se o nível de satisfação dos mesmos através de uma adaptação da pontuação Servqual proposta por ZEITHAML et al. (1990).

Com o auxílio dessa metodologia, as dimensões da qualidade críticas são identificadas e suas principais causas analisadas. Por fim, propõem-se melhorias para que a busca por excelência nos processos de serviços garanta uma vantagem competitiva à instituição.

ABSTRACT

This paper uses concepts and tools of service quality management in a case study that evaluates the effectiveness of the phone attendance in Itaú Bank branches. To reach this goal, the main necessities of its customers were studied, using the Critical Incident Technique, suggested by HAYES (1995). Both customers' expectations and perceptions were evaluated through questionnaires and the level of satisfaction estimated through an adaptation of the Servqual scoring, suggested by ZEITHAML et al. (1990).

With this methodology, the critical quality dimensions were identified, as well as their causes, and improvements were suggested, so that the search for excellence in service processes can guarantee a competitive advantage to the institution.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	5
1.1. OBJETIVO	6
1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	6
1.3. JUSTIFICATIVAS	7
1.4. LIMITAÇÕES	8
1.5. A EMPRESA	8
1.6. ESTÁGIO	10
1.7. METODOLOGIA DE PESQUISA	12
1.7.1. TIPO DAS PESQUISAS	12
2. REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1. CONHECENDO OS SERVIÇOS	16
2.1.1. O SETOR DE SERVIÇOS E SUA IMPORTÂNCIA	16
2.1.2. DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS	19
2.1.3. TIPOLOGIA DE SERVIÇOS	21
2.2. QUALIDADE EM SERVIÇOS	25
2.2.1. DEFININDO QUALIDADE	25
2.2.2. EXPECTATIVAS E PERCEPÇÕES DOS CLIENTES	26
2.2.3. DIMENSÕES DA QUALIDADE	29
2.2.4. FATORES HIGIÉNICOS E DE ENRIQUECIMENTO	33
2.2.5. MEDINDO A SATISFAÇÃO DO CLIENTE	34
2.3. TÉCNICA DO INCIDENTE CRÍTICO	35
2.3.1. ENCONTRANDO OS INCIDENTES CRÍTICOS	35
2.3.2. DETERMINAÇÃO DOS ITENS DE SATISFAÇÃO E DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE	37
2.3.3. QUALIDADE DO PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO	38
2.3.4. ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	39
2.3.5. APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	42
2.4. SERVQUAL	43
3. DESENVOLVIMENTO DA PARTE PRÁTICA	47
3.1. INTRODUÇÃO	48
3.2. A ESCOLHA DA AMOSTRA	48
3.3. ENCONTRANDO OS INCIDENTES CRÍTICOS	50
3.4. DETERMINAÇÃO DOS ITENS DE SATISFAÇÃO	52
3.5. DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE	53
3.6. QUALIDADE DO PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO	55
3.7. ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	56
3.8. APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	59
3.9. QUANTIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS OBTIDAS	60
3.10. CONFIABILIDADE DA ESCALA UTILIZADA	62
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
4.1. INTRODUÇÃO	68

4.2. AVALIAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES	68
4.3. AVALIAÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS CLIENTES	72
4.4. AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO	77
4.4.1. ACESSIBILIDADE	80
4.4.2. COMPETÊNCIA	83
4.4.3. COMPORTAMENTO	85
4.4.4. FLEXIBILIDADE	87
4.4.5. TEMPO DE ATENDIMENTO	90
4.4.6. VISÃO GERAL	92
 5. PROPOSTA DE MELHORIAS	 94
 6. CONCLUSÕES	 99
 7. BIBLIOGRAFIA	 102
 8. ANEXOS	 107
 8.1. LISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS	 108
8.2. CLASSIFICAÇÃO EM ITENS DE SATISFAÇÃO	117

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1:	ORGANOGRAMA DA ÁREA DE OPERAÇÃO COMERCIAL DAS AGÊNCIAS	11
FIGURA 2:	Evolução da população ativa por ramo de atividade.....	17
FIGURA 3:	Participação dos setores no PIB brasileiro.....	18
FIGURA 4:	Diagrama Volume x Variedade – Operações Fabris.....	21
FIGURA 5:	Tipologia de serviços.....	23
FIGURA 6:	Tipologia das operações de serviços em estudo.....	25
FIGURA 7:	Qualidade em serviços por Zeithaml et al. (1990).	27
FIGURA 8:	Qualidade em serviços por Zeithaml et al. (1990) – complemento.	29
FIGURA 9:	Fatores de encantamento e insatisfação.....	34
FIGURA 10:	Hierarquias da dimensão da qualidade.....	38
FIGURA 11:	Exemplos de formulários de resposta tipo Likert.....	41
FIGURA 12:	Formulário de resposta adotado.	57
FIGURA 13:	Questionário de avaliação do nível de satisfação dos clientes.....	59
FIGURA 14:	Avaliação das expectativas dos clientes em escala de 3 graus.	69
FIGURA 15:	Avaliação das percepções dos clientes em escala de 3 graus.	73
FIGURA 16:	Expectativas x Percepções – Visão Geral.	79
FIGURA 17:	Nível de Satisfação: Percepções – Expectativas (Visão Geral).....	80
FIGURA 18:	Acessibilidade: Expectativas x Percepções.	81
FIGURA 19:	Nível de Satisfação: Acessibilidade.....	81
FIGURA 20:	Competência: Expectativas x Percepções.....	83
FIGURA 21:	Nível de Satisfação: Competência.	84
FIGURA 22:	Comportamento: Expectativas x Percepções.	86
FIGURA 23:	Nível de Satisfação: Comportamento.....	86
FIGURA 24:	Flexibilidade: Expectativas x Percepções.	88
FIGURA 25:	Nível de Satisfação: Flexibilidade.....	88
FIGURA 26:	Tempo de Atendimento: Expectativas x Percepções.	91
FIGURA 27:	Nível de Satisfação: Tempo de Atendimento.	91
FIGURA 28:	Nível de Satisfação: Visão Geral.	93
FIGURA 29:	Fluxograma da Central de Atendimento.	96
FIGURA 30:	Triângulo Atendimento – Custos – Interesse Comercial.....	97

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1:	PRINCIPAIS INDICADORES DO BANCO ITAÚ HOLDING FINANCEIRA S.A.	10
TABELA 2:	PERCENTUAL DOS EMPREGOS EM SERVIÇOS EM ALGUNS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS.	17
TABELA 3:	DIFERENÇAS CLÁSSICAS ENTRE SERVIÇOS E MANUFATURA.....	20
TABELA 4:	DIMENSÕES DA QUALIDADE E SUAS DEFINIÇÕES.	30
TABELA 5:	AS NOVAS DIMENSÕES DA QUALIDADE E SUAS DEFINIÇÕES.....	31
TABELA 6:	DIMENSÕES DA QUALIDADE SEGUNDO DIFERENTES AUTORES.	32
TABELA 7:	RELAÇÃO DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE E SEUS RESPECTIVOS ITENS DE SATISFAÇÃO.	54
TABELA 8:	PRIMEIRA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE CONCORDÂNCIA NO PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO.	55
TABELA 9:	SEGUNDA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE CONCORDÂNCIA NO PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO.	56
TABELA 10:	MATRIZ DE CORRELAÇÕES ENTRE ITENS DE SATISFAÇÃO, SEGUNDO AS PERCEPÇÕES DOS CLIENTES.	63
TABELA 11:	MATRIZ DE CORRELAÇÕES ENTRE ITENS DE SATISFAÇÃO, SEGUNDO AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES.	64
TABELA 12:	CONFIABILIDADE DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE, SEGUNDO AS PERCEPÇÕES DOS CLIENTES.....	65
TABELA 13:	CONFIABILIDADE DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE, SEGUNDO AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES.....	65
TABELA 14:	EXPECTATIVAS DOS CLIENTES – RESUMO GERAL.	70
TABELA 15:	EXPECTATIVAS DOS CLIENTES – RESUMO DETALHADO.	71
TABELA 16:	PERCEPÇÕES DOS CLIENTES – RESUMO GERAL.	74
TABELA 17:	PERCEPÇÕES DOS CLIENTES – RESUMO DETALHADO.	75
TABELA 18:	AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO – RESUMO GERAL.	78

1. INTRODUÇÃO

“A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca o comportamento”

Idalberto Chiavenato

1.1. Objetivo

O objetivo deste trabalho consiste na avaliação da eficácia do canal de atendimento telefônico da agência bancária, analisando o atual nível de satisfação dos clientes do segmento varejo com relação ao mesmo, identificando seus principais problemas e apontando possíveis soluções de melhoria.

1.2. Definição do Problema

Após a popularização das linhas telefônicas, o telefone das agências bancárias se tornou um importante canal de comunicação entre os clientes e os bancos de varejo. Através dele, os bancos puderam estreitar o relacionamento com os seus clientes e difundir a sua voz por toda a organização.

No entanto, com o aumento da população integrada no sistema financeiro nacional, ou seja, com o aumento das carteiras de clientes dos bancos e, em contrapartida, com o advento das políticas de contenção de custos, as quais acarretaram na diminuição dos quadros médios de funcionários, assim como na otimização da rede de agências – diminuição do índice número de agências / total de clientes; as ligações telefônicas para as agências passaram a impactar a sua rotina operacional usual.

A imagem do gerente, antes um reflexo direto de presteza e acessibilidade, começou a ser denegrida. Tornou-se costumeira a cena do gerente sentado em sua mesa, com um cliente a sua frente (e muitos outros a sua espera), interrompendo constantemente o processo de atendimento para atender os incessantes toques do telefone. Do ponto de vista direto dos bancos também surgia um problema, já que a performance comercial dos gerentes começou a ser afetada.

Em face deste novo cenário, o setor iniciou a criação de centrais de atendimento telefônico, devidamente estruturadas para a prestação deste serviço,

investindo milhões de reais em infra-estrutura e recursos humanos. Todavia, tal ação não bastou para diminuir significativamente as ligações para as agências.

1.3. Justificativas

“O conhecimento das percepções e reações dos clientes, relacionados aos negócios de uma determinada organização, pode aumentar em muito suas possibilidades de tomar melhores decisões empresariais. [...] Toda a economia parece estar girando em torno da frase ‘satisfação do cliente’.” (HAYES – 1995)

A existência de outros canais de atendimento estruturados em conjunto com o grande foco comercial dado ao trabalho dos gerentes fez com que a relevância do atendimento telefônico nas agências fosse marginalizada até agora.

Desse modo, pouco se sabe sobre a qualidade desse serviço, o nível de satisfação dos clientes com relação ao mesmo e o seu impacto na qualidade percebida do atendimento prestado nas agências. No entanto, o bom senso nos leva a crer que tantas ligações têm efeito significativo tanto no atendimento do cliente que se encontra na agência como daquele que efetua a ligação.

Ainda, muitos gerentes justificam o fato de não alcançar algumas metas comerciais com a quantidade de ligações que atendem todos os dias. Alegam que boa parte do tempo dedicado a visitas ou a vendas diretas é prejudicada.

Sendo assim, a devida compreensão do impacto deste canal informal na qualidade do atendimento percebida pelos clientes torna-se objeto de suma importância em um ambiente de concorrência extrema, como é o bancário varejista brasileiro. Também, a busca por soluções alternativas para este canal pode ser o passo inicial para uma grande vantagem competitiva no que tange a qualidade do atendimento.

1.4. Limitações

Para realizar este estudo, serão feitas entrevistas com grupos de clientes para que sejam, num primeiro momento, identificadas suas principais necessidades com relação ao atendimento telefônico nas agências e, mais tarde, avaliados os níveis de satisfação destes com relação a esse serviço.

Para a seleção destes grupos foi aproveitado o banco de dados de um projeto piloto do Banco Itaú, em andamento na cidade de São Paulo, que engloba 51 de suas agências.

Desse modo, como o universo de clientes se limita a algumas agências de um banco da cidade de São Paulo, é necessário deixar claro que o estudo pode estar desconsiderando necessidades características de clientes de outros bancos e de outras regiões, assim como valores pessoais diferentes que influenciariam na avaliação do nível de satisfação com relação a este tipo de atendimento.

1.5. A Empresa

O Banco Itaú Holding Financeira S.A. foi fundado em 1945, tendo sua origem no Banco Central de Crédito, depois chamado de Banco Federal de Crédito.

Após um período de crescimento interno de quase 20 anos, com a modernização do sistema financeiro brasileiro deflagrado pelo governo federal, o Itaú Holding ingressou num período de fusões, sendo a primeira delas entre o Banco Federal de Crédito e o Banco Itaú. Seguiram-se as fusões com o Banco Sul Americano e com o Banco da América. Esse período se estendeu entre 1964 e 1969.

Foi um período de rápido crescimento não só pela expansão interna, mas pelas sucessivas aquisições dos Bancos Aliança, Português do Brasil e União Comercial. No final da década de 70, o Itaú Holding deu os primeiros passos para sua atuação internacional, com a abertura das agências de New York e Buenos Aires.

Já na década de 80, o conturbado ambiente político e econômico do país aconselhava o retorno ao crescimento interno. O Itaú adquiriu apenas um banco, o Pinto de Magalhães. No final da década, o Itaú foi um dos primeiros a transformar-se em banco múltiplo, formalizando juridicamente sua organização interna que já assim se delineara desde os anos 70. Nessa década, entretanto o Itaú estabeleceu-se firmemente como “Banco Eletrônico”, evidenciando sua prioridade à tecnologia de ponta.

Para orientar sua ação social e marcar seu compromisso de cidadania empresarial, o Itaú Holding criou, em 1993, o Programa de Apoio Comunitário (PROAC), atual Programa Itaú Social. No ano seguinte foram fundados os Bancos Itaú Europa (controlado pela sub-holding Itaúsa Portugal, SGPS, subordinada à holding Itaúsa), Itaú Argentina e Itaú Bank (Cayman), ampliando a visão e a operação internacional do conglomerado financeiro hoje liderado pelo Banco Itaú Holding Financeira S.A.

Em 1995 dá-se início à nova fase de expansão por meio de aquisições. O Itaú Holding adquire o BFB - Banco Francês e Brasileiro, reforçando sua posição no segmento de clientes de alta renda, tesouraria e corporate banking. Em 1996, é firmada aliança estratégica com o Bankers Trust New York, que deu origem ao Itaú Bankers Trust Banco de Investimento, atual Itauvest Banco de Investimento. Em 1997, foi adquirido o Banco Itaú Europa Luxembourg (ex-Bamerindus Luxembourg), controlado pela holding Itaúsa Portugal. Esta holding detém também importante participação no Banco BPI, uma das maiores organizações bancárias de Portugal.

Durante o período de 1997 a 2001, numa bem sucedida seqüência de participações em leilões de privatização de bancos estaduais, o Itaú Holding adquiriu o Banerj (Rio de Janeiro) (1997), o Bemge (Minas Gerais) (1998), o Banestado (Paraná) (2000) e o BEG (Goiás) (2001).

Em 2002 o então Banco Itaú S.A. anunciou a associação com o grupo controlador do Banco BBA-Creditanstalt S.A. (BBA). O Itaú e o BBA iniciaram, em 10 de março de 2003, as operações do Banco Itaú-BBA S.A., o maior banco de atacado do país.

O Banco Itaú Holding Financeira é uma das maiores instituições financeiras do País, com mais de 16 milhões de clientes, contando com estrutura, produtos e serviços desenvolvidos para atender com qualidade às necessidades dos diversos perfis de público. Tem destacada atuação no Brasil e no exterior, e participa de todas as áreas da atividade econômica do País, por meio do Banco Itaú e do Banco Itaú BBA. Segue, abaixo, quadro com os seus principais indicadores:

	2005	2004	2003	2002	2001
Indicadores Financeiros (R\$ Milhões)					
Resultado Bruto da Intermediação Financeira	11.157	10.200	9.224	7.250	5.892
Receitas de Serviços e de Seguros, Previdência e Capitalização	14.417	12.398	10.129	7.777	6.275
Lucro Líquido Consolidado	5.251	4.870	3.717	3.080	2.354
Ativos Totais	151.241	130.339	118.738	111.141	81.416
Patrimônio Líquido Consolidado	15.560	13.971	11.879	9.036	7.578
Dados Relevantes					
Recursos Administrados (R\$ Milhões)	120.287	99.753	81.102	59.167	55.796
Número de Funcionários	51.036	45.316	42.450	43.215	45.409
Número de Agências	2.391	2.282	2.321	2.314	2.259
Número de Postos de Atendimento Bancário	783	791	851	878	925
Número de Caixas Eletrônicos	22.023	21.150	20.021	17.926	13.777

Tabela 1: Principais indicadores do Banco Itaú Holding Financeira S.A.

Fonte: Relatório Anual 2005 – Banco Itaú Holding Financeira S.A.

1.6. Estágio

O estágio foi desenvolvido no Banco Itaú, na Superintendência de Qualidade do Atendimento, que está alocada sob a Diretoria de Coordenação do Atendimento, dentro da Área de Operação Comercial das Agências. Abaixo, segue o organograma:

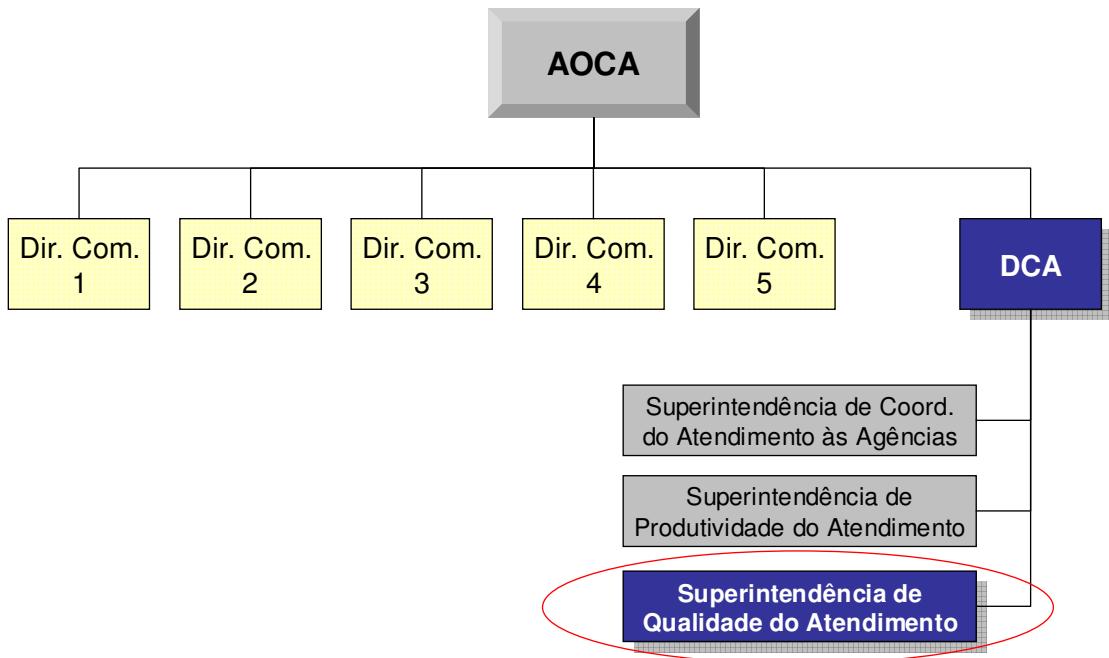


Figura 1: Organograma da Área de Operação Comercial das Agências.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O foco principal de suas atividades é a gestão da qualidade do atendimento do segmento varejo, sendo responsável por:

- Consolidar as reclamações, sugestões e pedidos de informação de clientes, por todos os canais de atendimento do banco, permitindo o acompanhamento do seu nível de satisfação com relação aos processos do segmento varejo, assim como o controle dos indicadores de qualidade;
- Gerenciar a performance das centrais de atendimento a clientes e gerentes;
- Gerenciar as ações cíveis instauradas contra o banco e relativas ao segmento varejo;
- Elaborar os questionários de Conhecimento das Práticas de Atendimento, aplicados aos funcionários das agências;
- Promover a melhoria contínua no atendimento através da interação com todos os gestores.

1.7. Metodologia de Pesquisa

Segundo MINAYO (1993), a pesquisa é a “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

Já DEMO (1996) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático, crítico e criativo, [...] ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Ainda, para GIL (1999), a pesquisa tem um caráter pragmático. É um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Portanto, a pesquisa é um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos.

1.7.1. Tipo das Pesquisas

Segundo GIL (1991) e MATTAR (1999), as pesquisas podem ser classificadas em diversos tipos, dependendo do critério adotado, ou das variáveis observadas.

Com relação a sua natureza, a pesquisa pode ser:

- Básica: objetiva gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista;
- Aplicada: objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática na solução de problemas específicos.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema ela pode ser:

- Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificado, o que significa traduzir em números as opiniões e informações a serem classificadas e analisadas. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas;
- Qualitativa: é descritiva. Os dados são colhidos em entrevistas, através de perguntas abertas e procura identificar a presença ou ausência de algo. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Já do ponto de vista de seus objetivos ela pode ser:

- Exploratória: tem o intuito de aprimorar idéias ou construir hipóteses;
- Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis;
- Explicativa: visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porque”, das coisas.

Quanto aos procedimentos técnicos, pode ser:

- Bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado: livros ou artigos;
- Documental: quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico;
- Experimental: quando tem por base a experimentação de hipóteses e variáveis;
- Levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer;
- Estudo de Caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento;

- Pesquisa Ex-Post-Facto: quando o “experimento” se realiza depois dos fatos;
- Pesquisa-Ação: quando é projetada e realizada em associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo;
- Pesquisa Participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

Segundo YIN (1984), “em geral, estudos de casos são a estratégia preferida quando as questões ‘como’ ou ‘por que’ são colocadas, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real”.

Com base nos aspectos descritos acima, conclui-se que a pesquisa a ser desenvolvida caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza aplicada, com abordagem quantitativa e objetivos explicativos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

“Experiência sem teoria não ensina nada sobre qualidade e posição competitiva. Experiência pode responder às perguntas, mas as perguntas vêm da teoria.”

W. E. Deming

2.1. Conhecendo os Serviços

2.1.1. O Setor de Serviços e Sua Importância

Historicamente, a relevância do setor de serviços na economia ocidental apresenta uma variação cíclica interessante. Ele existe desde a Grécia clássica, onde apesar da grande importância dada à educação dos jovens, tinha um papel econômico marginal. Já na baixa Idade Média, os “serviços” de transporte através da Rota da Seda, que atravessava a Europa e Oriente até a China, chegaram a ser as atividades de maior importância para países como Portugal e Holanda, com suas companhias de navegação.

Com a Revolução Industrial, no século XVIII, os serviços perderam sua importância econômica, recuperada apenas em meados do século XX, e mantida, de maneira crescente, até a atualidade.

Para CLARK (1957), essas transformações não são surpreendentes. Segundo ele, à medida que as nações se industrializam, é inevitável a transferência dos empregos de um setor para outro da economia. Conforme a produtividade aumenta em um setor, a força de trabalho se desloca para outro.

Atualmente, em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. O principal indicador utilizado para evidenciar esse fato tem sido a participação do setor de serviço na ocupação de mão-de-obra e na geração de riqueza, refletida pelo Produto Interno Bruto.

O setor de serviços, além de ser responsável pela maior parcela do PIB mundial, apresenta-se, talvez, como a parcela mais dinâmica da economia, pois sua participação no PIB e o número de empregos no setor crescem a taxas mais elevadas do que nos demais setores econômicos.

País	1980	1987	1993	1999
EUA	67,1	71,0	74,3	80,4
Canadá	67,2	70,8	74,8	73,9
Japão	54,5	58,1	59,9	72,4
França	56,9	63,6	66,4	70,8
Israel	63,3	66,0	68,0	70,7
Itália	48,7	57,7	60,2	61,1
China	13,1	17,8	21,2	26,4

Tabela 2: Percentual dos empregos em serviços em alguns países industrializados.

Fonte: United Nations. 1999 Statistical Yearbook. New York, 1999.

No Brasil, as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada no mundo industrializado. A participação da população economicamente ativa no setor de serviços vem aumentando nas últimas décadas. O gráfico abaixo mostra esta situação por ramo de atividade. Nota-se que cerca de 60% da população dedica-se a atividades de serviço.

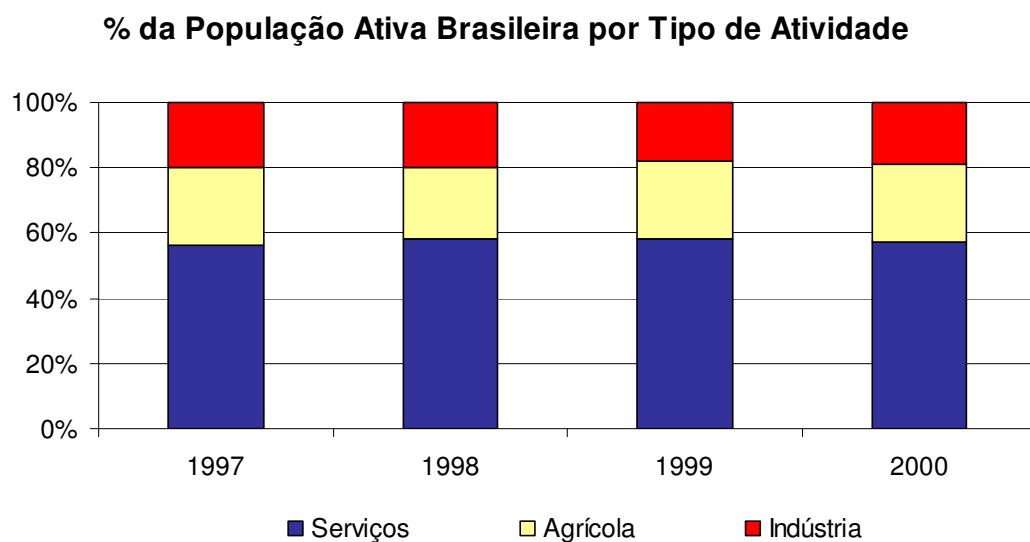


Figura 2: Evolução da população ativa por ramo de atividade.

Fonte: IBGE - http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.htm.

Já na figura abaixo, pode-se observar que a participação no PIB do setor de serviços vem se mantendo em torno de 55% ao longo dos últimos anos, ou seja, uma parcela substancial da riqueza gerada no Brasil é devida à atividade de serviço.

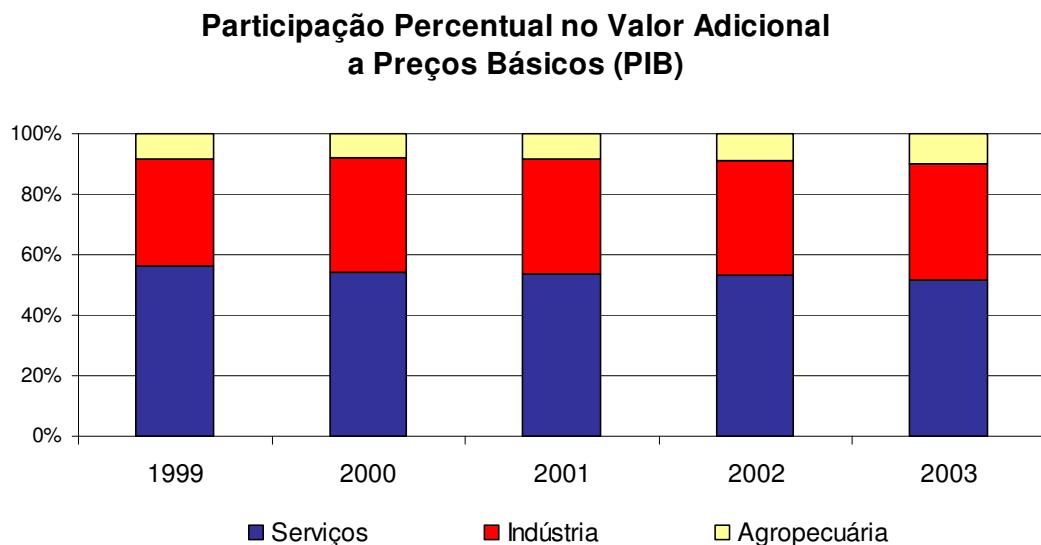


Figura 3: Participação dos setores no PIB brasileiro.

Fonte: IBGE - http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.htm.

Para QUINN e GAGNON (1986), tão-somente do ponto de vista do valor econômico, deve-se prestar atenção ao setor de serviços, pois é onde a riqueza e o valor são criados. Muitas empresas manufatureiras têm atividades de serviços que representam receitas significativas, como preparação de folha de pagamentos, alimentação, tecnologia de informação, etc. De fato, estima-se que em torno de 75% das atividades das organizações dos outros setores podem estar direta ou indiretamente associadas com a provisão de serviços.

Uma suposição comum é a de que o serviço apenas se relaciona com a maneira pela qual a organização lida com seus clientes. Nesse sentido, serviço significa pouco mais do que cuidar do cliente ou lidar com suas reclamações. Não há dúvida de que essa atividade também pode ser central na política ou na estratégia competitiva de uma organização, mas deve-se deixar claro que a definição de serviço não está limitada apenas a esse aspecto.

Essa dificuldade de definição de serviços ocorre em função de o termo significar coisas muito diferentes em contextos diferentes (JOHNSTON e CLARK – 2002). HAYWOOD-FARMER e NOLLET (1991) resumiram assim o problema: “Não obstante mais de 25 anos de estudo, os acadêmicos da área de administração de

serviços não concordam sobre o que é um serviço. De fato, em vez de chegarem mais próximo a uma definição, parecem ter cada vez menos certeza... o problema é tentar em poucas palavras descrever 75% da atividade econômica dos países desenvolvidos. Há alguma surpresa por haver exceções para todas as definições?".

2.1.2. Definição de Serviços

Parte da dificuldade em se definir serviços vem, também, das tentativas de se estabelecer analogias com as operações fabris (manufatura). Com o início da migração da economia para o setor terciário, dada em torno dos anos 60, os primeiros trabalhos e técnicas visando a otimização da gestão de operações de serviço surgiram. Como já havia uma área do conhecimento (gestão de operações fabris) com quase um século de desenvolvimento, tentou-se adaptar suas técnicas à gestão de serviços, já que havia certo grau de similaridade entre ambas.

Contudo, rapidamente percebeu-se que, embora houvesse certo grau de similaridade entre tais operações, havia também importantes diferenças (CORRÊA e CAON – 2002; JOHNSTON e CLARK – 2002; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS – 2000):

- Serviços são criados e consumidos simultaneamente e, portanto, não podem ser estocados. Pense na tentativa de um hotel em Bariloche estocar quartos no verão para atender toda a demanda da alta temporada de inverno;
- O serviço é uma mercadoria perecível. Considere uma poltrona vazia em um vôo ou uma hora sem pacientes no dia de um dentista. Como um serviço não pode ser estocado, se não for usado, está perdido;
- Em serviços, geralmente o cliente e o prestador de serviços têm que se encontrar fisicamente para que o serviço se concretize. Na manufatura, os produtos podem ser enviados para o atacadista e deste para o varejo. É claro que com o avanço tecnológico, a presença física do cliente passa a ser desnecessária, como nas compras pela internet. No entanto, necessariamente, este estabelecerá algum tipo de contato direto com um aspecto do processo;

- Em serviços, as filas e fluxos são frequentemente de clientes, enquanto que em operações fabris, são predominantemente de materiais. Pessoas têm aspectos psicológicos a serem considerados;
- Serviços são idéias e conceitos. São intangíveis. Enquanto que produtos são objetos, tangíveis.

Para resumir a questão, segue abaixo um quadro apresentando as principais diferenças identificadas entre as gestões de operações de serviços e fabris:

Diferenças clássicas entre Serviços e Manufatura	
Serviços	Manufatura
Intangibilidade	Tangibilidade
Não há transferência de posse	Há transferência de posse
O serviço não pode ser revendido	O produto pode ser revendido
O serviço não pode ser estocado	O produto pode ser estocado
Produção simultânea - inseparabilidade	Produção antecipada - separabilidade
O serviço não pode ser transportado	O produto pode ser transportado
Produção, venda e consumo frequentemente no mesmo local	Produção, venda e consumo podem ser feitos em locais diferentes
Contato direto com o cliente	Contato indireto com o cliente
O cliente participa do processo	Não há participação do cliente no processo
Necessário muito julgamento pessoal	Necessário pouco julgamento pessoal
Tempo de resposta curto	Tempo de resposta longo
Padronização complexa	Padronização simples

Tabela 3: Diferenças clássicas entre serviços e manufatura.

Fonte: Adaptado de Wakamatsu (2002).

2.1.3. Tipologia de Serviços

Conhecendo-se as características destacadas no tópico anterior, é possível dar fechamento à compreensão básica do universo dos serviços.

Segundo SLACK et al. (2002), a posição de uma operação fabril no continuum volume-variedade determina a abordagem geral para a gestão dos seus processos. Conforme o volume de produção cresce e a variedade do mix de produtos decresce, os tipos de processos evoluem da seguinte forma:

- Processos de projeto;
- Processos de jobbing;
- Processos em lotes ou bateladas;
- Processos de produção em massa;
- Processos contínuos.

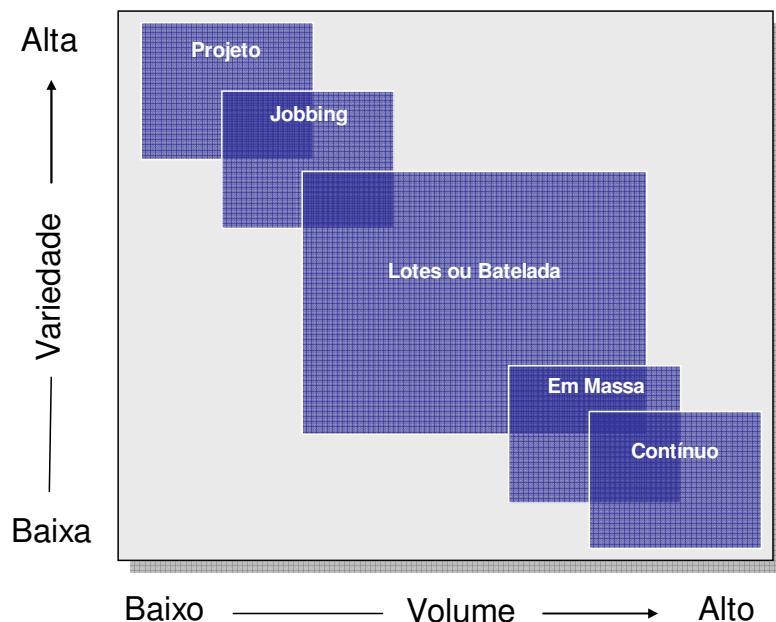


Figura 4: Diagrama Volume x Variedade – Operações Fabris.

Fonte: Slack et al. (2002).

A consagrada tipologia usada por Slack na manufatura pode ser derivada para as operações de serviços. À medida que o volume de clientes atendidos aumenta, o nível de personalização, assim como a intensidade do contato e a riqueza das trocas de informações se reduzem. Nesse sentido, atividades de back office (retaguarda) são enfatizadas em detrimento às de front office (linha de frente). De fato, a razão para se aumentar o volume de clientes atendidos por unidade de tempo é a de se obter ganhos com economia de escala, o que sinaliza, também, uma maior automatização e o uso intensivo de tecnologia.

Para CORRÊA e CAON (2002), essas constatações significam que em geral há certa tendência, correlacionada com o número de clientes servidos por dia, de as unidades de operações prestadoras de serviços diferenciarem-se em termos de variáveis como:

- Nível de personalização (customização): à medida que a unidade de prestação de serviço altera seu pacote de serviços para adequar-se mais precisamente às particulares necessidades e desejos de clientes individuais;
- Intensidade de contato: riqueza e volume de informações trocadas em ambos os sentidos entre prestador do serviço e cliente, durante o processo de atendimento;
- Ênfase em pessoas ou equipamentos: em geral, equipamentos e recursos intensivos em tecnologia favorecem economias de escala. Serviços intensivos no uso de pessoas tendem a ser menos eficientes;
- Predominância de atividades de back office ou front office: quanto maior a ênfase em atividades de back office em detrimento às de front office, mais a operação pode beneficiar-se do maior nível de padronização, controle e previsibilidade que essas atividades representam.

Desse modo, correlacionando-se a variação do volume de clientes atendidos com as variações dos aspectos descritos acima, cria-se um gráfico em que a diagonal principal define posições de um continuum viável, como o utilizado por Slack. Segundo CORRÊA e CAON (2002), posições fora dessa diagonal, pelo menos dadas

as condições tecnológicas atuais, não parecem sustentar-se, tanto do ponto de vista de possibilidade como do de viabilidade: “Parece, por exemplo, impossível atender a milhares de pessoas numa unidade prestadora de serviço de forma altamente customizada e parece não fazer muito sentido, do ponto de vista econômico, atender a pouquíssimos clientes por dia usando intensamente tecnologia e procedimentos padronizados.”. O gráfico e os itens abaixo ilustram tal afirmação:

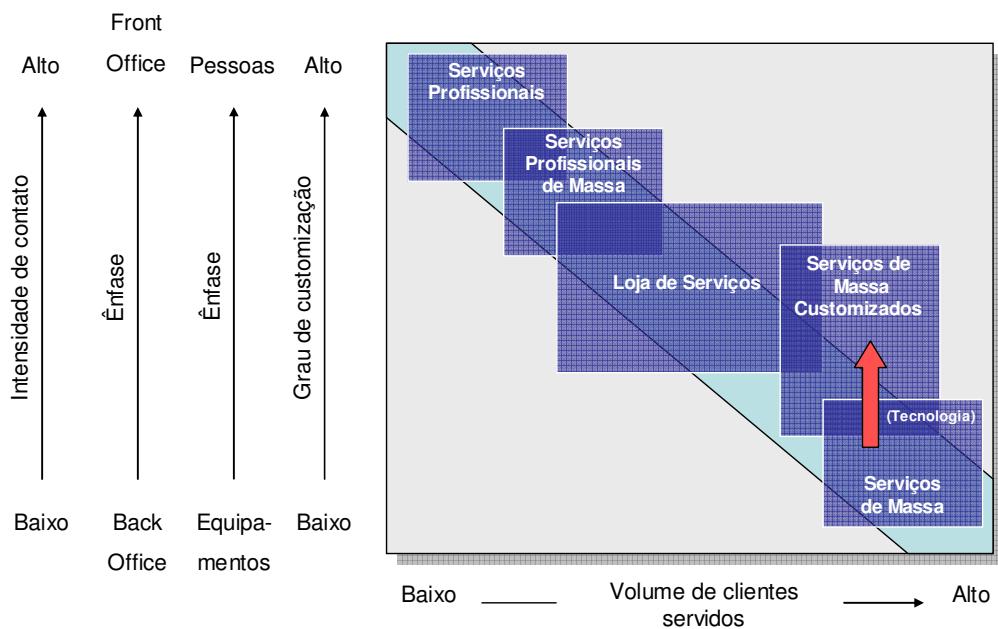


Figura 5: Tipologia de serviços.

Fonte: Adaptado de CORRÊA e CAON (2002).

- Serviços profissionais: são serviços prestados de forma completamente customizada, personalizando-se o atendimento e o pacote de serviço às necessidades e desejos de cada cliente em particular, sendo para isso forçados a atender a um número limitado de clientes por dia. (ex.: cirurgias especializadas e salões de beleza sofisticados);
- Serviços profissionais de massa: serviços localizados em uma região do continuum de volumes próxima a de serviços profissionais. Embora sejam serviços que procuram aumentar seus ganhos de escala com um volume maior de clientes servidos, requerem, por sua própria natureza, certa personalização. (ex.: Shouldice Hospital – hospital canadense altamente especializado no tratamento de

hérnias inguinais. Controlando o insumo “paciente”, reduz-se tremendamente a variabilidade de suas operações, podendo, assim, padronizá-las, conseguindo índices altos de produtividade.);

- Loja de serviços: é onde se encontra a maioria das operações de serviços. São operações que tratam um volume intermediário de clientes por dia e estão a meio caminho quanto às variáveis customização, front office versus back office, ênfase em pessoas versus equipamentos e intensidade de contato. (ex.: Lojas de varejo, hotéis e restaurantes.);
- Serviços de massa customizados: serviços que se encontram numa posição próxima à posição de volume correspondente à dos serviços de massa, mas que, fazendo uso de tecnologias, criam no cliente a sensação de serviço customizado. (ex.: Amazon.com – uma vez que o cliente se torna um cliente repetido, o sistema da empresa, baseado em seu e-mail, já o saúda de forma personalizada e oferece-lhe sugestões de livros que possam lhe interessar.);
- Serviços de massa: serviços com um grande volume de clientes atendidos por dia, de forma padronizada, visando ganhos de escala. (ex.: Bancos de varejo, refeitórios industriais – “bandejão”, metrô.).

Com base nos conceitos apresentados, é possível tipificar as esferas que englobam o universo em estudo neste trabalho. Considerando-se as operações do segmento varejo do Banco Itaú de um modo geral, pode-se classificá-lo como um *serviço de massa*. Por outro lado, focalizando-se no serviço de atendimento telefônico, seria possível classificá-lo entre a *loja de serviços* e os *serviços profissionais de massa*.

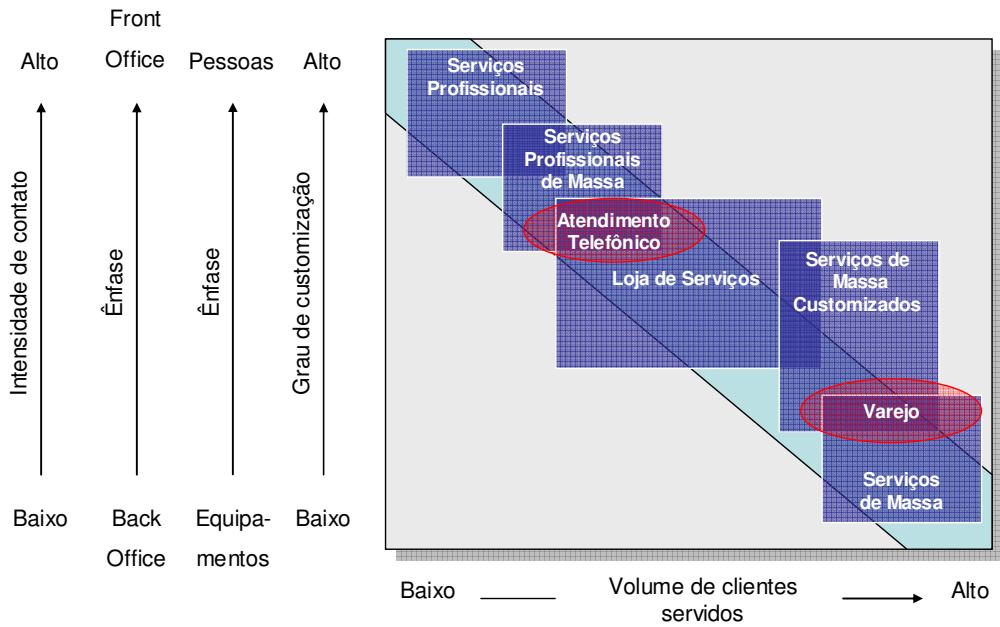


Figura 6: Tipologia das operações de serviços em estudo.

Fonte: Adaptado de CORRÊA e CAON (2002).

2.2. Qualidade em Serviços

2.2.1. Definindo Qualidade

O termo *Qualidade* vem do latim *Qualitas* e é utilizado em diversas situações, mas o seu significado nem sempre é de definição clara e objetiva. Há várias definições para qualidade, do ponto de vista de fornecedores e clientes.

Para JURAN (1993), a qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e, dessa forma, proporcionam a satisfação em relação ao produto.

Já para DEMING (1990), ter qualidade é atender continuadamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar.

No universo dos serviços, BITNER e HUBBERT (1994) definem qualidade como “a impressão geral do cliente sobre a inferioridade / superioridade relativa da organização e de seus serviços.”.

Nuances a parte, o referido termo é geralmente empregado para significar excelência de um produto ou um serviço.

Segundo CORRÊA e CAON (2002), a correta gestão da qualidade dos serviços será a responsável por produzir um pacote de valor que gere níveis de satisfação que garantam que o cliente fique fidelizado. Um cliente fiel será um cliente retido, freqüente, que, mais do que voltar, será um agente de marketing da empresa, fazendo propaganda boca a boca e divulgando sua satisfação em seu círculo de influência, auxiliando a ampliar a conquista de novos clientes.

2.2.2. Expectativas e Percepções dos Clientes

Conforme detalhado no item 2.1.1, a economia mundial se tornou predominantemente prestadora de serviços e, por isso, a afirmação acima de Corrêa e Caon deve nortear o caminho dos gestores de operações de serviços. O economista David Birch disse:

“Nós costumávamos ser bons em cultivar coisas. Nós ainda somos, mas com praticamente nenhuma pessoa envolvida. O emprego na agricultura foi de mais de 50% das vagas oferecidas para cerca de 2%.

Nós costumávamos ser bons em fazer coisas. Nós ainda somos, mas com pouquíssimas pessoas envolvidas. [...] Hoje, apenas 9% dos trabalhadores americanos efetivamente trabalham em fábricas.

Não obstante, nós criamos milhões de empregos. [...] Não é de se surpreender que o que essas pessoas estão fazendo ao invés de produzir coisas é prestar serviços.”
(extraído de ZEITHAML et al. – 1990)

Do seu estudo, ZEITHAML et al. (1990) concluíram que a chave para se assegurar a excelência na qualidade em serviços está relacionada com a capacidade de

se exceder as expectativas do cliente com relação ao serviço prestado. Ainda, deduziram que o julgamento do cliente sobre tal qualidade dependia de sua percepção sobre o serviço entregue, no contexto de suas expectativas. Desse modo, definiram a qualidade em serviços como sendo a extensão da discrepância entre as expectativas dos clientes e as suas percepções com relação à experiência do serviço recebido.

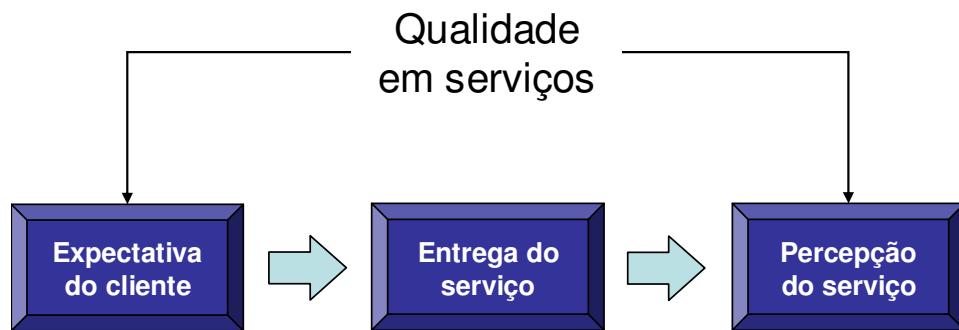


Figura 7: Qualidade em serviços por Zeithaml et al. (1990).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sob essa ótica, clientes cujas expectativas não são atendidas tornam-se clientes insatisfeitos, enquanto aqueles cujas expectativas são atendidas tornam-se clientes satisfeitos. Ainda, aqueles cujas expectativas são superadas tornam-se clientes *encantados*. Portanto, os gestores de operações de serviços devem se preocupar com duas variáveis principais: a expectativa do cliente, a priori; e a percepção do cliente a posteriori da experiência do serviço (SCHNEIDER e BOWEN – 1999).

Também com o trabalho de ZEITHAML et al. (1990), foi possível identificar os cinco grandes agentes na conformação de tais expectativas, quais sejam:

- Comunicação boca a boca: é um determinante em potencial das expectativas dos clientes. A influência da comunicação boca a boca é mais forte em operações de serviço onde, a priori do seu recebimento, existe dificuldade de avaliá-lo (ex.: Um cliente que procura um médico para fazer uma cirurgia não tem a possibilidade de testá-lo para saber se ele é bom.);

- Necessidades e desejos do cliente: as expectativas de cada cliente variam de acordo com suas características pessoais, assim como no contexto em que está inserido quando da prestação do serviço;
- Experiência passada do próprio cliente: as experiências passadas podem influenciar as expectativas de um cliente, pois se este teve um alto nível de satisfação nessas experiências, suas expectativas tenderão a ser inflacionadas. Isso vale também para experiências passadas com serviços de outros prestadores;
- Comunicações externas: é um agente chave na formação das expectativas dos clientes. Aqui estão incluídos todos os tipos de comunicações, tanto da própria organização quanto de órgãos externos, feitas com o cliente. Dependendo de como é feita, pode elevar, indevidamente, as expectativas do cliente para um patamar que não poderá ser atingido (muito menos superado), pelo prestador;
- Preço: como o preço é um aspecto do serviço que pode ser objetivamente avaliado, a priori do seu recebimento, os clientes tendem, geralmente, a associar a qualidade esperada com o preço relativo do serviço no mercado. Ou seja, muitas vezes assume-se que serviço caro é sinônimo de serviço bom (e vice-versa). Para ZEITHAML et al. (1990), o preço é um agente que está incorporado nas influências das comunicações externas.

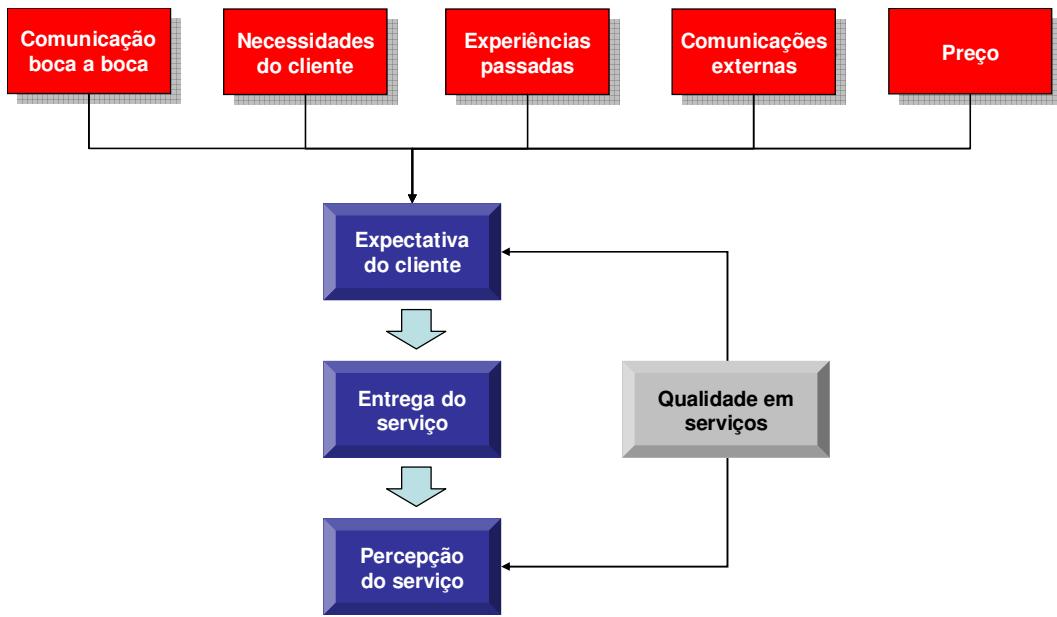


Figura 8: Qualidade em serviços por Zeithaml et al. (1990) – Complemento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação às percepções do cliente, CORRÊA e CAON (2002) afirmam que estas se formam como uma somatória de percepções sobre a seqüência de momentos da verdade que o cliente experimenta.

A expressão momento da verdade foi proposta por NORMANN (1993) e se refere a cada um dos momentos em que o cliente entra em contato e, possivelmente, interage com algum aspecto do processo de prestação do serviço.

Desse modo, em cada um deles, haverá, implícita ou explicitamente, a comparação entre as expectativas formadas e o nível de percepção sobre o serviço prestado.

2.2.3. Dimensões da Qualidade

As dimensões da qualidade são fatores, ou critérios, utilizados pelos clientes durante o processo de julgamento da qualidade do serviço recebido, baseado na comparação entre suas expectativas e percepções (ZEITHAML et al. – 1990).

Durante seu estudo, ZEITHAML et al. (1990) notaram que os mesmos critérios gerais delineavam o processo de avaliação da qualidade do serviço recebido pelos clientes. Esses critérios, assim como suas definições estão apresentados na tabela abaixo:

Dimensão da Qualidade	Definição
Tangíveis	Aparência do arranjo físico, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação
Consistência	Habilidade de cumprir o prometido, de modo confiável e preciso
Presteza	Vontade de ajudar os clientes e de servir prontamente
Competência	Posse das habilidades e conhecimentos necessários para prestar o serviço
Cortesia	Educação, respeito, consideração e simpatia da linha de frente
Credibilidade	Confiabilidade e honestidade do serviço prestado
Segurança	Livre de risco, perigo ou dúvida
Acesso	Facilidade de acesso e/ou contato ao serviço/prestador
Comunicação	Manter os clientes informados, em uma linguagem que entendam, e ouvi-los
Compreensão do cliente	Esforçar-se para conhecer o seu cliente e suas necessidades

Tabela 4: Dimensões da qualidade e suas definições.

Fonte: Adaptado de ZEITHAML et al. (1990).

Observa-se que as dez dimensões apresentadas acima não são necessariamente independentes umas das outras. Credibilidade e segurança, por exemplo, podem, em algumas situações, apresentar aspectos que se confundem. Tal fato foi apontado por ZEITHAML et al., que sugeriram o agrupamento de algumas dimensões em duas novas mais abrangentes. Cortesia, competência, credibilidade e segurança, foram agrupadas na nova dimensão *Confiabilidade*. Acesso, comunicação e compreensão do cliente foram agrupados em *Empatia*.

Dimensão da Qualidade	Definição
Tangíveis	Aparência do arranjo físico, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação
Consistência	Habilidade de cumprir o prometido, de modo confiável e preciso
Presteza	Vontade de ajudar os clientes e de servir prontamente
Confiabilidade	Conhecimento e cortesia dos funcionários e suas habilidades em transparecer confiança e verdade
Empatia	Preocupar-se com os clientes e dar-lhes atenção individualizada

Tabela 5: As novas dimensões da qualidade e suas definições.

Fonte: Adaptado de ZEITHAML et al. (1990).

Por se tratar de asserções relativas a comportamentos humanos, não há um total consenso sobre quais são, exatamente, as dimensões da qualidade que um cliente considera em seus julgamentos em cada momento da verdade experimentado. JURAN e GRYNA (1993), por exemplo, apontam em seu estudo oito atributos do serviço sobre os quais os clientes podem ter expectativas que precisam ser atendidas com algum nível de especificação. Abaixo, segue uma tabela com definições de dimensões da qualidade segundo diferentes autores:

Autor	Dimensão da Qualidade	Definição
Juran & Gryna (1993)	Simplicidade	Comunicação simples e objetiva, evitando a utilização de termos complexos e técnicos
	Serviços Auxiliares	Serviços grátis ou complementares, oferecidos aos clientes como uma extensão do serviço prestado
	Pontualidade	Indicador "tempo" (por exemplo, tempo de espera em uma fila)
	Parâmetros de Bem Estar	Atenção e cortesia dispensado ao cliente. Inclui-se aqui fatores tangíveis (características do ambiente físico)
	Informações	Manter o cliente informado quanto à prazos e procedimentos
	Continuidade	Manutenção do serviço, mesmo em condições imprevistas
	Integridade	Percepção do serviço de acordo com os princípios da honestidade
	Confiabilidade	Probabilidade de um produto/serviço apresentar bom desempenho
Gianesi & Corrêa (1994)	Consistência	Previsibilidade de acordo com a experiência anterior
	Competência	Habilidade e conhecimentos técnicos para dar suporte às necessidades dos clientes
	Velocidade de Atendimento	Prontidão e tempo de resposta/retorno
	Atendimento/Atmosfera	Atenção personalizada e cortesia
	Flexibilidade	Adaptação à diversas situações para atender às necessidades dos clientes
	Credibilidade/Segurança	Baixa percepção de risco
	Acesso	Fácil acesso e localização, horário de atendimento conveniente ao cliente
	Tangíveis	Refere-se ao ambiente físico
Karl Albrecht (1985)	Custos	Oferecer serviço de baixo custo
	Aspecto Ambiental	Espaço e características do ambiente físico
	Aspecto Estético	Experiência sensorial (sons, cenas, sabores, etc.)
	Aspecto Interpessoal	Atenção e cortesia
	Aspecto Processual	Procedimentos para utilização do serviço (espera, preenchimento de formulários, etc.)
	Aspecto Informativo	Transmitir informações necessárias sobre os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa
	Aspecto Financeiro	Formas e opções de pagamento, representando quanto e como o cliente paga pela experiência

Tabela 6: Dimensões da qualidade segundo diferentes autores.

Fonte: Adaptado de SCARANCE (1999).

Portanto, o importante é ter em mente que, embora o universo de dimensões escolhido possa não representar completamente, em um primeiro momento, todos os aspectos da qualidade do serviço de uma operação em questão, esse é um excelente ponto de partida no caminho da definição, entrega e avaliação da qualidade do serviço.

2.2.4. Fatores Higiênicos e de Enriquecimento

As dimensões da qualidade podem ser agrupadas segundo suas habilidades de insatisfazer e encantar os clientes durante os momentos da verdade. Esses agrupamentos são importantes na gestão da qualidade de serviços, pois permitem aos gestores a percepção da importância e do efeito potencial de cada dimensão considerada no processo de criação da satisfação do cliente. Os quatro agrupamentos sugeridos por JOHNSTON e CLARK (2002) estão descritos abaixo:

- Fatores higiênicos: são os fatores que precisam ocorrer para a efetiva satisfação dos clientes. Caso não ocorram, serão fontes de insatisfação. No entanto, não são fontes de encantamento. (ex.: se um banco tiver todos os seus caixas eletrônicos funcionando num dado momento, dificilmente um cliente ficará encantado. Entretanto, se algum deles estiver quebrado, pode se tornar uma fonte de insatisfação.);
- Fatores de enriquecimento: são os fatores que têm potencial de encantar se estiverem presentes, mas, se não estiverem, provavelmente não deixarão o cliente insatisfeito;
- Fatores críticos: são aqueles que têm o potencial para encantar e para insatisfazer. (ex.: a presteza, a comunicação e a competência dos funcionários de um banco devem ser pelo menos aceitáveis, mas se superarem as expectativas dos clientes têm potencial para encantá-los.);
- Fatores neutros: são os fatores que, em determinada situação, terão pouco efeito sobre a satisfação (ex.: a estética das instalações de um banco pode não influenciar a satisfação ou insatisfação dos clientes.).

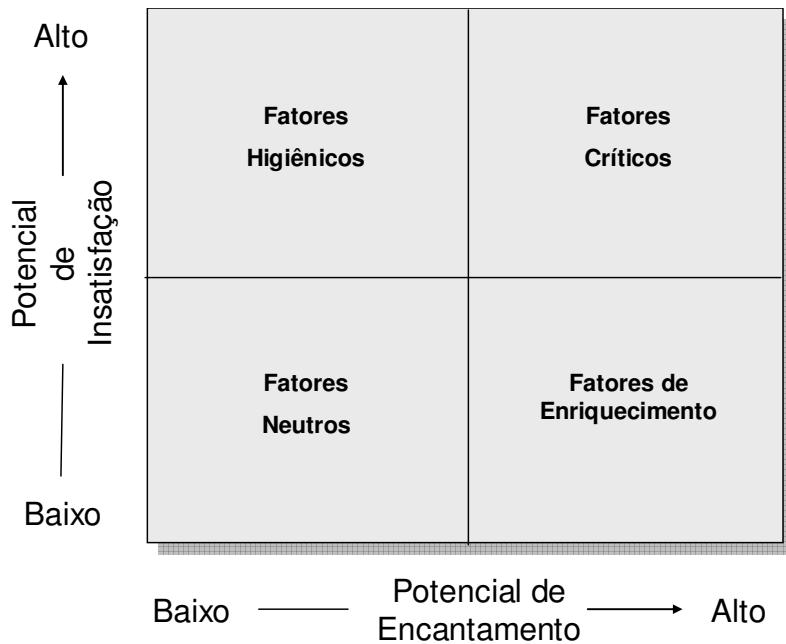


Figura 9: Fatores de encantamento e insatisfação.

Fonte: Adaptado de LOCKWOOD (1994).

2.2.5. Medindo a Satisfação do Cliente

“Quando se fala de expectativas, uma pergunta que imediatamente vem à cabeça é: mas expectativa em relação a quê? À cortesia de atendimento? À velocidade com que o cliente é servido? A outro aspecto de desempenho? Evidentemente, há clientes e grupos de clientes que desejam desempenhos diferentes em aspectos diferentes, e só será possível atendê-los bem naquilo que desejam se houver um preciso entendimento de quais são os aspectos de desempenho nos quais suas expectativas aparecem, para que as operações foquem esse limitado conjunto de objetivos, deixando de correr um sério risco de dispersar esforços e acabar ‘desfocalizada’.” (CORRÊA e CAON - 2002)

A medida de satisfação do cliente é, na verdade, um tipo particular de estudo de mercado em que os clientes são consultados por meio de algum instrumento e cujo objetivo é identificar pontos de insatisfação para, em última instância, aumentar a fidelidade do cliente e a consequente repetição da venda, gerando o aumento de lucros do negócio.

Nos próximos tópicos serão discutidas algumas metodologias de avaliação do nível de satisfação dos clientes em operações de serviço.

2.3. Técnica do Incidente Crítico

Uma das metodologias de avaliação do nível de satisfação dos clientes estudada foi a Técnica do Incidente Crítico (FLANAGAN – 1954). Ela tem sido usada para determinar dimensões de desempenho em sistemas de avaliação de desempenho (LATHAM et al. – 1979; LATHAM e WEXLEY – 1977). Esse método não só é aplicável na elaboração de questionários de satisfação do cliente, como também é valioso em qualquer análise de processos empresariais, em que as empresas tentam definir e compreender as necessidades de seus clientes.

HAYES (1995) define incidente crítico como sendo “aqueles aspectos do desempenho organizacional com os quais os clientes entram diretamente em contato”. Assim, um incidente crítico é um exemplo específico do serviço ou produto que descreve um desempenho positivo ou negativo. Como exemplo positivo, tem-se uma característica do serviço ou produto que o cliente gostaria de desfrutar toda vez que o recebesse e, como um exemplo negativo tem-se uma característica do serviço ou produto que levaria o cliente a questionar a qualidade do prestador ou fornecedor.

A Metodologia do Incidente Crítico está dividida em duas fases: a primeira, onde se identificam as dimensões da qualidade sob a ótica dos clientes e se elabora o questionário de avaliação do nível de satisfação; e a segunda, onde se aplica o questionário elaborado e coletam-se os resultados.

2.3.1. Encontrando os Incidentes Críticos

Para se concluir a Fase I, é necessária a seqüência de três passos. No primeiro, clientes são entrevistados para a obtenção de informações específicas acerca do serviço ou produto a ser avaliado. No segundo, essas informações são classificadas e agrupadas para a definição das dimensões da qualidade. Por fim, no terceiro passo,

elabora-se o questionário de avaliação do nível de satisfação dos clientes com base nas informações obtidas nos passos anteriores.

Segundo HAYES (1995), para o primeiro passo, é essencial que se obtenham informações de clientes que efetivamente receberam o serviço ou produto avaliado. Estes devem ter tido várias interações com o prestador do serviço ou fornecedor do produto uma vez que darão exemplos específicos da qualidade dos mesmos.

Ainda, ele recomenda um número de entrevistados entre 10 e 20 clientes. Este número relativamente grande é sugerido para que a possibilidade de ocorrência de informações deficientes ou com baixa avaliação de um entrevistado possa ser compensada pelas informações de outro. Desse modo, as informações obtidas com as entrevistas cobrirão a gama de necessidades dos clientes relativas ao serviço ou produto em questão.

Durante a entrevista, deve-se solicitar aos entrevistados que descrevam cinco aspectos positivos e cinco negativos relacionados ao serviço ou produto. Esses aspectos constituem os incidentes críticos que definem um serviço bom ou ruim, ou a qualidade intrínseca de um produto.

O entrevistador deve atentar para duas características que definem um bom incidente crítico relatado por um cliente:

- O incidente crítico deve ser específico, ou seja, deve descrever um único comportamento ou característica do serviço, ou uma única característica do produto;
- O incidente crítico deve estar concentrado nos comportamentos dos prestadores de serviço ou em adjetivos específicos que descrevam o serviço ou produto.

Caso o cliente relate um incidente inadequado a alguma das características acima, o entrevistador deverá intervir, orientando-o a descrever o incidente de forma adequada.

Com a finalização das entrevistas, e do primeiro passo, obter-se-á uma relação de muitos incidentes críticos relatados pelos clientes. É bem provável que parte destes incidentes seja semelhante e, portanto, deva ser agrupada segundo esse critério. Aqui se inicia, então, o segundo passo da primeira fase da Metodologia do Incidente Crítico.

2.3.2. Determinação dos Itens de Satisfação e Definição das Dimensões da Qualidade

Para HAYES (1995), a chave para a classificação dos incidentes críticos é a concentração nos verbos e adjetivos específicos que são comuns entre eles. Depois da formação dos grupos de incidentes semelhantes, deve-se criar uma frase para cada um dos grupos que reflita o conteúdo dos incidentes que o compõe. A esta frase dá-se o nome de *item de satisfação*. Tanto incidentes críticos positivos quanto negativos podem ser agrupados em um mesmo item de satisfação. Também, os itens de satisfação devem ser específicos ao descrever o produto ou serviço, assim como os incidentes críticos.

Uma vez que os incidentes críticos estejam classificados em seus respectivos itens de satisfação, deve-se repetir o processo de agrupamento, agora para os itens de satisfação semelhantes, de modo a se definir uma necessidade específica dos clientes – *dimensão da qualidade*.

Após o segundo agrupamento, obtém-se um relacionamento hierárquico representando três níveis de especificidade. Os três níveis formam uma classificação geral dos itens específicos, segmentados e agrupados em função de suas áreas de abordagem. Assim, os itens de satisfação ficam permeados por uma extremidade específica composta pelos incidentes críticos e por outra generalista, composta pela dimensão da qualidade. A figura abaixo ilustra tal hierarquia:

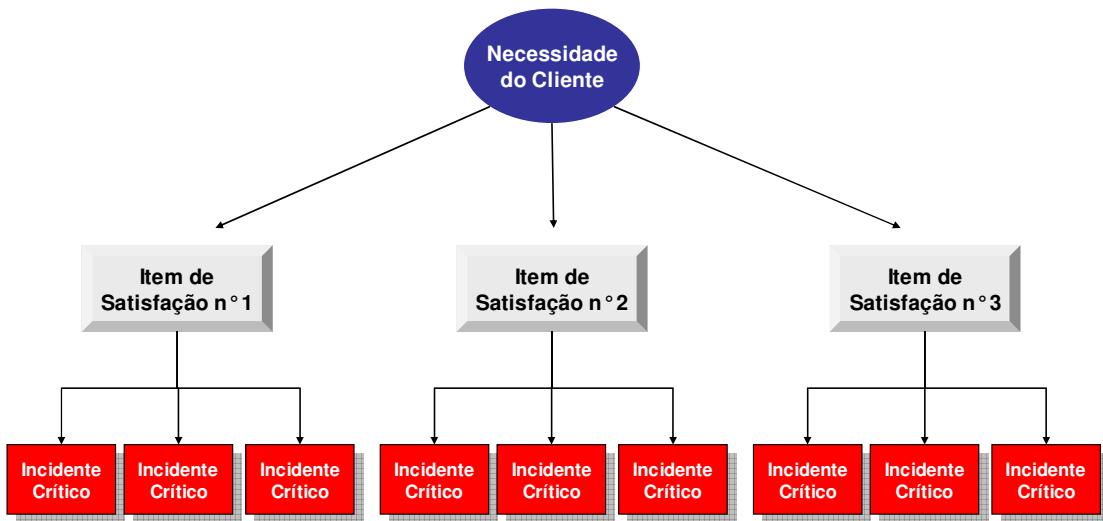


Figura 10: Hierarquias da Dimensão da Qualidade.

Fonte: HAYES (1995).

Antes da finalização do segundo passo e do consequente início da elaboração do questionário, é necessária a avaliação da qualidade dos processos de classificação executados até aqui. Estes processos são considerados críticos no correto entendimento das dimensões da qualidade, já que essas dimensões resultam do processo de alocação dos incidentes críticos.

2.3.3. Qualidade do Processo de Classificação

A qualidade das duas etapas de classificação pode ser avaliada envolvendo-se duas pessoas nos processos de agrupamento. Estas serão consideradas juizes, uma vez que deverão julgar a semelhança de incidentes críticos e de itens de satisfação. O primeiro juiz seguirá as duas etapas descritas, agrupando os incidentes críticos em itens de satisfação e estes em categorias de necessidades do cliente, enquanto que o segundo deverá alocar, diretamente, os incidentes críticos nas dimensões da qualidade, pulando os itens de satisfação.

A qualidade do processo de classificação será dada pela extensão da concordância entre os juizes, ou seja, pela porcentagem de incidentes críticos que ambos alocaram na mesma dimensão da qualidade. A concordância será calculada dividindo-se o número dos mesmos incidentes críticos que ambos colocaram na

mesma dimensão pelo número total de incidentes redundantes e distintos que foram alocados nela. O índice pode variar entre 0 e 1, sendo 1 um indicador de alta concordância e 0 um indicador de baixa concordância. Um índice em torno de 0,8 deve ser usado para determinar se a necessidade do cliente foi ou não aceitável. Esse nível de concordância já foi proposto em outras literaturas como LATHAM et al. (1979).

Se o critério de 0,8 não for atingido, um ou ambos os juizes podem ter cometido um erro durante o processo de classificação, como a omissão ou inclusão de um incidente por não tê-lo lido corretamente. Assim, uma rápida verificação pode corrigir o problema.

Um baixo índice também pode ocorrer quando uma necessidade do cliente for composta por um pequeno número de incidentes críticos. Nesse caso, a omissão ou inclusão de um incidente pode gerar uma grande variação do índice de concordância.

Por fim, se um baixo índice de concordância for evidente, ambos os juizes devem discutir suas divergências e chegar a um consenso acerca dos conceitos relativos a cada uma das dimensões da qualidade definidas, repetindo-se, então, a avaliação do nível de concordância.

Obtendo-se uma boa qualidade nos processos de classificação, pode-se iniciar o terceiro e último passo da primeira fase da Técnica do Incidente Crítico, qual seja, a elaboração do questionário de avaliação do nível de satisfação dos clientes.

2.3.4. Elaboração do Questionário

A elaboração do questionário deve ser realizada em três etapas:

- Determinação das perguntas (itens de satisfação) a serem usadas no questionário;
- Seleção do tipo de formulário de resposta a ser utilizado;
- Redação da introdução ao questionário.

Quando um questionário para avaliação da satisfação de clientes é desenvolvido, é preciso assegurar que as perguntas nele contidas não sejam ambíguas. O uso de declarações específicas nos questionários valoriza a informação obtida, já que as respostas terão os mesmos significados para todos os respondentes fornecerão um feedback mais específico sobre como aperfeiçoar o serviço.

Além disso, os itens devem ser concisos, pois, caso contrário, o questionário pode se tornar muito extenso e difícil de ser lido.

Também, eles devem conter apenas um conceito, ou seja, apenas uma pergunta deve ser formulada – o respondente pode ficar confuso se quiser responder afirmativamente à primeira parte e negativamente à segunda.

Por fim, os itens não podem conter dupla negativa em sua redação. Um exemplo de item com dupla negativa é: “O auxiliar nunca estava presente quando se precisava dele.”. Este item pode ser reescrito da seguinte forma: “O auxiliar estava presente quando se precisava dele.”.

O segundo passo na elaboração do questionário é a escolha do tipo de formulário de resposta a ser utilizado. Este formulário determinará como os clientes poderão responder aos itens do questionário e quais tipos de análise poderão ser feitas com os resultados obtidos.

Existem vários tipos de formulários de resposta, ou métodos de pontuação para questionários. Tais métodos incluem o de Thurstone de intervalos equivalentes (THURSTONE – 1929), a sistemática do escalograma de Guttman (GUTTMAN – 1950) e o método da pontuação de Likert (LIKERT – 1932).

Como, segundo EDWARDS e KENNEY (1946), as escalas desenvolvidas com a aplicação do método da pontuação de Likert fornecem coeficientes de confiabilidade mais altos do que as escalas elaboradas pelo método de Thurstone e, como os métodos de Thurstone e de Guttman são mais trabalhosos, HAYES (1995) opta pelo método de Likert para elaboração do formulário de resposta.

LIKERT (1932) elaborou um procedimento de graduação em que a escala representa um contínuo bipolar, sendo a extremidade inferior representada por uma resposta negativa, enquanto a extremidade superior por uma resposta positiva. Assim, o formulário permite que os clientes respondam com graus variados de satisfação a cada item que descreve o serviço avaliado. Abaixo, estão apresentados alguns exemplos desse tipo de escala:

Discordo Inteiramente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Inteiramente
1	2	3	4	5
Muito Insatisfeto	Insatisfeto	Nem Satisfeito Nem Insatisfeto	Satisfeto	Muito Satisfeto
1	2	3	4	5
Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
1	2	3	4	5

Figura 11: Exemplos de formulários de resposta tipo Likert.

Fonte: HAYES (1995).

O último passo na elaboração do questionário consiste em redigir a sua introdução. Ela deve ser curta e explicar o objetivo do mesmo, fornecendo instruções para o devido preenchimento das respostas. HAYES (1995) sugere que, à medida que o conhecimento dos clientes não influenciar as respostas, o objetivo do estudo pode ser explicado a eles. Sua inclusão na introdução pode aumentar a percepção dos mesmos de que suas opiniões são muito valorizadas para a obtenção de informações acerca do estudo, tornando-os mais dispostos a responder o questionário.

Com o questionário elaborado, termina-se a primeira fase da metodologia e dá-se início à segunda, qual seja, a aplicação do questionário.

2.3.5. Aplicação do Questionário

Para a aplicação do questionário, deve-se atentar para as mesmas características de seleção da amostra apontadas no item 2.3.1., ou seja, devem-se selecionar clientes que efetivamente receberam o serviço ou o produto a ser avaliado e que tiveram várias interações com o prestador do serviço ou o fornecedor do produto.

Já para a escolha do tamanho da amostra, devem-se utilizar técnicas estatísticas de amostragem para que seu tamanho seja determinado em função dos níveis de significância e de precisão desejáveis.

Com a amostra definida, o questionário pode ser aplicado. No entanto, antes da apuração dos resultados, é necessária a avaliação do nível de confiabilidade da escala utilizada.

“Quando da elaboração de um questionário ou escala para avaliar as reações e percepções do cliente em relação às suas necessidades, é necessário levar em conta certas questões para assegurar que o resultado fornecido por este instrumento reflete informações precisas acerca destes conceitos básicos. [...] A importância da precisão de medição quando da avaliação da satisfação do cliente é semelhante à importância da precisão de instrumentos para a medição de dimensões de objetos reais, tais como peças mecânicas.” (HAYES – 1995)

Ele define confiabilidade como sendo “o grau com que as medições estão isentas de variâncias de erros aleatórios”. Quando se desenvolve um questionário que avalia a percepção dos clientes relativa à qualidade do serviço ou produto, quer-se garantir que o nível básico de percepção dessa qualidade esteja refletido com precisão nos resultados do questionário.

Existem vários métodos para estimação de confiabilidade. No entanto, HAYES (1995) sugere a utilização da estimativa alfa de Cronbach (CRONBACH – 1951).

A estimativa alfa de Cronbach determina em que grau os itens de satisfação do questionário de avaliação do nível de satisfação dos clientes estão inter-relacionados. Utiliza-se como ferramenta, a matriz de correlação entre os itens de satisfação dentro de uma dimensão. Geralmente, a fórmula para essa estimativa é:

$$r_{xx} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left\{ 1 - \left[\frac{\sum x_{ii}}{\sum x_{ij}} \right] \right\}$$

onde, k é o número de itens de satisfação dentro de uma dimensão da qualidade, x_{ii} é um elemento da diagonal principal da matriz de correlação da dimensão e x_{ij} é um elemento qualquer da matriz de correlação da dimensão.

Segundo NUNNALLY (1978), os índices de confiabilidade devem ser iguais ou maiores que 0,80. Contudo, ele observa que o aumento da confiabilidade para níveis maiores que 0,80 não afeta significativamente a correlação entre as escalas utilizadas.

Garantindo-se a confiabilidade da escala utilizada, os resultados obtidos podem ser apurados.

2.4. Servqual

Quando do início de seu programa de pesquisa sobre qualidade em serviços Zeithaml, Parasuraman e Berry esperavam encontrar grande variedade de bibliografias sobre o assunto. No entanto, a literatura encontrada tratava quase que exclusivamente de qualidade em produtos. Em função das diferenças entre operações de manufatura e operações de serviço, conforme descrito no item 2.1.2 (Tabela 3), essas metodologias eram inadequadas para a compreensão da qualidade em serviços. Isso porque, segundo ZEITHAML et al. (1990):

- Para o consumidor, é mais difícil medir qualidade em serviços do que em produtos. Portanto, o critério utilizado para tal avaliação pode ser de mais difícil compreensão para o avaliador;
- Consumidores não avaliam a qualidade de um serviço apenas pelos seus resultados, eles também consideram o processo de prestação deste serviço. Por exemplo: um cliente não avalia a qualidade do serviço de um atendente apenas pela solução de seu problema, mas também pela maneira como foi atendido (se o atendente foi simpático, atencioso, interessado, etc.);
- O único critério importante na avaliação da qualidade de um serviço é o definido pelo consumidor. Apenas consumidores julgam qualidade. Todos os outros julgamentos são irrelevantes.

Com essas conclusões, ZEITHAML et al. (1990) deram início a sua pesquisa para o desenvolvimento de um método que pudesse medir, com precisão, a qualidade em serviços: o *SERVQUAL*.

Inicialmente, montaram-se doze grupos de oito a doze pessoas que efetivamente haviam interagido, nos três meses anteriores ao inicio do estudo, com aspectos de serviços de alguns setores pré-selecionados – banco de varejo, cartão de crédito, corretora de seguros e manutenção de equipamentos. Para que fosse mantida a similaridade entre os grupos, estes foram montados baseados no sexo e na idade dos entrevistados, assim como no setor do serviço recebido por eles.

Apesar dos exemplos e experiências compartilhados pelos respondentes serem particulares às categorias de serviços discutidas, foram detectados alguns padrões de respostas consistentes em todos os grupos entrevistados. Esses padrões de respostas levaram a importantes aspectos, destacados abaixo, sobre como os clientes definem e avaliam a qualidade em serviços:

- Definição da qualidade em serviços: os grupos, em unanimidade, concluíram que a chave para a garantia da qualidade em serviços está em atender ou superar as expectativas dos clientes. Definiu-se, assim, a qualidade em serviços como a

discrepância entre expectativas ou desejos dos clientes e suas percepções relativas ao serviço recebido (vide figura 8 do item 2.2.2.);

- Fatores que influenciam expectativas: através do estudo realizado, foi possível identificar os quatro grandes agentes na conformação das expectativas dos clientes – comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiências passadas e comunicações externas. Estes fatores estão apresentados no item 2.2.2.
- Dimensões da qualidade em serviços: durante o estudo, notou-se que os mesmos critérios gerais delineavam o processo de avaliação da qualidade do serviço recebido pelos clientes. Definiram-se, então, dez critérios, ou dimensões da qualidade – Tangíveis, Consistência, Presteza, Competência, Cortesia, Credibilidade, Segurança, Acesso, Comunicação e Compreensão do Cliente. Seus conceitos estão explicitados na tabela 4, do item 2.2.3.

Com as conclusões acima, ZEITHAML et al. (1990) passaram para segunda fase do seu estudo: a elaboração de uma pesquisa quantitativa para desenvolvimento de um instrumento de avaliação das percepções dos clientes relacionadas a experiências com serviços recebidos.

Para essa fase, foram elaborados dois questionários, um para avaliar as expectativas dos clientes sobre as categorias de serviços estudadas e outro para avaliar as percepções dos mesmos relativas a um serviço recebido. Estabeleceram-se 97 itens, para cada um dos questionários, distribuídos por todas as dimensões da qualidade. Para o formulário de resposta, criou-se uma escala de sete pontos, de 1 (discordo inteiramente) a 7 (concordo inteiramente).

Com a aplicação dessa pesquisa, foi possível observar que as dez dimensões da qualidade definidas inicialmente não eram, necessariamente, independentes umas das outras. Credibilidade e segurança, por exemplo, podem, em algumas situações, apresentar aspectos que se confundem. Assim, ZEITHAML et al. (1990) sugeriram o agrupamento de algumas dimensões que acarretou na redução do número inicial de dez dimensões da qualidade para apenas cinco – Tangíveis, Consistência, Presteza,

Confiabilidade e Empatia. Estas novas dimensões estão definidas na tabela 5 do item 2.2.3..

Após as adaptações descritas acima, o modelo do SERVQUAL alcançou o seu formato atual: dois questionários, um para avaliação das expectativas e outro para a avaliação das percepções dos clientes, com 22 itens cada, compreendendo todas as cinco dimensões da qualidade.

Para a análise dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários, indo ao encontro da definição de qualidade em serviços alcançada na primeira fase do seu estudo, ZEITHAML et al. (1990) estabeleceram o escore SERVQUAL, representando a diferença entre a avaliação da percepção e a da expectativa para cada item dos questionários.

De posse destes escores, calcula-se sua média, que pode ser aritmética ou ponderada pela importância da dimensão da qualidade, segundo a percepção do cliente. Para a segunda, é necessária a aplicação de um terceiro questionário, onde o respondente é solicitado a quantificar a importância de cada uma das dimensões.

O número final obtido dará o parecer sobre a qualidade do serviço. Caso seja positivo, as expectativas foram superadas e, caso seja negativo, as expectativas não foram alcançadas.

3. DESENVOLVIMENTO DA PARTE PRÁTICA

“Os clientes vêem os negócios de serviços através de diferentes lentes e de uma perspectiva diferente dos gerentes e pessoal de serviço”

Cristopher Lovelock

3.1. Introdução

Para o desenvolvimento da parte prática, escolheu-se a Técnica do Incidente Crítico como metodologia a ser seguida.

A sistemática do incidente crítico está focada na identificação das necessidades dos clientes relativas a serviços e produtos que recebem. Sua vantagem principal está na utilização dos clientes para definirem suas próprias necessidades. Confiar somente em padrões pré-definidos de necessidades de clientes, sejam eles elaborados pela própria organização ou até mesmo por terceiros, pode levar a uma lista deficiente que não inclua fatores importes para o cliente, ou que não deveriam ser considerados.

3.2. A Escolha da Amostra

Antes de começar a aplicação do Método do Incidente Crítico para avaliar o nível de satisfação dos clientes com relação ao atendimento telefônico nas agências bancárias, foi necessário definir os critérios para seleção da amostra de clientes a ser utilizada.

Como o estudo visa a avaliação do nível de satisfação dos clientes que utilizam o canal em questão, seria importante garantir que os clientes participantes da pesquisa efetivamente ligassem para as agências.

Para isso, aproveitou-se o banco de dados de um projeto piloto em andamento na cidade de São Paulo no qual consta a informação de quantas ligações um determinado cliente fez para uma agência desde que este foi implantado. Com ele, foi possível selecionar clientes que realmente efetuam ligações para as agências e, consequentemente, tiveram experiências importantes para a construção de suas percepções relativas a esse serviço de atendimento.

Conforme descrito no item 1.4, a restrição do universo de clientes para seleção da amostra pode desconsiderar necessidades características de clientes de outros bancos e de outras regiões, assim como valores pessoais diferentes que influenciariam na avaliação do nível de satisfação.

Contudo, acredita-se que tal perda potencial seja compensada pelas características dos clientes participantes do projeto piloto. Estes foram selecionados por comporem um nicho extremamente exigente que demanda alta qualidade em todos os processos com os quais interagem.

Além da restrição do universo para seleção da amostra, foi necessário estabelecer-se a quantidade de clientes a ser entrevistada, ou seja, o tamanho da amostra.

Como não se conhece a variância populacional do nível de satisfação dos clientes do Banco Itaú, precisou-se estimá-la para o cálculo do tamanho da amostra. Para tal, utilizaram-se as estatísticas geradas de pesquisas correntes sobre o nível de satisfação do atendimento geral nas agências. Essas pesquisas acontecem mensalmente e os clientes são selecionados aleatoriamente, por região comercial. Estes avaliam o seu nível de satisfação com relação ao atendimento em suas agências, atribuindo uma nota de um a cinco, através de questionários disponibilizados nos caixas eletrônicos ou no Bankline (canal de atendimento via internet).

Assim, utilizou-se a variância da última pesquisa aplicada a 500 clientes das regiões incorporadas no projeto piloto descrito acima, para se estimar a respectiva variância populacional. O seu valor foi de 0,64.

Ainda, para o cálculo do tamanho da amostra, considerou-se um nível de confiança de 10% e um nível de precisão dos resultados de 0,2.

Portanto, substituindo-se os parâmetros descritos acima na fórmula para obtenção do tamanho de amostras com variância populacional desconhecida apresentada abaixo:

$$n = \left(\frac{t \times s}{e_0} \right)^2$$

obteve-se um tamanho de amostra de 28 entrevistados (onde n = tamanho da amostra; t = valor obtido da tabela da distribuição t de Student com $\alpha/2 = 5\%$ e v > 120; s = variância estimada; e_0 = nível de precisão).

No entanto, para a aplicação dos questionários foram selecionados aleatoriamente 30 clientes.

3.3. Encontrando os Incidentes Críticos

Definidas as características da amostra, é possível dar início à primeira fase do Método do Incidente Crítico, qual seja, a determinação dos incidentes críticos sob o ponto de vista dos clientes e a posterior definição das dimensões da qualidade que compõem o processo de julgamento e avaliação do serviço de atendimento telefônico das agências do Banco Itaú.

Para a determinação dos incidentes críticos, fez-se uma pré-pesquisa com uma amostra de treze clientes, onde foi solicitado aos mesmos que descrevessem cinco aspectos positivos e cinco aspectos negativos relacionados ao serviço em questão. Como aspectos positivos e negativos, consideram-se os conceitos definidos no item 2.3..

O tamanho da amostra da pré-pesquisa é sugerido por HAYES (1995): “O número de clientes a ser entrevistado deve variar de dez a vinte pessoas. Este número relativamente alto de entrevistados é recomendado para que a possibilidade de ocorrência de informações deficientes ou com baixa avaliação de um entrevistado possa ser compensada pelas informações do outro. Assim sendo, as informações obtidas dos entrevistados provavelmente cobrirão melhor a gama de necessidades do cliente.”.

Vale mencionar, que esta amostra também foi retirada do projeto piloto descrito no item 3.2. e que os clientes aqui selecionados não compõem a amostra de trinta clientes utilizada para a aplicação do questionário de avaliação do nível de satisfação.

Como resultado da pré-pesquisa obteve-se uma lista com noventa e um incidentes críticos, os quais estão apresentados no anexo 8.1. Abaixo, apenas para efeito ilustrativo, estão apresentados os incidentes críticos citados por um dos entrevistados:

➤ Pontos Negativos:

- O gerente sempre me encaminha para outro canal. Normalmente ele pede para que eu accesse o BankLine ou BankFone;
- É comum cair a ligação quando estou falando. Parece que eles desligam na minha cara;
- Quando tenho que resolver alguma coisa mais importante, o gerente me pede para ir até a agência;
- Quando o gerente está me atendendo e um cliente vai à agência, o gerente me coloca na espera e demora a me atender novamente.

➤ Pontos Positivos:

- O gerente é educado;
- Quando tive dúvidas sobre investimentos fui muito bem orientada pelo gerente;
- O gerente é prestativo.

Durante a aplicação da pré-pesquisa, de acordo com o descrito no item 2.3.1, foi necessário atentar para alguns aspectos importantes que caracterizam incidentes críticos que definem bem as necessidades dos clientes. Os incidentes têm que ser

específicos, ou seja, têm que descrever um único comportamento ou característica do serviço e têm que ser interpretados da mesma forma por pessoas diferentes. Ainda, os incidentes devem estar concentrados nos comportamentos dos prestadores do serviço ou em adjetivos específicos que o descrevam.

Desse modo, em alguns casos, foi necessário adequar o incidente crítico citado pelo cliente segundo as características mencionadas acima. Abaixo, segue um exemplo de incidente crítico que foi adequado:

➤ Versão do cliente:

- Quando precisei de consultoria para investimentos, meu gerente não soube me aconselhar. Ele não conhecia os produtos.

➤ Versão adequada:

- Quando precisei de consultoria para investimentos, meu gerente não soube me aconselhar;
- Quando precisei de consultoria para investimentos, meu gerente não conhecia os produtos.

3.4. Determinação dos Itens de Satisfação

Ao fim das especificações dos incidentes críticos é necessário classificá-los segundo algum critério de semelhança. Na lista dos noventa e um incidentes, muitos deles dizem respeito a um mesmo aspecto do serviço.

Depois da formação dos grupos, escreveu-se uma frase para cada um deles de modo que esta refletisse o conteúdo dos incidentes críticos que os compunham. A essa frase dá-se o nome de *item de satisfação*. A relação dos itens de satisfação criados está apresentada no anexo 8.2. Os números atribuídos a cada item de satisfação que estão apresentados nesse anexo serão utilizados, daqui por diante, para lhes fazer

referência. Foram formados vinte e um itens de satisfação com base nos noventa e um incidentes críticos iniciais. Abaixo, está apresentado, apenas para efeito ilustrativo, um dos itens de satisfação obtidos:

➤ **O telefone da agência dá muito ocupado:**

- Nunca dava ocupado, sempre consegui falar na agência.
- Na maioria das vezes o telefone está ocupado;
- Sempre que ligo para a agência consigo falar;
- O telefone está sempre ocupado, me obrigando a ir até a agência;
- É muito difícil conseguir ligar: sempre dá ocupado;
- Algumas vezes, no horário do rush, fica difícil de falar na agência.

3.5. Definição das Dimensões da Qualidade

Após a classificação dos incidentes críticos nos seus respectivos itens de satisfação, um segundo agrupamento foi feito. Dessa vez, itens de satisfação semelhantes foram agrupados para formarem uma necessidade específica do cliente, ou uma *dimensão da qualidade*.

Com o segundo agrupamento, obteve-se um relacionamento hierárquico representando três níveis de especificidade. Os três níveis formam uma classificação geral dos itens específicos, segmentados e agrupados em função de suas áreas de abordagem (vide figura 10 do item 2.3.2.).

Neste processo, foram definidas cinco dimensões da qualidade. Abaixo se encontra uma tabela com a relação das dimensões da qualidade criadas, assim como

os seus respectivos itens de satisfação. Os números dos itens de satisfação indicados estão baseados na numeração que os mesmos apresentam no anexo 8.2.

Dimensão da Qualidade	Item de Satisfação
Acessibilidade	1
	7
	16
	19
Competência	5
	12
	13
	14
	17
Comportamento	4
	6
	9
	10
Flexibilidade	3
	18
	20
	21
	15
Tempo de Atendimento	2
	8
	11

Tabela 7: Relação das dimensões da qualidade e seus respectivos itens de satisfação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comparando-se a tabela acima com as dimensões da qualidade propostas por ZEITHAML et al. (1990) – tabela 5; percebe-se uma pequena divergência entre elas. Conforme explicado no item 2.2.3., por se tratar de asserções relativas a comportamentos humanos, não é possível se estabelecer um padrão universal de julgamento utilizado pelos clientes durante suas experiências relativas a serviços recebidos. No entanto, como as dimensões da tabela 7 foram definidas segundo a voz dos próprios clientes, serão elas as utilizadas no processo de avaliação do seu nível de satisfação com relação ao atendimento telefônico nas agências.

3.6. Qualidade do Processo de Classificação

Segundo HAYES (1995), os processos de classificação descritos acima são extremamente críticos no entendimento das dimensões da qualidade. Sendo assim, é importante se avaliar a qualidade destes processos.

De acordo com a metodologia proposta por HAYES (1995) e definida no item 2.3.3., foram envolvidas duas pessoas na avaliação dos processos de classificação. A qualidade do processo de classificação foi avaliada pela extensão da concordância entre os juizes, ou seja, pela porcentagem de incidentes críticos que ambos alocaram na mesma dimensão da qualidade. Seguem, abaixo, os índices de concordância obtidos para as dimensões da qualidade definidas:

Dimensão da Qualidade	Índice de Concordância
Acessibilidade	72%
Competência	74%
Comportamento	95%
Flexibilidade	71%
Tempo de Atendimento	62%

Tabela 8: Primeira avaliação do nível de concordância no processo de classificação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O índice de concordância calculado acima pode variar entre 0 e 1, sendo 1 um indicador de alta concordância e 0 um indicador de baixa concordância. Um índice em torno de 0,8 deve ser usado como base na avaliação da aceitação das dimensões da qualidade definidas pelos processos de classificação. Esse nível de concordância já foi proposto em outras literaturas como LATHAM et tal (1979).

Pode-se observar que o índice de concordância para a dimensão da qualidade **Tempo de Atendimento** foi relativamente baixo. Isso ocorreu em função da falta de alinhamento do conceito de tempo de atendimento entre os juizes, o que levou à alocação equivocada de alguns incidentes críticos na dimensão **Acessibilidade**. Esclarecidos os conceitos de cada uma das dimensões definidas, repetiu-se o processo de alocação do segundo juiz, obtendo-se os resultados abaixo:

Dimensão da Qualidade	Índice de Concordância
Acessibilidade	89%
Competência	78%
Comportamento	95%
Flexibilidade	76%
Tempo de Atendimento	73%

Tabela 9: Segunda avaliação do nível de concordância no processo de classificação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com todos os índices de concordância em um nível aceitável, pôde-se construir o questionário final que foi utilizado na avaliação do nível de satisfação dos clientes.

3.7. Elaboração do Questionário

Seguindo-se a Metodologia do Incidente Crítico, o questionário de avaliação do nível de satisfação dos clientes foi elaborado nas três etapas abaixo:

- Determinação das perguntas (itens de satisfação) a serem usadas no questionário;
- Seleção do tipo de formulário de resposta a ser utilizado;
- Redação da introdução ao questionário.

Para a determinação dos itens de satisfação que iriam compor o questionário, seguiram-se as recomendações expostas no item 2.3.4. Com base nos aspectos ali descritos, fez-se uma análise dos itens de satisfação obtidos durante o processo de classificação para garantir a adequação de todos. Como o processo de classificação foi realizado com a devida atenção a essas características, todos foram considerados válidos.

Com relação ao formulário de resposta a ser utilizado, chegou-se a conclusão de que os dois mais recomendados eram os formulários do tipo checklist e do tipo Likert com escala de cinco graus.

Em um formulário do tipo checklist, os clientes só podem responder *sim* ou *não* a cada item de satisfação. Eles são solicitados a responder sim se o item de satisfação refletir o serviço recebido e não, caso contrário. Assim, quanto maior o número de itens de satisfação positivos, melhor será a percepção do cliente com relação ao serviço recebido.

No entanto, como, do ponto de vista estatístico, as escalas com duas opções de resposta são menos confiáveis do que as escalas com cinco opções (LISSITZ e GREEN – 1975), optou-se pela escala de Likert com cinco graus, conforme apresentado na figura abaixo:

Discordo Inteiramente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Inteiramente
1	2	3	4	5

Figura 12: Formulário de resposta adotado.

Fonte: HAYES (1995).

Ainda, o uso do formulário tipo Likert permite a determinação da porcentagem de respostas positivas ou negativas para um determinado item combinando-se as respostas nas extremidades das escalas: “Discordo inteiramente” e “Discordo parcialmente” passam a ser uma resposta do tipo 1; “Não concordo, nem discordo” uma resposta do tipo 2; e “Concordo parcialmente” e “Concordo inteiramente” uma resposta do tipo 3. Essa transformação gera um resultado similar ao obtido com o formulário do tipo checklist.

Por fim, com relação à redação da introdução ao questionário, como as entrevistas seriam efetuadas por telefone, a introdução do questionário foi transformada em um script para o aplicador.

Seguindo as três etapas descritas acima, desenvolveu-se o script abaixo com o respectivo formulário de respostas:

- Bom dia (Boa tarde), Sr(a). _____.
- Meu nome é _____ e eu sou funcionário da Diretoria de Coordenação do Atendimento do Banco Itaú.
- Nós estamos realizando um estudo para avaliar a qualidade do atendimento telefônico em nossas agências.
- Gostaria de saber se o Sr(a). poderia participar dando a sua opinião.
- A entrevista é relativamente rápida. Vai demorar cerca de 5 minutos.
- Só para enfatizar, o estudo busca analisar, APENAS, o atendimento telefônico NAS AGÊNCIAS.
- Eu farei algumas afirmações a respeito do atendimento telefônico nas agências e pedirei para que o Sr(a). me responda dizendo se:
 - 1 – Discorda inteiramente desta declaração (DI)
 - 2 – Discorda parcialmente desta declaração (DP)
 - 3 – Não concorda e nem discorda desta declaração (N)
 - 4 – Concorda parcialmente com esta declaração (CP)
 - 5 – Concorda inteiramente com esta declaração (CI)
- Podemos começar?

Declarações	DI	DP	N	CP	CI
O telefone demora a ser atendido: ele toca várias vezes até alguém atender.					
Sou transferido muitas vezes até conseguir ser atendido.					
Só o gerente tem alçada para resolver os problemas e sanar minhas dúvidas.					
Meu gerente é prestativo. Faz de tudo para resolver meus problemas.					
Meus problemas são resolvidos.					
O gerente e os demais atendentes são educados.					
Meu gerente é acessível. Sempre que preciso, consigo falar com ele.					

Declarações	DI	DP	N	CP	CI
Depois que sou atendido por um gerente ou assistente, o tempo de atendimento é rápido.					
O gerente e os demais atendentes são simpáticos.					
O gerente e os demais atendentes são pacientes.					
Fico na espera por muito tempo até receber o primeiro atendimento.					
Meus problemas são solucionados rapidamente.					
Os atendentes são preparados.					
Os gerentes são preparados.					
Tenho atendimento personalizado.					
O telefone da agência dá muito ocupado.					
Meu gerente me oferece produtos que me interessam.					
Muitas vezes sou encaminhado para outro canal de atendimento (Bankfone ou Bankline).					
A ligação cai muitas vezes antes de resolver meu problema.					
Quando tenho que resolver alguma coisa mais importante, o gerente me pede para ir até a agência.					
O horário de atendimento não é adequado (expediente bancário). Poderia ser estendido.					

Figura 13: Questionário de avaliação do nível de satisfação dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.8. Aplicação do Questionário

Com os incidentes críticos levantados e agrupados em itens de satisfação, e estes em dimensões da qualidade, e com o questionário pronto, deu-se início à segunda fase do Método do Incidente Crítico, qual seja, a aplicação do questionário de avaliação do nível de satisfação dos clientes.

Esta etapa foi dividida em duas partes: a primeira, onde os clientes contatados foram solicitados a responder o formulário apresentado acima (figura 13), de acordo com suas experiências; e a segunda, onde os clientes contatados foram solicitados a informar o grau de importância de cada item do questionário na sua concepção de um atendimento de qualidade. Na primeira parte, buscou-se a avaliação das percepções dos clientes com relação ao atendimento telefônico nas agências, enquanto que, na segunda parte, buscou-se avaliar suas expectativas com relação a esse serviço. O

processo foi dividido em duas partes para que o cliente não se confundisse durante suas respostas.

Com as duas partes concluídas, torna-se possível o dimensionamento da discrepância entre as percepções e expectativas dos clientes com relação ao atendimento telefônico nas agências e, consequentemente, a avaliação da eficácia da agência bancária como um canal de atendimento telefônico.

Conforme descrito no item 3.2, estimou-se um tamanho de amostra de trinta entrevistados para o estudo. Assim, em cada uma das partes entrevistaram-se trinta clientes diferentes, num total de sessenta entrevistados. No entanto, foram necessários 943 contatos para se obter este número de entrevistados, gerando um índice de resposta de, aproximadamente, 6%.

As entrevistas foram realizadas ao longo de seis dias úteis, em dois períodos: das 10hs às 12hs e das 14hs às 18hs.

Os dados de todos os clientes contatados foram obtidos do banco de dados do projeto piloto descrito no item 3.2. e a seleção dos contatados foi aleatória, utilizando-se como ferramenta auxiliar o gerador de números aleatórios do software Microsoft Excel. A cada registro do banco de dados foi associado um número inteiro seqüencial. Esses números foram passados para a ferramenta de geração de números aleatórios com distribuição discreta, atribuindo-se probabilidades iguais a todos eles. A ferramenta retornou 1.500 selecionados.

Os resultados obtidos com as entrevistas estão apresentados no capítulo 4.

3.9. Quantificação das Respostas Obtidas

Para a análise das respostas obtidas através da aplicação do questionário de avaliação do nível de satisfação, foi necessária a realização da sua quantificação, ou seja, a atribuição de um valor numérico a cada uma das alternativas.

Em primeiro lugar, foram atribuídos valores de 1 a 5 para cada uma das alternativas do formulário de resposta, conforme apresentado abaixo:

- Discordo inteiramente = 1;
- Discordo parcialmente = 2;
- Não concordo e nem discordo = 3;
- Concordo parcialmente = 4;
- Concordo inteiramente = 5.

Essa associação permite ao avaliador aferir estatísticas relativas às respostas dadas pelos entrevistados, como confiabilidade da escala, cálculos de satisfação média, desvio padrão, etc.

Em segundo lugar, alguns itens de satisfação utilizados no questionário têm conotação positiva, enquanto outros, negativa. Como exemplos de itens com conotação positiva e negativa, respectivamente, têm-se: “Meus problemas são resolvidos” e “O telefone da agência dá muito ocupado”. Não há problema em se ter, num mesmo questionário, os dois tipos de itens. No entanto, é necessária uma adequação da escala antes da apuração dos resultados.

A escolha da alternativa “Concordo inteiramente” para um item redigido em termos negativos, reflete um serviço péssimo, enquanto que “Discordo inteiramente” reflete um ótimo serviço. Portanto, somar os valores 5 de um item negativo com os de um positivo seria incorreto.

Desse modo, uma mudança na escala dos itens redigidos negativamente foi feita para que à escolha da alternativa “Discordo inteiramente”, nesse caso, fosse atribuído o valor 5, à “Discordo parcialmente” o valor 4, à “Concordo parcialmente” o valor 2 e à “Concordo inteiramente” o valor 1.

Com a adequação acima feita, pôde-se prosseguir com a metodologia.

3.10. Confiabilidade da Escala Utilizada

Terminada a segunda fase do Método do Incidente Crítico, foi necessária a avaliação da confiabilidade da escala utilizada no questionário, através das respostas obtidas, antes de se prosseguir com a análise dos resultados.

Para se estimar a confiabilidade da escala adotada, utilizou-se a estimativa alfa de Cronbach (CRONBACH – 1951). A confiabilidade foi estimada para cada uma das dimensões, nas duas partes do processo de aplicação do questionário, utilizando-se uma matriz de correlações entre as respostas aos itens de satisfação em cada uma das dimensões. As matrizes de correlações estão apresentadas abaixo:

		1				2					3				4					5		
		1	7	16	19	5	12	13	14	17	4	6	9	10	3	18	20	21	15	2	8	11
1	1	1,00	0,59	0,50	0,55	0,15	0,27	0,15	0,19	0,17	-0,01	0,02	-0,10	0,20	0,41	0,18	-0,07	0,04	0,12	0,44	0,38	0,29
	7	0,59	1,00	0,49	0,46	0,15	0,37	0,25	0,20	0,41	0,03	0,06	-0,10	-0,04	0,11	-0,01	-0,08	0,03	0,07	0,39	0,44	0,17
	16	0,50	0,49	1,00	0,46	-0,11	0,05	-0,02	0,06	-0,06	0,11	0,21	0,08	0,22	0,18	0,13	-0,13	-0,25	0,20	0,45	0,30	0,23
	19	0,55	0,46	0,46	1,00	0,00	0,25	0,14	-0,05	0,09	0,17	-0,16	-0,33	-0,10	0,46	0,24	-0,03	0,18	0,11	0,50	0,33	0,24
2	5	0,15	0,15	-0,11	0,00	1,00	0,74	0,65	0,70	0,52	0,48	0,56	0,51	0,30	0,27	0,12	-0,07	0,39	0,24	-0,04	0,36	0,24
	12	0,27	0,37	0,05	0,25	0,74	1,00	0,82	0,73	0,65	0,36	0,34	0,32	-0,05	0,30	-0,14	-0,16	0,38	0,06	0,07	0,41	0,13
	13	0,15	0,25	-0,02	0,14	0,65	0,82	1,00	0,78	0,48	0,29	0,38	0,34	0,00	0,16	-0,07	-0,24	0,35	0,09	-0,02	0,29	-0,06
	14	0,19	0,20	0,06	-0,05	0,70	0,73	0,78	1,00	0,38	0,30	0,46	0,44	0,14	0,06	-0,03	-0,26	0,18	0,06	0,03	0,23	-0,03
	17	0,17	0,41	-0,06	0,09	0,52	0,65	0,48	0,38	1,00	0,28	0,23	0,24	0,03	0,04	-0,30	-0,20	0,21	0,03	-0,02	0,42	0,13
3	4	-0,01	0,03	0,11	0,17	0,48	0,36	0,29	0,30	0,28	1,00	0,59	0,61	0,36	0,11	0,06	-0,41	0,04	0,16	0,20	0,36	0,27
	6	0,02	0,06	0,21	-0,16	0,56	0,34	0,38	0,46	0,23	0,59	1,00	0,89	0,64	-0,04	0,05	-0,41	0,04	0,21	-0,08	0,36	0,01
	9	-0,10	-0,10	0,08	-0,33	0,51	0,32	0,34	0,44	0,24	0,61	0,89	1,00	0,56	-0,17	-0,10	-0,47	-0,07	0,08	-0,21	0,22	0,03
	10	0,20	-0,04	0,22	-0,10	0,30	-0,05	0,00	0,14	0,03	0,36	0,64	0,56	1,00	-0,11	0,27	-0,20	-0,29	0,08	0,00	0,20	0,14
4	3	0,41	0,11	0,18	0,46	0,27	0,30	0,16	0,06	0,04	0,11	-0,04	-0,17	-0,11	1,00	0,42	0,33	0,56	0,58	0,50	0,26	0,52
	18	0,18	-0,01	0,13	0,24	0,12	-0,14	-0,07	-0,03	-0,30	0,06	0,05	-0,10	0,27	0,42	1,00	0,54	0,37	0,62	0,30	0,27	0,31
	20	-0,07	-0,08	-0,13	-0,03	-0,07	-0,16	-0,24	-0,26	-0,20	-0,41	-0,41	-0,47	-0,20	0,33	0,54	1,00	0,50	0,43	0,03	-0,20	0,04
	21	0,04	0,03	-0,25	0,18	0,39	0,38	0,35	0,18	0,21	0,04	0,04	-0,07	-0,29	0,56	0,37	0,50	1,00	0,49	0,10	0,03	0,07
	15	0,12	0,07	0,20	0,11	0,24	0,06	0,09	0,06	0,03	0,16	0,21	0,08	0,08	0,58	0,62	0,43	0,49	1,00	0,40	0,33	0,27
5	2	0,44	0,39	0,45	0,50	-0,04	0,07	-0,02	0,03	-0,02	0,20	-0,08	-0,21	0,00	0,50	0,30	0,03	0,10	0,40	1,00	0,52	0,66
	8	0,38	0,44	0,30	0,33	0,36	0,41	0,29	0,23	0,42	0,36	0,36	0,22	0,20	0,26	0,27	-0,20	0,03	0,33	0,52	1,00	0,54
	11	0,29	0,17	0,23	0,24	0,24	0,13	-0,06	-0,03	0,13	0,27	0,01	0,03	0,14	0,52	0,31	0,04	0,07	0,27	0,66	0,54	1,00

Tabela 10: Matriz de correlações entre itens de satisfação, segundo as percepções dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

1 – Acessibilidade

2 – Competência

3 – Comportamento

4 – Flexibilidade

5 – Tempo de Atendimento

	1				2					3				4					5			
	1	7	16	19	5	12	13	14	17	4	6	9	10	3	18	20	21	15	2	8	11	
1	1	1,00	0,40	0,46	0,47	0,37	0,45	0,38	0,11	0,16	0,40	0,13	0,21	0,26	0,39	0,35	0,15	0,12	0,38	0,35	0,33	0,16
	7	0,40	1,00	0,36	0,49	0,22	0,25	0,47	0,21	0,22	0,21	0,05	0,09	0,07	0,29	0,18	0,21	-0,08	0,08	0,36	0,43	0,26
	16	0,46	0,36	1,00	0,37	0,30	0,41	0,37	0,07	0,06	0,23	0,00	0,05	0,18	0,40	0,20	0,27	-0,08	0,37	0,08	0,15	0,01
	19	0,47	0,49	0,37	1,00	0,34	0,47	0,71	0,46	0,45	0,49	0,39	0,23	0,22	0,59	0,53	0,57	0,26	0,48	0,35	0,70	0,21
2	5	0,37	0,22	0,30	0,34	1,00	0,89	0,60	0,41	0,47	0,65	0,62	0,68	0,87	0,49	0,44	0,49	0,23	0,46	0,24	0,42	0,30
	12	0,45	0,25	0,41	0,47	0,89	1,00	0,73	0,51	0,54	0,64	0,65	0,71	0,78	0,59	0,56	0,61	0,19	0,52	0,28	0,43	0,20
	13	0,38	0,47	0,37	0,71	0,60	0,73	1,00	0,71	0,60	0,60	0,57	0,52	0,48	0,61	0,53	0,70	0,19	0,59	0,31	0,46	0,03
	14	0,11	0,21	0,07	0,46	0,41	0,51	0,71	1,00	0,54	0,65	0,48	0,39	0,41	0,46	0,31	0,50	0,14	0,27	0,13	0,20	-0,18
	17	0,16	0,22	0,06	0,45	0,47	0,54	0,60	0,54	1,00	0,65	0,35	0,54	0,33	0,49	0,44	0,49	0,23	0,15	0,08	0,28	-0,15
3	4	0,40	0,21	0,23	0,49	0,65	0,64	0,60	0,65	0,65	1,00	0,50	0,53	0,65	0,45	0,46	0,43	0,18	0,41	0,19	0,28	-0,07
	6	0,13	0,05	0,00	0,39	0,62	0,65	0,57	0,48	0,35	0,50	1,00	0,79	0,76	0,57	0,57	0,61	0,45	0,53	0,23	0,41	0,15
	9	0,21	0,09	0,05	0,23	0,68	0,71	0,52	0,39	0,54	0,53	0,79	1,00	0,82	0,55	0,60	0,60	0,45	0,46	0,19	0,37	0,03
	10	0,26	0,07	0,18	0,22	0,87	0,78	0,48	0,41	0,33	0,65	0,76	0,82	1,00	0,49	0,44	0,49	0,35	0,56	0,08	0,28	0,15
4	3	0,39	0,29	0,40	0,59	0,49	0,59	0,61	0,46	0,49	0,45	0,57	0,55	0,49	1,00	0,52	0,52	0,39	0,55	0,22	0,50	0,13
	18	0,35	0,18	0,20	0,53	0,44	0,56	0,53	0,31	0,44	0,46	0,57	0,60	0,44	0,52	1,00	0,56	0,49	0,55	0,31	0,51	-0,06
	20	0,15	0,21	0,27	0,57	0,49	0,61	0,70	0,50	0,49	0,43	0,61	0,60	0,49	0,52	0,56	1,00	0,43	0,45	0,23	0,41	0,00
	21	0,12	-0,08	-0,08	0,26	0,23	0,19	0,19	0,14	0,23	0,18	0,45	0,45	0,35	0,39	0,49	0,43	1,00	0,47	0,20	0,42	-0,20
	15	0,38	0,08	0,37	0,48	0,46	0,52	0,59	0,27	0,15	0,41	0,53	0,46	0,56	0,55	0,55	0,45	0,47	1,00	0,19	0,34	-0,11
5	2	0,35	0,36	0,08	0,35	0,24	0,28	0,31	0,13	0,08	0,19	0,23	0,19	0,08	0,22	0,31	0,23	0,20	0,19	1,00	0,60	0,33
	8	0,33	0,43	0,15	0,70	0,42	0,43	0,46	0,20	0,28	0,28	0,41	0,37	0,28	0,50	0,51	0,41	0,42	0,34	0,60	1,00	0,41
	11	0,16	0,26	0,01	0,21	0,30	0,20	0,03	-0,18	-0,15	-0,07	0,15	0,03	0,15	0,13	-0,06	0,00	-0,20	-0,11	0,33	0,41	1,00

Tabela 11: Matriz de correlações entre itens de satisfação, segundo as expectativas dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

1 – Acessibilidade

2 – Competência

3 – Comportamento

4 – Flexibilidade

5 – Tempo de Atendimento

Com os dados das matrizes de correlações acima, pôde-se estimar a confiabilidade de cada dimensão através da fórmula:

$$r_{xx} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left\{ 1 - \left[\frac{\sum x_{ii}}{\sum x_{ij}} \right] \right\}$$

onde, k é o número de itens de satisfação dentro de uma dimensão, x_{ii} é um elemento da diagonal principal da matriz de correlação da dimensão e x_{ij} é um elemento qualquer da matriz de correlação da dimensão. Os dados obtidos para as confiabilidades das escalas utilizadas nos questionários de avaliação das percepções e expectativas, respectivamente, estão apresentados nas tabelas abaixo:

Dimensão	Confiabilidade
Acessibilidade	0,80
Competência	0,90
Comportamento	0,86
Flexibilidade	0,82
Tempo de Atendimento	0,80

Tabela 12: Confiabilidade das dimensões da qualidade, segundo as percepções dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dimensão	Confiabilidade
Acessibilidade	0,75
Competência	0,88
Comportamento	0,89
Flexibilidade	0,83
Tempo de Atendimento	0,71

Tabela 13: Confiabilidade das dimensões da qualidade, segundo as expectativas dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme explicado no item 2.3.5., segundo NUNNALLY (1978), os índices de confiabilidade devem ser iguais ou maiores que 0,80. Contudo, ele observa que o aumento da confiabilidade para níveis maiores que 0,80 não afeta significativamente a correlação entre as escalas utilizadas.

Embora os índices das dimensões *Acessibilidade* e *Tempo de Atendimento* para a avaliação das expectativas dos clientes estejam um pouco abaixo do sugerido por Nunnaly, estes foram considerados aceitáveis, já que, em função das dimensões apresentarem poucos itens de satisfação e o número de entrevistados não ser muito grande (trinta clientes), a diferença de um ponto na nota de um cliente para os itens de satisfação em questão poderiam elevar as confiabilidades para 0,80.

Portanto, pode-se concluir que a escala utilizada no questionário de avaliação do nível de satisfação dos clientes é confiável, e, assim, pode-se prosseguir com a análise dos resultados obtidos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

“Qualidade não é obrigatória... pois a sobrevivência também não o é!”

W. E. Deming.

4.1. Introdução

Conforme descrito no item 3.8., a aplicação do questionário de avaliação do nível de satisfação foi feita em duas etapas: em uma, os clientes contatados foram solicitados a informar o grau de importância de cada item do questionário na sua concepção de um atendimento de qualidade; e em outra, os clientes foram solicitados a responder o formulário apresentado na figura 13, de acordo com suas experiências. Com isso, foi possível obter, do ponto de vista dos clientes do Banco Itaú, quais eram suas expectativas e percepções com relação ao atendimento telefônico nas agências bancárias.

Desse modo, nos itens abaixo, serão apresentadas as análises feitas com relação a essas expectativas e percepções, finalizando o capítulo com o dimensionamento da discrepância entre ambas, ou seja, avaliando-se a qualidade do serviço em estudo.

4.2. Avaliação das Expectativas dos Clientes

Para se obter uma visão geral dos resultados relativos às expectativas dos clientes, calculou-se a porcentagem de respostas positivas e negativas atribuídas aos itens de satisfação do questionário. As alternativas “Discordo inteiramente” e “Discordo parcialmente” foram consideradas como uma resposta negativa, enquanto que “Concordo inteiramente” e “Concordo parcialmente” foram consideradas como uma resposta positiva. A alternativa “Não concordo e nem discordo” foi considerada como uma resposta neutra. O gráfico abaixo ilustra essa visão:

Avaliação das Expectativas dos Clientes

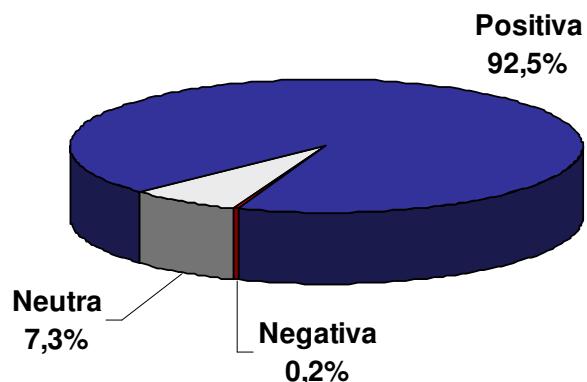


Figura 14: Avaliação das expectativas dos clientes em escala de 3 graus.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Das 630 respostas obtidas dos 30 entrevistados, relativas aos 21 itens de satisfação do questionário, 92,5% foram positivas, enquanto que apenas 0,2% foram negativas e 7,3% neutras. Esse resultado dá fortes indícios de que os clientes apresentam expectativas altas com relação a todas as dimensões da qualidade definidas para o serviço em análise, já que a esmagadora maioria das respostas está concentrada nos valores 4 e 5. Esse resultado é melhor observado na tabela abaixo:

Dimensão	Média	Mediana	Moda	Variância	Min	Max
Acessibilidade	4,46	5,00	5	0,37	3	5
Competência	4,49	4,50	5	0,28	3	5
Comportamento	4,49	4,00	4	0,25	4	5
Flexibilidade	3,87	4,00	4	0,38	2	5
Tempo de Atendimento	4,39	4,00	4	0,26	3	5
TOTAL GERAL	4,32	4,00	4	0,37	2	5

Tabela 14: Expectativas dos clientes – Resumo geral.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as dimensões obtiveram médias superiores a 4, com exceção da **Flexibilidade** que obteve uma média de 3,87. Além disso, todas as medianas e modas estão entre 4 e 5 e todas as variâncias foram relativamente pequenas. Assim, analisando-se o resultado geral, os clientes revelaram uma expectativa média de 4,32 para o atendimento telefônico nas agências, convergindo para o resultado suposto pelo gráfico anterior.

Com relação à dimensão **Flexibilidade**, é importante observar que esta obteve não só o menor valor médio entre as dimensões, mas também a maior variância e o menor valor mínimo, sendo, portanto, a dimensão com a qual os clientes têm as menores expectativas. Por outro lado, as dimensões **Competência** e **Comportamento** obtiveram os mesmos valores médios de 4,49 e, embora haja diferenças entre os valores dos seus outros indicadores, pode-se considerar que ambas são as dimensões com as quais os clientes têm as maiores expectativas.

Para se compreender como estão compostas as expectativas para cada dimensão da qualidade, fez-se uma abertura dos valores relativos a cada um dos itens de satisfação do questionário. Essa abertura está apresentada na tabela abaixo (OBS.: os números relativos aos itens de satisfação apresentados na tabela foram atribuídos de acordo com a numeração do anexo 8.2., conforme explicado no item 3.4.):

Dimensão	Item Satisfação	Média	Mediana	Moda	Variância	Mín	Max
Acessibilidade	1	4,17	4,00	4	0,42	3	5
	7	4,70	5,00	5	0,22	4	5
	16	4,63	5,00	5	0,31	3	5
	19	4,33	4,00	4	0,37	3	5
Competência	5	4,50	4,50	5	0,26	4	5
	12	4,43	4,00	4	0,32	3	5
	13	4,40	4,00	4	0,32	3	5
	14	4,60	5,00	5	0,25	4	5
	17	4,50	4,50	5	0,26	4	5
Comportamento	4	4,70	5,00	5	0,22	4	5
	6	4,37	4,00	4	0,24	4	5
	9	4,40	4,00	4	0,25	4	5
	10	4,50	4,50	4	0,26	4	5
Flexibilidade	3	4,10	4,00	4	0,23	3	5
	18	3,70	4,00	4	0,29	3	5
	20	4,00	4,00	4	0,48	3	5
	21	3,93	4,00	4	0,34	3	5
	15	3,63	4,00	4	0,45	2	5
Tempo de Atendimento	2	4,23	4,00	4	0,19	4	5
	8	4,20	4,00	4	0,23	3	5
	11	4,73	5,00	5	0,20	4	5
TOTAL GERAL		4,32	4,00	4	0,37	2	5

Tabela 15: Expectativas dos clientes – Resumo detalhado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela acima, pode-se observar que os itens de satisfação que obtiveram maiores valores médios foram: 11, 4, 7 e 16. Estes itens se referem, respectivamente, a: “Fico na espera por muito tempo até receber o primeiro atendimento.”; “Meu gerente é prestativo. Faz de tudo para resolver meus problemas.”; “Meu gerente é acessível. Sempre que preciso consigo falar com ele.”; e “O telefone da agência dá muito ocupado.”. Ao contrário, os itens de satisfação que obtiveram os menores valores médios foram: 15, 18 e 21. Estes itens se referem, respectivamente, a: “Tenho atendimento personalizado.”; “Muitas vezes sou encaminhado para outro canal de atendimento (Bankfone ou Bankline).”; e “O horário de atendimento não é adequado

(expediente bancário). Poderia ser estendido.”. Vale ressaltar que os três menores valores médios pertencem à dimensão ***Flexibilidade***, a qual obteve o menor valor médio entre as dimensões. Ainda, observa-se que o menor valor mínimo obtido deu-se no item 15. Este foi o único que recebeu uma avaliação de importância abaixo de 3

De qualquer forma, embora alguns itens tenham recebido avaliações inferiores a outros, todos estão em um patamar elevado no que tangem as expectativas dos clientes.

Estas constatações demonstram o crescente nível de exigência dos consumidores. O aumento da importância do serviço na sociedade, explicitado no item 2.1.1., deve fazer com que esse crescimento se dê de maneira cada vez mais acelerada. A criação do Código de Defesa do Consumidor, em 1991, também foi um grande catalisador para o amadurecimento dos clientes, pois estes passaram a reivindicar os seus direitos, ao invés de apenas conhecê-los.

Portanto, apesar de a dimensão Flexibilidade ter obtido a menor importância na concepção de um atendimento de qualidade, do ponto de vista dos clientes, nenhum item deve ser marginalizado na priorização de esforços para alcance da excelência da qualidade do atendimento.

4.3. Avaliação das Percepções dos Clientes

Do mesmo modo realizado no item anterior, para se obter uma visão geral dos resultados relativos às percepções dos clientes, calculou-se a porcentagem de respostas positivas e negativas atribuídas aos itens de satisfação deste questionário. O gráfico abaixo ilustra essa visão:

Avaliação das Percepções dos Clientes

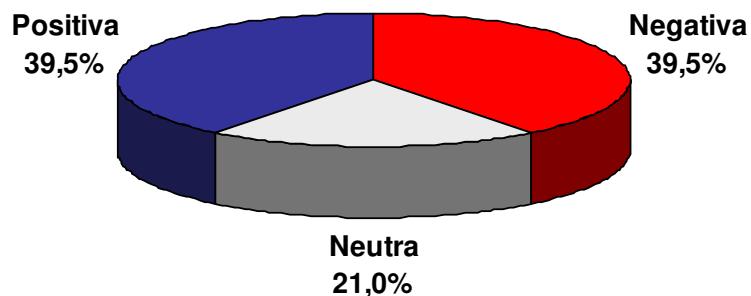


Figura 15: Avaliação das percepções dos clientes em escala de 3 graus.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Do gráfico acima, observa-se que, das 630 respostas obtidas, 39,5% foram positivas, 21% foram neutras e 39,5% foram negativas. Diferentemente dos valores obtidos na avaliação das expectativas, que estavam extremamente concentrados nas respostas positivas, os valores para as percepções dos clientes estão mais dispersos sobre os três graus da escala do gráfico. No entanto, o gráfico demonstra que cerca de 40% das respostas foram negativas. Apesar de não ser possível concluir certamente que há problemas, já que, pela definição de qualidade em serviços de ZEITHAML et al. (1990), o foco de análise deve estar na medida da discrepância entre percepções e expectativas do cliente, esse resultado serve como um sinalizador importante de possíveis problemas. Para se aprofundar na análise, os valores das respostas foram abertos nas dimensões da qualidade definidas e estão apresentados na tabela abaixo:

Dimensão	Média	Mediana	Moda	Variância	Min	Max
Acessibilidade	2,04	2,00	2	0,59	1	4
Competência	3,79	4,00	5	1,60	1	5
Comportamento	3,91	4,00	5	1,56	1	5
Flexibilidade	2,63	2,50	1	1,74	1	5
Tempo de Atendimento	2,81	2,00	2	2,20	1	5
TOTAL GERAL	3,06	3,00	5	2,03	1	5

Tabela 16: Percepções dos clientes – Resumo geral.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela acima, observa-se que, no geral, as percepções dos clientes relativas ao atendimento telefônico nas agências obtiveram valores médios em torno de 3, com mediana também 3. Todavia, a variância geral foi relativamente alta, com valor de 2,03. Esse resultado reafirma o indicado pelo gráfico anterior de que as avaliações não estão concentradas em um determinado grau da escala de Likert.

Observa-se, também, que as dimensões **Competência** e **Comportamento** obtiveram os maiores valores médios, de mediana e de moda. Ainda, 65% das avaliações recebidas para essas dimensões foram positivas, contra apenas 15% de avaliações negativas. Assim, conclui-se que estas dimensões receberam as melhores avaliações de percepções dos clientes, sendo a dimensão **Comportamento** a melhor avaliada, já que obteve melhores valores de média e de variância, comparativamente aos da dimensão **Competência**.

Já as dimensões **Tempo de Atendimento** e **Flexibilidade** receberam valores médios de 2,81 e 2,63, respectivamente. Além de o valor médio da dimensão **Flexibilidade** ser inferior ao da dimensão **Tempo de Atendimento**, sua variância foi menor e a sua moda foi 1 (pior avaliação possível). Por isso, pode-se concluir que as percepções dos clientes foram melhores para a dimensão **Tempo de Atendimento** do que para a **Flexibilidade**.

Por fim, por receber um valor médio de 2,04 (o menor entre as dimensões), com uma variância relativamente pequena e, também, por não ter recebido nenhum valor 5, a dimensão **Acessibilidade** foi a pior avaliada com relação às percepções dos clientes sobre o serviço em estudo.

Para se compreender como estão compostas as percepções para cada dimensão da qualidade, fez-se uma abertura dos valores relativos a cada um dos itens de satisfação do questionário. Essa abertura está apresentada na tabela abaixo:

Dimensão	Item Satisfação	Média	Mediana	Moda	Variância	Mín	Max
Acessibilidade	1	2,07	2,00	2	0,75	1	4
	7	2,10	2,00	2	0,44	1	3
	16	1,87	2,00	1	0,81	1	4
	19	2,13	2,00	2	0,40	1	3
Competência	5	4,00	4,00	4	1,10	1	5
	12	3,87	4,00	5	1,43	1	5
	13	3,87	4,00	5	1,84	1	5
	14	4,03	4,50	5	1,62	1	5
	17	3,20	3,00	3	1,75	1	5
Comportamento	4	3,10	3,00	3	1,33	1	5
	6	4,17	5,00	5	1,52	1	5
	9	4,10	5,00	5	1,47	1	5
	10	4,27	5,00	5	1,17	1	5
Flexibilidade	3	2,17	2,00	1	1,52	1	5
	18	2,73	2,50	2	2,00	1	5
	20	2,67	2,50	2	1,75	1	5
	21	2,43	2,00	1	1,63	1	5
	15	3,13	3,00	3	1,50	1	5
Tempo de Atendimento	2	2,50	2,00	2	2,40	1	5
	8	3,43	4,00	5	1,91	1	5
	11	2,50	2,00	2	1,84	1	5
TOTAL GERAL		3,06	3,00	5	2,03	1	5

Tabela 17: Percepções dos clientes – Resumo detalhado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como esperado, os maiores valores médios foram obtidos nos itens de satisfação das dimensões ***Competência*** e ***Comportamento***, o que fortalece as asserções acerca de sua melhor avaliação frente às outras dimensões. Ainda, os três itens com os maiores valores médios obtidos foram: 10, 6 e 9; todos eles pertencentes à ***Comportamento***. Estes itens se referem, respectivamente, a: “O gerente e os demais atendentes são pacientes.”; “O gerente e os demais atendentes são educados.”; e “O gerente e os demais atendentes são simpáticos.”.

No outro extremo, os menores valores médios foram obtidos nos itens de satisfação da dimensão ***Acessibilidade***. Os três menores valores médios foram dos itens: 16, 1 e 7. Estes itens se referem, respectivamente, a: “O telefone da agência da muito ocupado.”; “O telefone demora a ser atendido: ele toca várias vezes até alguém atender.”; e “Meu gerente é acessível. Sempre que preciso consigo falar com ele.”. Ainda tratando-se da dimensão ***Acessibilidade***, as variâncias dos seus itens de satisfação foram as menores e podem ser consideradas baixas. Isso demonstra que realmente, para esses itens, houve certa concentração das avaliações nas alternativas negativas. Também, os itens 7 e 19 (“A ligação cai muitas vezes antes de resolver meu problema.”) não receberam nenhuma avaliação positiva, já que os seus valores máximos foram 3.

Com surpresa, aponta-se o item de satisfação 8, contido na dimensão ***Tempo de Atendimento***. Este item se refere a: “O tempo de atendimento é rápido, depois que sou atendido por um gerente ou assistente.”. Sua avaliação foi significativamente melhor que a dos outros itens de sua dimensão. Seu valor médio está próximo aos dos itens das dimensões ***Competência*** e ***Comportamento***, assim como sua mediana, moda e variância.

Desse modo, com base nos resultados apresentados acima, apesar das dimensões ***Competência*** e ***Comportamento*** apresentarem boas avaliações das percepções dos clientes segundo suas experiências com o atendimento telefônico nas agências, de um modo geral, este serviço tem uma percepção ruim sob a ótica dos clientes. Ainda, mesmo sabendo que o foco da análise deve ser dado à medida das divergências entre percepções e expectativas, é importante atentar para os itens de

satisfação componentes das dimensões *Acessibilidade*, *Flexibilidade* e *Tempo de Atendimento*.

4.4. Avaliação do Nível de Satisfação

Para que se conseguisse avaliar o nível de satisfação dos clientes com relação ao atendimento telefônico nas agências do Banco Itaú, calculou-se um escore baseado na concepção da qualidade em serviços de ZEITHAML et al. (1990), ou seja, na diferença entre as percepções dos clientes relativas ao serviço recebido e suas expectativas com relação ao mesmo. A fórmula utilizada está apresentada abaixo:

$$\text{Escore} = \text{Percepções} - \text{Expectativas}$$

Desse modo, caso o escore obtido seja igual a zero, as expectativas dos clientes foram plenamente atingidas. Caso ele seja menor que zero, suas expectativas não foram atingidas e, portanto, haverá um problema relativo à qualidade. Por outro lado, caso ele seja maior que zero, as expectativas dos clientes foram superadas, podendo gerar clientes mais que satisfeitos (encantados), o que inicia o processo de fidelização dos mesmos, citado no item 2.2.1., segundo CORRÊA e CAON (2002).

Aplicando esta formula aos resultados obtidos com as respostas a cada um dos itens de satisfação dos questionários de avaliação das percepções e expectativas dos clientes, obteve-se a tabela abaixo:

Dimensão	Média	Mediana	Moda	Variância	Min	Max
Acessibilidade	(2,42)	(2,00)	(2)	1,10	(4)	1
Competência	(0,69)	0,00	0	1,82	(4)	2
Comportamento	(0,58)	0,00	0	1,88	(4)	1
Flexibilidade	(1,25)	(1,00)	(2)	1,78	(4)	2
Tempo de Atendimento	(1,58)	(2,00)	(3)	2,52	(4)	1
TOTAL GERAL	(1,26)	(1,00)	(2)	2,21	(4)	2

Tabela 18: Avaliação da qualidade do atendimento – Resumo geral.

Fonte: Elaborado pelo autor.

À primeira vista, observa-se que nenhuma dimensão da qualidade obteve um escore médio maior que zero e, portanto, as expectativas dos clientes com relação ao atendimento telefônico nas agências não foram atingidas em nenhuma das dimensões. Ainda, o escore geral obtido foi de -1,26, o que implica em uma avaliação baixa do canal sob o ponto de vista do nível de satisfação dos clientes.

Apesar de obterem escores negativos, as dimensões **Competência** e **Comportamento** apresentaram um nível baixo de discrepância entre percepções e expectativas, quando comparadas às outras dimensões, já que os seus escores estão mais próximos de zero.

Em contrapartida, as dimensões **Acessibilidade**, **Tempo de Atendimento** e **Flexibilidade** apresentaram um nível de discrepância alto entre as avaliações das percepções e das expectativas, confirmando as hipóteses do item anterior. Dentre elas, a dimensão **Acessibilidade** incorpora os aspectos do serviço em análise com os quais

os clientes têm os níveis mais baixos de satisfação. Seu escore médio foi de -2,42, com mediana de -2 e moda de -2.

Os dois gráficos abaixo permitem uma melhor visão comparativa entre os escores obtidos para cada uma das dimensões. O primeiro gráfico apresenta os valores médios obtidos através das avaliações dos clientes relativas às suas expectativas e percepções, para cada uma das dimensões da qualidade, enquanto que o segundo, apresenta os escores calculados para as mesmas.

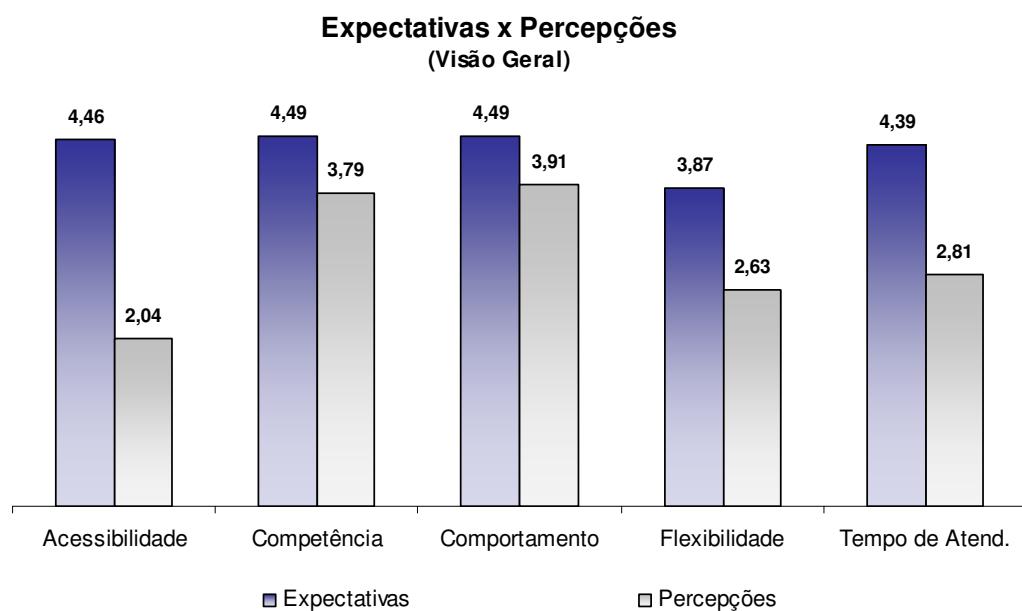


Figura 16: Expectativas x Percepções – Visão Geral.

Fonte: Elaborado pelo autor.

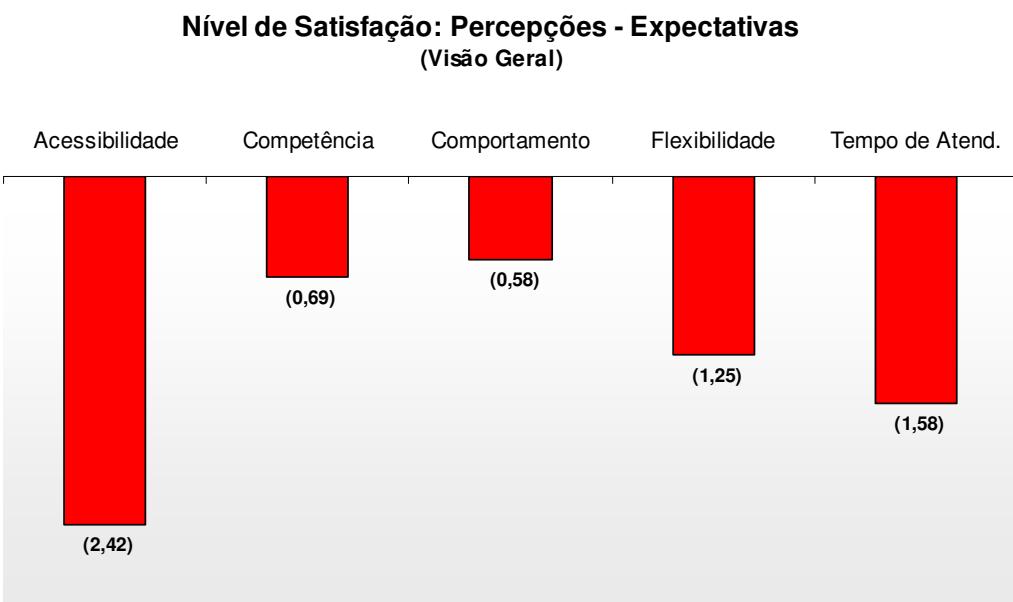


Figura 17: Nível de Satisfação: Percepções – Expectativas (Visão Geral).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando-se os gráficos, entende-se que há a necessidade de uma melhor exploração dos fatores que levaram a essa avaliação tão baixa do nível de satisfação com relação ao atendimento telefônico nas agências, dando-se uma maior importância às dimensões **Acessibilidade**, **Tempo de Atendimento** e **Flexibilidade**. Embora **Competência** e **Comportamento** não estejam em situação tão crítica, por estarem mais próximas do pleno atendimento das expectativas dos clientes, a devida compreensão dos seus itens de satisfação permitirá o alcance mais rápido desse objetivo.

Nos itens a seguir, far-se-á a análise do nível de satisfação obtido para os itens de cada uma das dimensões, apontando-se suas possíveis causas para o devido encaminhamento de uma solução.

4.4.1. Acessibilidade

A dimensão **Acessibilidade** obteve a pior avaliação para o nível de satisfação dos clientes. Esse fato é consequência dela ter obtido os piores valores médios relativos às percepções e, ao mesmo tempo, alguns dos maiores valores médios relativos às expectativas. Os gráficos abaixo ilustram a situação:

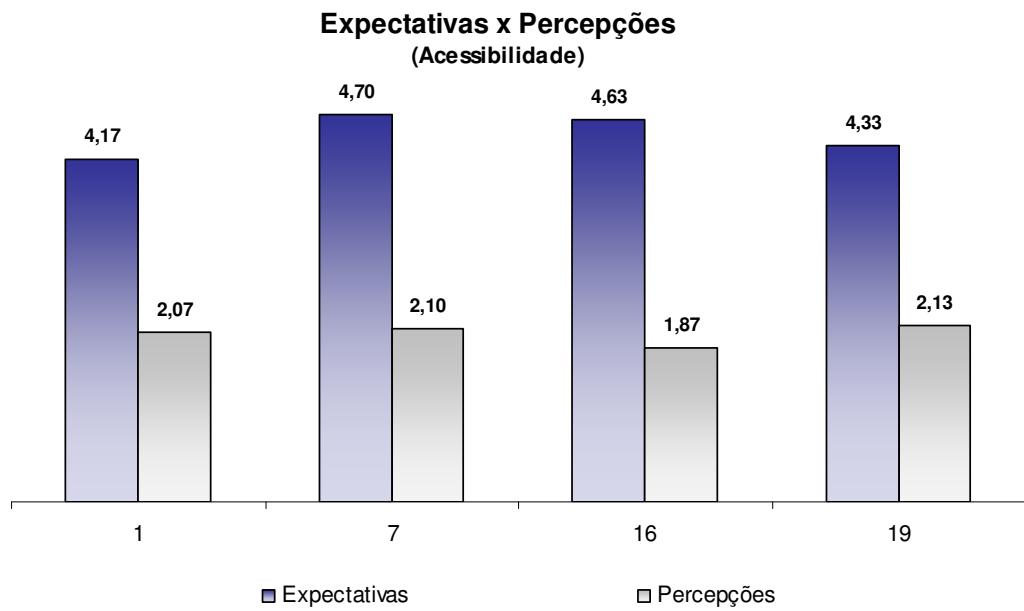


Figura 18: Acessibilidade: Expectativas x Percepções.

Fonte: Elaborado pelo autor.

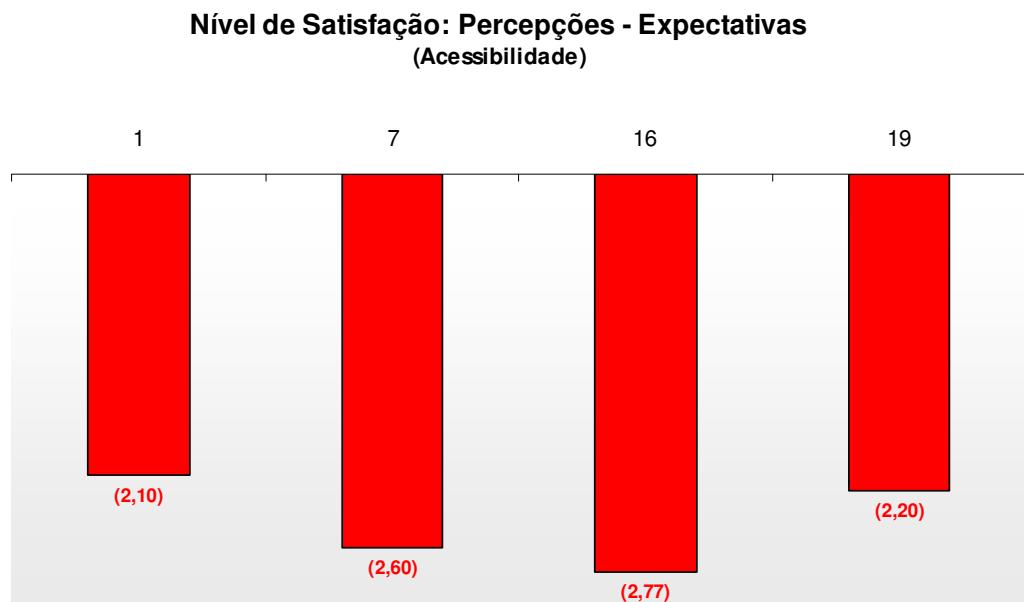


Figura 19: Nível de Satisfação: Acessibilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

- 1 – “O telefone demora a ser atendido: ele toca várias vezes até alguém atender.”
- 7 – “Meu gerente é acessível. Sempre que preciso, consigo valar com ele.”
- 16 – “O telefone da agência da muito ocupado.”
- 19 – “A ligação cai muitas vezes antes de resolver meu problema.”

Como pode ser observado, o nível de discrepância entre percepções e expectativas é alto para todos os itens de satisfação da dimensão. Ainda, estes itens representam quatro dos cinco piores avaliados com relação ao nível de satisfação.

Estas avaliações podem ser explicadas pelo fato da agência não ser um canal estruturado para o atendimento telefônico em conjunto com o aumento do número de clientes por agência ao longo dos anos.

Com as agências sempre cheias, é fácil de imaginar o porquê de o telefone demorar a ser atendido e da dificuldade de se conseguir falar com o gerente através desse canal. Como atendentes e gerentes precisam prestar o atendimento pessoal nas agências, muitas vezes não é possível interromper este atendimento para que o telefone seja atendido. Então, de certa forma, prioriza-se o atendimento pessoal.

Ainda, sabendo-se a quantidade de clientes de cada agência e o nível médio de ocupação dos funcionários de sua área comercial, é possível calcular a quantidade de linhas telefônicas necessárias para cada uma delas, de acordo com a quantidade de ligações possíveis de ser atendidas. Apesar de algumas agências possuírem uma telefonista, a maior parte delas não a tem. Desse modo, o número limitado de linhas telefônicas acaba acarretando no freqüente sinal de ocupado.

Este fato gera grande insatisfação ao cliente já que ele não chega nem a entrar no sistema de atendimento. Isso não ocorre, ou ocorre em uma escala muito menor, nas centrais de atendimento estruturadas, já que estas conseguem atender a ligação e colocar os clientes na fila de espera por possuírem uma enorme quantidade de linhas telefônicas. Ainda, elas também são equipadas com Unidades de Resposta Audível – URA, onde um atendimento eletrônico é prestado assim que o cliente entra no sistema. Isso possibilita à central explorar o serviço de auto-atendimento, que, além de

ser mais barato, dispensa o atendimento humano, o que reduz o tempo de atendimento total para o cliente.

4.4.2. Competência

A dimensão **Competência** obteve o maior valor médio na avaliação das expectativas dos clientes, igualando ao valor de 4,49 da dimensão **Comportamento**. Também, as percepções relativas aos seus itens de satisfação não foram tão ruins quanto às da dimensão **Acessibilidade**, alcançando um valor médio de 3,79. Isso a deixou a alguns passos de atingir plenamente as expectativas dos clientes. Os gráficos abaixo permitem a análise de cada item de satisfação:

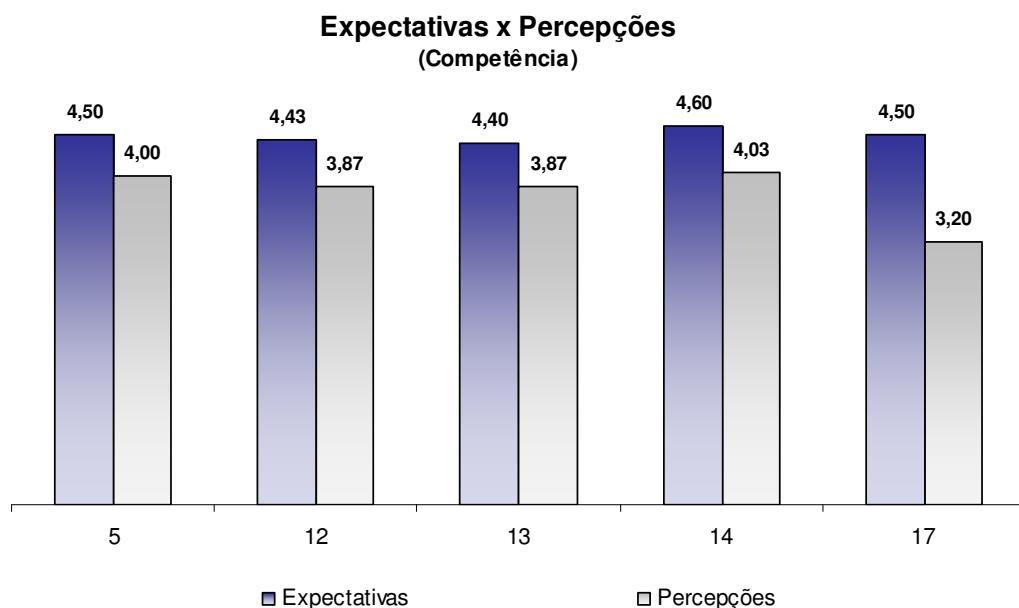


Figura 20: Competência: Expectativas x Percepções.

Fonte: Elaborado pelo autor.

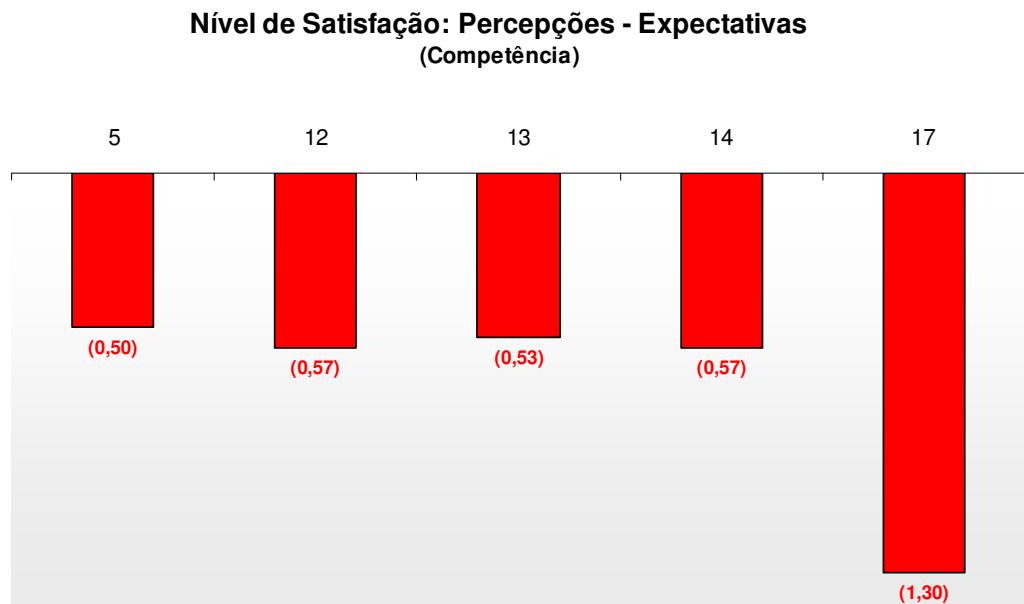


Figura 21: Nível de Satisfação: Competência.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

- 5 – “Meus problemas são resolvidos.”
- 12 – “Meus problemas são solucionados rapidamente.”
- 13 – “Os atendentes são preparados.”
- 14 – “Os gerentes são preparados.”
- 17 – “Meu gerente me oferece produtos que me interessam.”

Como pode ser observado, o nível de discrepância entre percepções e expectativas é baixo para todos os itens de satisfação da dimensão, com exceção do 17. Ainda, estes itens representam dois dos cinco melhores avaliados com relação ao nível de satisfação.

Para muitos, pode haver surpresa no fato dos níveis de satisfação dos itens 5, 12, 13 e 14 não estarem no patamar do nível do item 17, ou até mesmo dos da dimensão **Acessibilidade**.

No entanto, o baixo nível de discrepância entre esses itens é reflexo da campanha “O Itaú quer ouvir você”, iniciada em agosto de 2005, que teve como

objetivo, não só entender melhor os problemas dos processos com os quais os clientes interagem, mas também, marcar uma mudança no posicionamento estratégico do banco do ponto de vista da qualidade do atendimento. Com a campanha, o Banco Itaú estabeleceu o compromisso de solucionar em até cinco dias úteis os problemas dos clientes informados nos canais de atendimento. Assim, para atender a esse compromisso, o comprometimento dos funcionários com a solução de problemas saltou para um nível muito mais elevado. No entanto, em função dos valores obtidos para os níveis de satisfação relativos a esses itens, conclui-se que ainda há espaço para melhorias.

Com relação ao item 17, a pressão imposta pelos clientes presentes na agência aguardando atendimento, juntamente com o fato do gerente não poder despender muito tempo com o atendimento telefônico, explorando oportunidades comerciais e explicando os detalhes dos produtos, podem ser as causas da elevação da discrepância entre percepções e expectativas para esse item. Com mais tempo e paciência para atender às ligações, certamente os gerentes conseguiram elevar o seu nível de satisfação. Vale observar, também, que o não atendimento desse item envolve diretamente aspectos comerciais, que geralmente são de extrema relevância para os bancos.

4.4.3. Comportamento

A dimensão **Comportamento**, juntamente com **Competência**, obteve o maior valor médio na avaliação das expectativas dos clientes, atingindo 4,49. Ainda, a avaliação das percepções relativas às experiências dos clientes foram as mais altas, já que os três itens mais bem avaliados compõem essa dimensão.

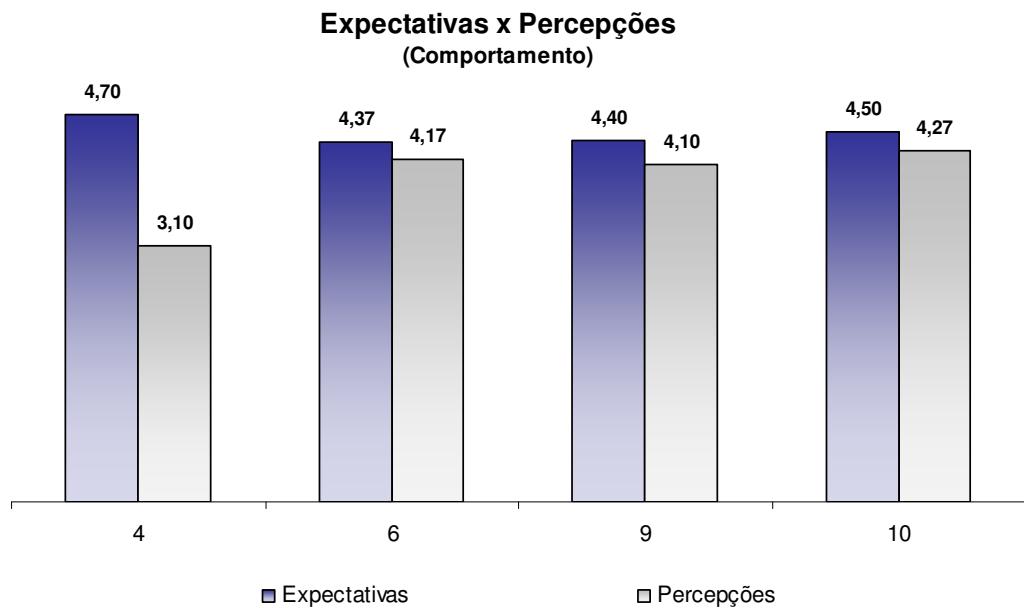


Figura 22: Comportamento: Expectativas x Percepções.

Fonte: Elaborado pelo autor.

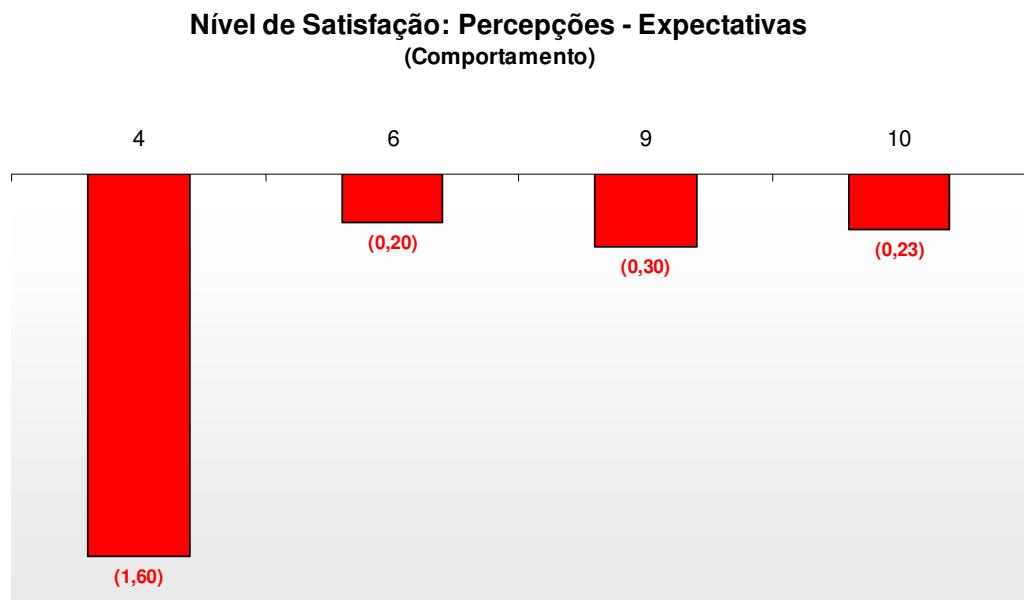


Figura 23: Nível de Satisfação: Comportamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

- 4 – “Meu gerente é prestativo. Faz de tudo para resolver meus problemas.”
- 6 – “O gerente e os demais atendentes são educados.”
- 9 – “Os gerentes e os demais atendentes são simpáticos.”
- 10 – “O gerente e os demais atendentes são pacientes.”

Pelo gráfico acima, observa-se que, nessa dimensão, o nível de discrepância entre percepções e expectativas foi menor ainda do que para a **Competência**. No entanto, assim como no item anterior, o nível de satisfação de um dos itens se encontra bastante descolado dos demais.

Com base no gráfico acima, conclui-se que os aspectos relativos a educação, simpatia e paciência dos atendentes e gerentes, embora tenham alguma margem para melhoria, atendem quase que plenamente às expectativas dos clientes.

Já com relação ao item 4, mais uma vez a figura do gerente entra em foco. O principal componente da discrepancia desse item é a alta expectativa dos clientes com relação a ele, já que este obteve a segunda maior avaliação de expectativas. Os clientes demandam grande desvelo por parte de toda a linha de frente e, principalmente, por parte do gerente e, mesmo o item não sendo mal avaliado sob a ótica das percepções dos clientes, já que seu valor médio se encontra no meio da escala de Likert, o nível de satisfação com relação a ele é baixo.

4.4.4. Flexibilidade

A dimensão **Flexibilidade** obteve a menor avaliação com relação às expectativas dos clientes, atingindo um valor médio de 3,87. Ainda, os três itens de satisfação com expectativas médias mais baixas pertencem a essa dimensão. Apesar desse fato, nenhum dos seus itens conseguiu superar as expectativas dos clientes. Isso porque estes receberam avaliações baixas relativas às percepções.

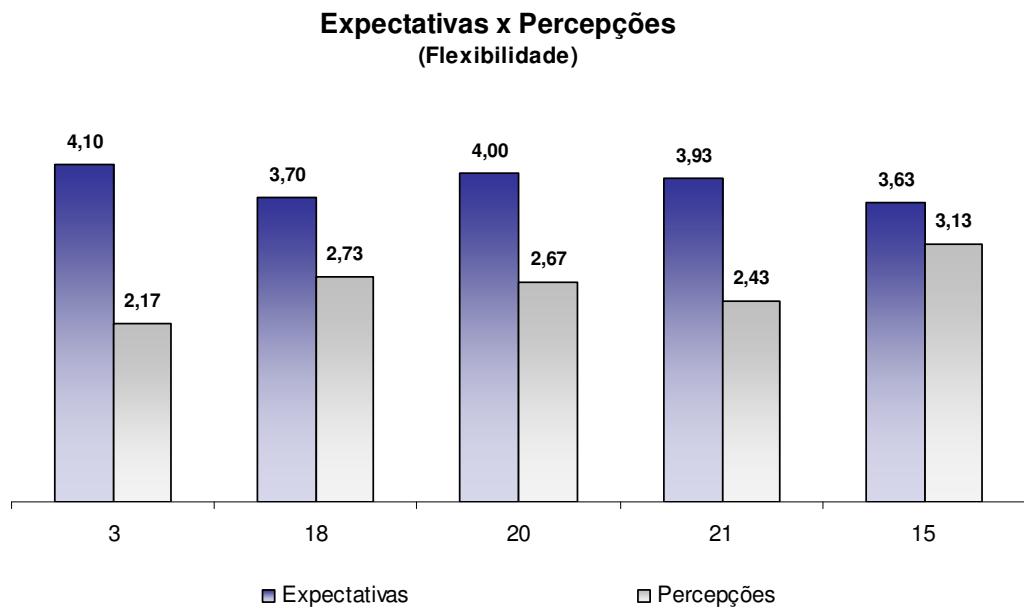


Figura 24: Flexibilidade: Expectativas x Percepções.

Fonte: Elaborado pelo autor.

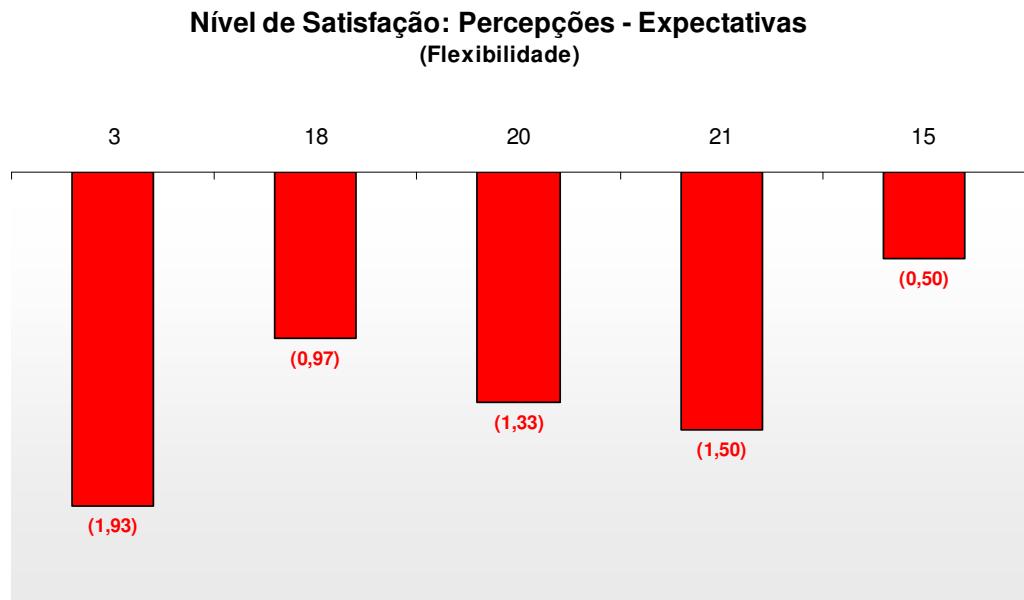


Figura 25: Nível de Satisfação: Flexibilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

- 3 – “Só o gerente tem alçada para resolver os problemas e sanar minhas dúvidas.”
- 18 – “Muitas vezes sou encaminhado para outro canal de atendimento (Bankfone ou Bankline).”
- 20 – “Quando tenho que resolver alguma coisa mais importante, o gerente me pede para ir até a agência.”
- 21 – “O horário de atendimento não é adequado (expediente bancário). Poderia ser estendido.”
- 15 – “Tenho atendimento personalizado.”

Pelo gráfico acima, observa-se que o nível de satisfação não atingiu níveis tão baixos quanto aos dos itens da dimensão **Acessibilidade**, porém está em um patamar ruim.

Com relação ao item 3, o qual obteve o maior valor médio para as expectativas e menor para as percepções, acarretando no pior nível de satisfação da dimensão, há pontos importantes que podem explicá-lo. Boa parte dos atendimentos telefônicos tem como motivadora a necessidade de informações sobre aspectos da conta corrente do cliente. Nesse sentido, em função de políticas de segurança da informação e, até mesmo, de legislações sobre sigilo bancário, somente o gerente tem alçada para atendê-las. Portanto, para esses casos, os demais atendentes não conseguem resolver a ligação, o que força os clientes a aguardar pelo gerente ou procurar outro canal de atendimento. Muitas pessoas não compreendem a importância dessas questões, o que gera grande insatisfação.

Os pontos acima acabam tendo reflexo nas avaliações dos itens 18 e 20. Como a agência não tem estrutura para verificar se o cliente que entrou em contato é ele mesmo, o universo de processos que podem ser realizados via telefone é reduzido. Desse modo, o atendente ou o gerente direciona o cliente para um outro canal de atendimento, como o Bankfone ou o Bankline (via internet), ou solicita ao cliente que compareça à agência.

Contudo, com relação ao item 18, há também a questão da diminuição do tempo total despendido pelos gerentes com o atendimento telefônico. Como o banco oferece outros canais estruturados para o atendimento da maior parte dos problemas, o gerente encaminha os clientes a esses canais, priorizando o atendimento pessoal.

Como muitos clientes dão grande valor ao relacionamento cliente – gerente, essa postura pode gerar grande insatisfação.

Já com relação ao item 20, tem-se também como fator relevante a redução de custos relativos a erros de processos. Muitos produtos contratados têm nuances de difícil compreensão e que, em algumas situações, podem gerar desde reclamações informais até ações cíveis contra o banco. Nesse sentido, os gerentes são orientados a solicitar aos clientes que compareçam à agência para os devidos esclarecimentos, já que nem sempre é possível se fazer entender em uma conversa telefônica.

Por fim, os dois últimos itens: 21 e 15, abordam aspectos interessantes da dimensão flexibilidade que não eram esperados no início do estudo. O primeiro, trata do horário do atendimento telefônico nas agências. Não se esperava que o nível de satisfação com relação a esse item fosse ser tão baixo, já que o expediente bancário faz parte da rotina do brasileiro e o banco oferece outros canais com horários estendidos de atendimento. Todavia, durante as entrevistas, muitos clientes sugeriram que as agências, embora fechadas para o atendimento pessoal, pudessem atender ligações no início da manhã e ao final da tarde.

Já o segundo item, aborda a questão da personalização do atendimento. Era esperado que devido às características dos bancos de varejo, o nível de satisfação com relação à personalização do atendimento fosse baixo. No entanto, pelas avaliações das expectativas e percepções dos clientes, observa-se que esse aspecto não tem grande relevância na sua concepção de um atendimento telefônico de qualidade e que suas expectativas são quase que plenamente atendidas.

4.4.5. Tempo de Atendimento

A última dimensão da qualidade, *Tempo de Atendimento*, obteve a segunda pior avaliação do nível de satisfação dos clientes, com um valor médio de -1,58, ficando atrás apenas da *Acessibilidade*. Vale ressaltar que o item 11 obteve, entre todos os itens de satisfação, a maior avaliação relativa às expectativas dos clientes e está entre os três itens com as maiores discrepâncias entre percepções e expectativas.

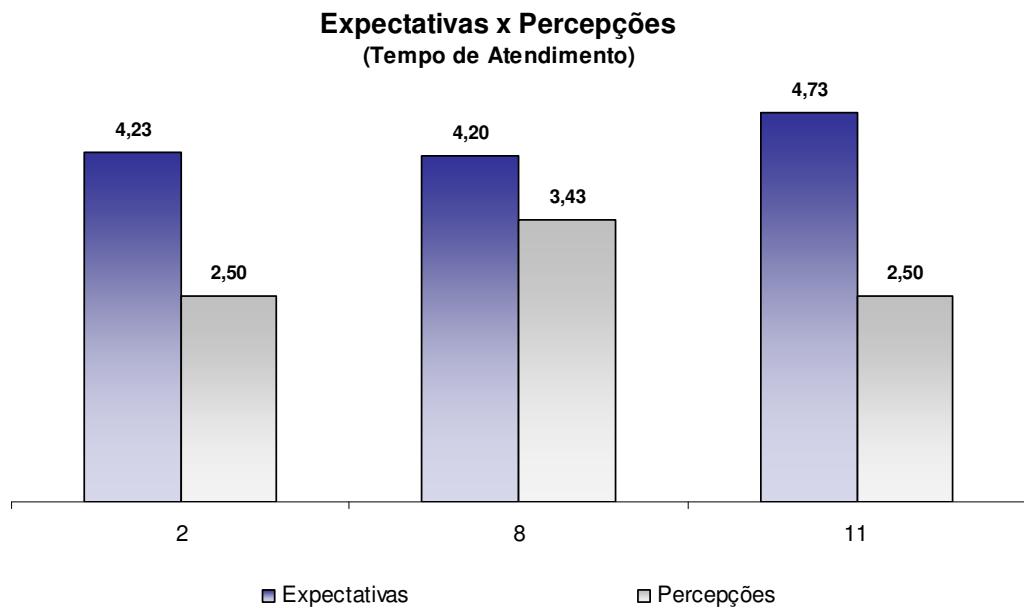


Figura 26: Tempo de Atendimento: Expectativas x Percepções.

Fonte: Elaborado pelo autor.

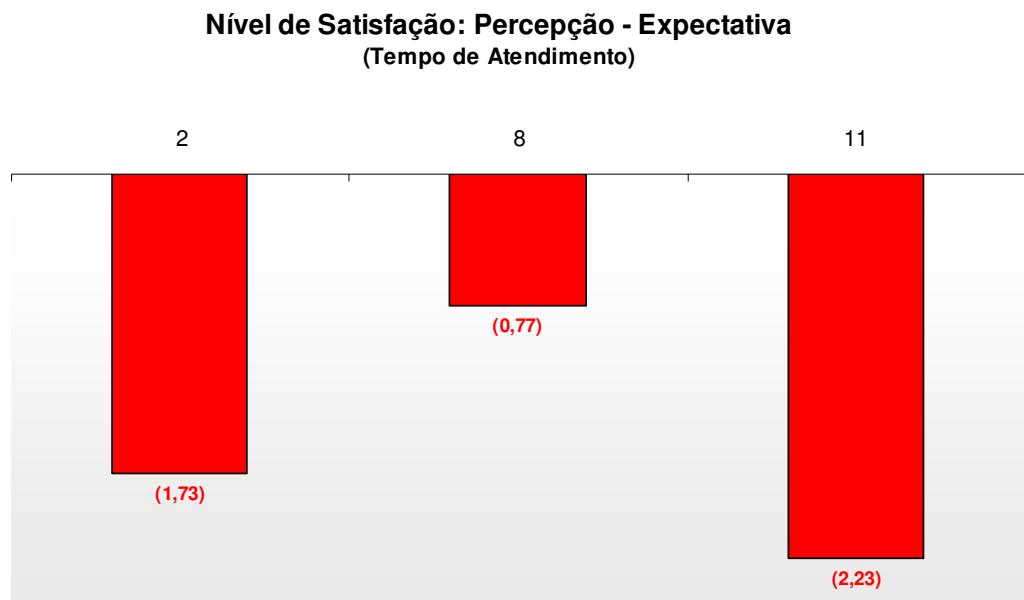


Figura 27: Nível de Satisfação: Tempo de Atendimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

- 2 – “Sou transferido muitas vezes até conseguir ser atendido.”
- 8 – “O tempo de atendimento é rápido, depois que sou atendido por um gerente ou assistente.”
- 11 – “Fico na espera por muito tempo até receber o primeiro atendimento.”

O tempo de espera longo até o primeiro atendimento decorre, principalmente, da priorização do atendimento pessoal nas agências. Com um grande número de clientes a ser atendido pela área comercial, muitas vezes as ligações recebidas precisam esperar o intervalo entre o atendimento de dois clientes para serem transferidas. Ainda, essa espera também pode ocorrer quando os atendentes já estão com outras ligações. Culturalmente, o cidadão brasileiro é intolerante com relação a filas e, nesse caso, não é diferente. Além disso, um longo tempo de fila torna-se um grande vilão na percepção do tempo total de atendimento. Desse modo, as altas expectativas dos clientes com relação a esse item fazem com que ele obtenha um nível de satisfação baixo.

Apesar do tempo de espera longo, o gráfico acima para o item 8 indica que as expectativas dos clientes com relação ao tempo de atendimento estão próximas de serem atingidas, já que o seu escore não está tão longe de zero.

Por fim, as transferências recorrentes também merecem atenção, já que o nível de satisfação obtido para esse item foi baixo. As transferências ocorrem, geralmente, em função da alocação de pessoas sem treinamento adequado no atendimento telefônico. Essa alocação é necessária quando a equipe comercial está sobrecarregada com o atendimento pessoal. As transferências, assim como o tempo de fila, têm impacto negativo na percepção do tempo total de atendimento, o que acarreta na queda do nível de satisfação geral com relação à dimensão.

4.4.6. Visão Geral

Abaixo, está apresentado um gráfico relacionando todos os itens de satisfação avaliados com os seus respectivos escores:

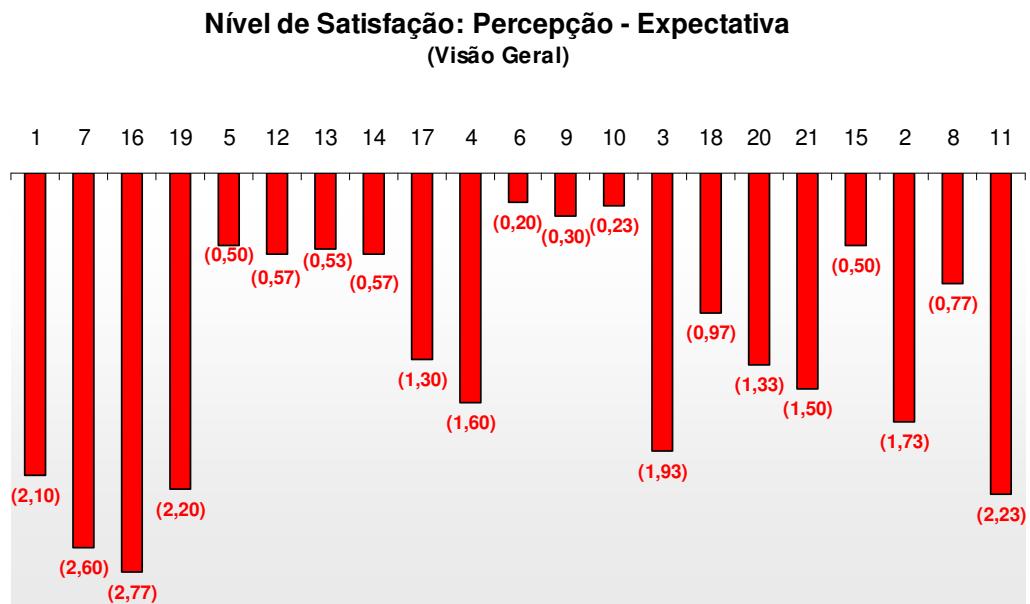


Figura 28: Nível de Satisfação: Visão Geral.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelo gráfico acima e pela análise dos resultados obtidos, é possível concluir que o nível de satisfação geral com o atendimento telefônico nas agências do Banco Itaú é muito baixo. Isso é resultado, não só das altas expectativas dos clientes com relação à qualidade do atendimento, mas também da baixa avaliação das percepções relativas às experiências dos mesmos com o canal. Vale lembrar que nenhum dos itens de satisfação teve suas expectativas atingidas plenamente, embora alguns estivessem muito próximos disso. Por fim, as dimensões da qualidade nas quais os gestores devem focalizar esforços para que se obtenham ganhos significativos de qualidade são: *Acessibilidade, Tempo de Atendimento e Flexibilidade*.

5. PROPOSTA DE MELHORIAS

“O serviço existe porque pode proporcionar melhor desempenho aos clientes na satisfação das suas necessidades.”

J. M. Juran

Os resultados analisados no capítulo anterior demonstram que a estrutura operacional das agências, assim como a estratégia comercial adotada para elas, impossibilitam-na de satisfazer, de maneira adequada, as demandas dos clientes por qualidade no serviço de atendimento telefônico deste canal.

Como o mercado bancário varejista está fundamentado em operações em larga escala, custos minimizados e concorrência feroz, existe uma grande dificuldade em se alterar os fundamentos da estrutura das agências. Desse modo, de pouco adiantaria investimentos e esforços para uma melhoria na qualidade do atendimento telefônico nas agências, já que as margens para alterações seriam muito pequenas.

Com isso em mente, optou-se pela proposta de uma solução um pouco mais arrojada, mas com grandes potenciais, não só para um aumento da qualidade do atendimento, como também para redução de custos e para alavancar a exploração de oportunidades comerciais através do canal.

Assim, a solução baseia-se na criação de uma central de atendimento para onde cada ligação feita para uma agência seja redirecionada. Os números de telefone das agências continuariam a existir e a ser divulgados aos clientes. Estes continuariam a ligar para os números respectivos às suas agências. No entanto, esta central interceptaria cada uma dessas ligações, procedendo com o atendimento normalmente.

Quando do atendimento pela central, uma Unidade de Resposta Audível – URA, responde à ligação. Ela é responsável por direcionar as ligações, de acordo com determinados aspectos de cada uma delas, para uma de três unidades de atendimento, quais sejam:

- Auto-atendimento;
- Central de atendimento;
- Agência.

O fluxograma abaixo ilustra esse processo:

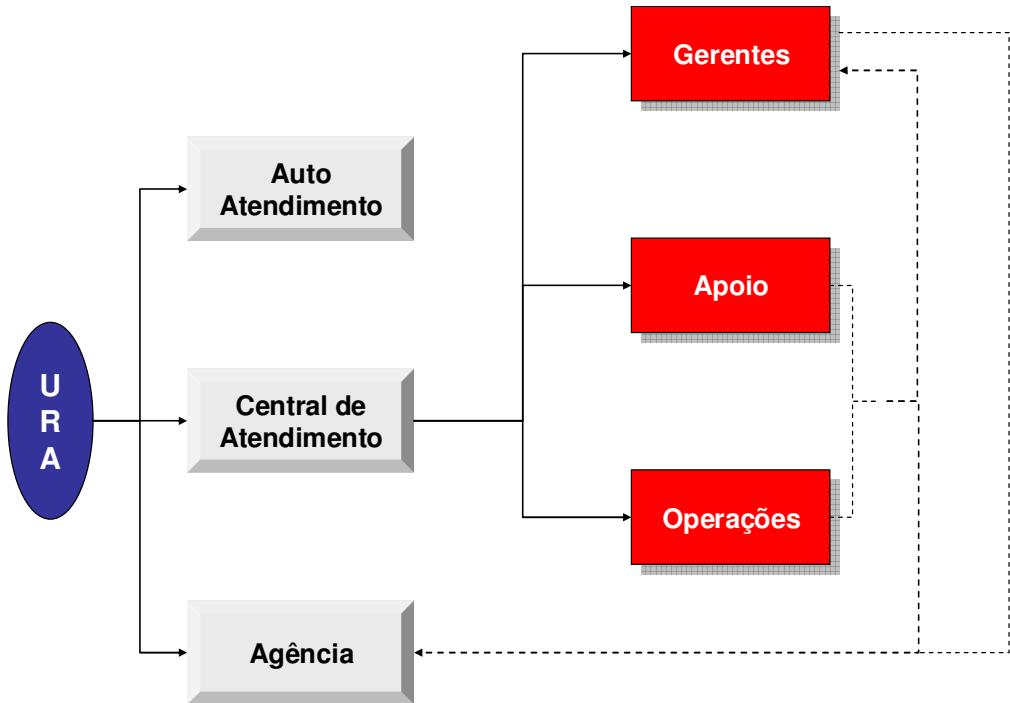


Figura 29: Fluxograma da Central de Atendimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Parte dos processos de atendimento pode ser tratada pela unidade de auto-atendimento, como, por exemplo, consultas a saldo em conta corrente e a extratos. Por dispensar o atendimento humano, essa unidade tem como principal vantagem o baixo custo operacional, o que a viabiliza para todos os perfis de clientes (clientes com alto e baixo valor comercial). Outra grande vantagem dessa unidade é a possibilidade da implantação de ferramentas de autenticação (senha e identificação positiva) para o tratamento de processos envolvendo sigilo bancário.

Para atender a processos mais complexos, ou que necessitem de atendimento humano, a URA direciona a ligação para uma das células da Central de Atendimento: Operações, Apoio ou Gerentes. A célula de Operações trata processos relativos a operações bancárias como transferências, pagamentos e contratação de produtos. Por lidar com aspectos das contas correntes dos clientes, os quais exigem sigilo bancário, a ferramenta de autenticação também deverá ser implantada nesta célula. Já a célula de Apoio, trata processos que não envolvem sigilo bancário, como solicitações de informação, reclamações e sugestões.

Como diferencial em relação às centrais de atendimento convencionais, tem-se a célula de Gerentes. Ela é composta por funcionários com as mesmas características de gerentes de agência, ou seja, com as mesmas competências e alçadas. Essa célula é responsável pelo tratamento de processos com alto nível de complexidade ou que demandem um nível de alçada elevado, como por exemplo, uma renegociação de dívida.

Uma característica importante do modelo é a possibilidade do redirecionamento para a agência do cliente a qualquer momento do processo de atendimento. Isso ocorre caso o atendente julgue necessário, seja por interesse comercial ou por motivos de força maior, como, por exemplo, o caso do cliente estar retornando a uma ligação do seu gerente de conta.

Por fim, a URA pode, em última instância, direcionar a ligação diretamente para a Agência a qual o cliente telefonou, caso este demande algum processo fora do universo de processos passíveis de atendimento pela Central ou pelo Auto-Atendimento.

Assim, pode-se dizer que as principais vantagens da solução estão contidas no triângulo: Atendimento – Custos – Interesse Comercial.

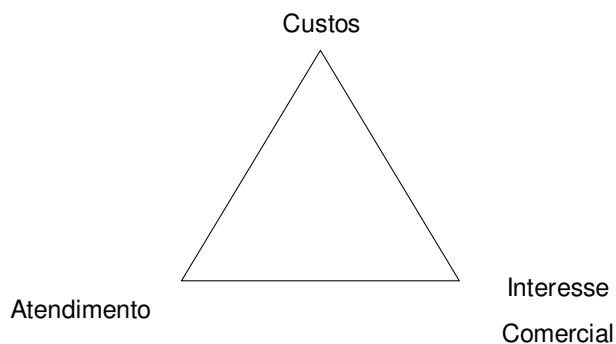


Figura 30: Triângulo Atendimento – Custos – Interesse Comercial.

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Atendimento: diretamente, obtém-se uma melhoria na qualidade geral do atendimento telefônico nas agências, já que haverá uma redução significativa do tempo de espera para o primeiro atendimento e, principalmente, do “sinal de

ocupado”. Ainda, com a célula de gerentes, ganha-se um aumento da acessibilidade dos gerentes. Resolve-se, também, a questão da extensão do horário de atendimento, pois a Central poderá operar, para a maioria dos processos, no mesmo horário do Bankfone (6hs – 24hs). Por fim, haverá uma melhoria na consistência do serviço de atendimento em função das células especializadas;

- Custos: conforme já descrito, a utilização da URA acarreta em uma redução direta de custos já que ela permite a identificação do melhor processo de atendimento para a ligação, conforme o perfil e a necessidade do cliente;
- Interesse Comercial: uma das justificativas para a elaboração desse trabalho foi o fato de muitos gerentes de conta justificarem não terem alcançado metas comerciais em função do tempo despendido com o atendimento telefônico. A adoção desta solução também resolve esse problema, já que os gerentes de conta poderão se dedicar mais aos aspectos comerciais de suas funções. Ainda, a central pode otimizar o processo de venda de produtos aos clientes, um dos itens de satisfação que obteve grande discrepância entre expectativas e percepções dos clientes. Com atendentes treinados e, principalmente, com tempo disponível, poder-se-á explorar um universo potencial de compradores significativamente maior, já que a central permitirá que um maior número de ligações seja atendido.

Portanto, pelas razões explicitadas acima, acredita-se que, com a implantação da solução aqui detalhada, haverá um aumento significativo das avaliações das percepções dos clientes relativas ao atendimento telefônico nas agências, acarretando em um aumento do nível de satisfação para todas as dimensões da qualidade.

6. CONCLUSÕES

“A dependência de uma única definição de qualidade é uma fonte freqüente de problemas... cada abordagem tem seus pontos cegos previsíveis.”

David Garvin

Com o crescimento da importância do setor de serviços na economia mundial, assim como com o aumento do nível de exigência dos consumidores com relação à qualidade, os gestores de operações de serviços devem, cada vez mais, direcionar seus esforços em busca da excelência nos serviços prestados.

O mercado bancário varejista não é exceção, principalmente o brasileiro. Desse modo, o objetivo do trabalho desenvolvido – a análise da eficácia do atendimento telefônico nas agências, é de suma importância na conquista de vantagens competitivas que aprimorem os processos de fidelização dos clientes. Segundo CORRÊA e CAON (2002), um cliente fiel será um cliente retido, freqüente, que, mais do que voltar, será um agente de marketing da empresa, fazendo propaganda boca a boca e divulgando sua satisfação em seu círculo de influência, auxiliando a ampliar a conquista de novos clientes.

A Metodologia do Incidente Crítico, através da aplicação dos seus questionários, permitiu a priori, a identificação das dimensões da qualidade que delineiam os processos de julgamento da qualidade do atendimento telefônico nas agências; e a posteriori, a avaliação das expectativas dos clientes e de suas percepções com relação à experiência desse serviço.

Com as avaliações feitas, foi possível aferir o nível de satisfação dos clientes com relação a esse canal através do cálculo de um escore da qualidade, baseado na pontuação Servqual de ZEITHAML et al. (1990), que permitiu estimar a extensão da discrepância entre as percepções e as expectativas dos clientes.

Através desses processos, concluiu-se que, de um modo geral, o nível de satisfação dos clientes com o atendimento telefônico nas agências do Banco Itaú é muito baixo. Isso é resultado, não só das altas expectativas dos clientes com relação ao serviço, mas também da baixa avaliação das percepções relativas às experiências dos mesmos com o canal. Vale lembrar que nenhum dos itens de satisfação teve suas expectativas atingidas plenamente, embora alguns estivessem muito próximos disso. Ainda, uma atenção especial deve ser dada pelos gestores às dimensões da qualidade: Acessibilidade, Flexibilidade e Tempo de Atendimento, que obtiveram os piores itens de satisfação avaliados pelos clientes.

Como solução aos problemas observados, propôs-se a criação de uma Central de Atendimento que interceptasse as ligações efetuadas para a agência e procedesse com um atendimento estruturado e de qualidade superior, garantindo melhorias nas esferas de custos, interesse comercial e qualidade do atendimento.

7. BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, K. – “A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa”- São Paulo: Pioneira, 1985.

BITNER, M. J.; HUBBERT, A. R. – “Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus service quality: the consumer’s voice” – In: RUST, R. T.; OLIVER, R. L. – “Service quality: new directions in theory and practice” – Thousand Oaks: Sage, pág.: 72 a 94, 1994.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. – “Estatística Básica” – São Paulo: Saraiva, 5^a Ed., 2003

CLARK, Colin – “The Conditions of Economic Progress” – Londres: The Macmillan CO., 3^a Ed., 1957.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro – “Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes” – São Paulo: Atlas, 2002.

CRONBACH, L. J. – “Coefficient alpha and internal structure of tests” – Psychometrika 16, pág.: 297 a 334, 1951.

DEMING, W. E. – “Qualidade: a revolução da administração” – Rio de Janeiro: Marques – Saraiva, 1990.

DEMO, P. – “Avaliação qualitativa” – São Paulo: Cortez, 1991.

EDWARDS, A. L.; KENNEY, K. C. – “A comparison of the Thurstone and Likert techniques of attitude scale construction” – Journal of Applied Psychology 30, pág.: 72 a 83, 1946.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. – “Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação” – Porto Alegre: Bookman, 2^a Ed., 2000.

FLANAGAN, J. C. – “The critical incident technique” – Psychological Bulletin 51, pág.: 327 a 358, 1954.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. – “Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente” – São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. – “Como elaborar projetos de pesquisa” – São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. – “Métodos e técnicas de pesquisa social” – São Paulo: Atlas, 1999.

GUTTMAN, L. L. – “The basis for scalogram analysis” – Studies in Social Psychology – World War II – Vol. 4 – Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1950.

HAYES, Bob E. – “*Medindo a Satisfação do Cliente*” – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.

HAYWOOD-FARMER, J. e NOLLET, J. – “Services plus: Effective service management” – Quebec: Morin, Boucherville, 1991.

JOHNSTON, Robert e CLARK, Graham – “Administração de Operações de Serviços” – São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J. M.; GRYNA, F. M. – “Controle da qualidade handbook: qualidade em diferentes sistemas de produção” – São Paulo: Makron Books, 1993.

LATHAM, G. P.; FAY, C.; SAARI, L. – “The development of behavioral observations scales for appraising the performance of foremen” – Personnel Psychology 32, pág. 299 a 311, 1979.

LATHAM, G. P.; WEXLEY, K. N. – “Behavioral observation scales for performance appraisal purposes” – Personnel Psychology 30, pág.: 255 a 268, 1977.

LIKERT, R. A. – “Technique for measurement of attitudes” – Archives of Psychology – N° 140 – 1932.

LISSITZ, R. A.; GREEN, S. B. – “Effect of scales points on reliability: a Monte Carlo approach” – Journal of Applied Psychology 60, pág.: 10 a 13, 1975.

LOCKWOOD, A. – “Using service incidents to identify quality improvement points” – International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 6, nº 1-2, pág.: 75 a 80, 1994.

MATTAR, F. N. – “Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise” – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, M. C. – “O desafio do conhecimento” – São Paulo: Hucitec, 1993.

NORMANN, R. – “Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços” – São Paulo: Atlas, 1993.

NUNNALLY, J. M. – “Psychometric Theory” – New York: McGraw-Hill, 1978.

QUINN, J. B. e GAGNON, C. E. – “Will services follow manufacturing into decline?” – Harvard Business Review, v.64, nº6, p. 95 a 103 – Nov./Dec. 1986.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. – “Understanding customer delight and outrage” – Sloan Management Review, pág.: 35 a 45, 1999.

SCARANCE, T. F. – “Prestação de serviços no varejo: dimensões da qualidade sob a perspectiva dos usuários de uma rede de lojas de departamentos, em um município de São Paulo” – São Paulo, 1999.

SILVESTRO, R.; JOHNSTON, R. – “The determinants of service quality – enhancing and hygiene factors” – QUIS II Symposium, St. John’s University – New York, 1990.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. – “Administração da Produção” – São Paulo: Atlas, 2002.

THURSTONE, L. L. – “Theory of attitude measurement” – Psychological Bulletin 36, pág.: 224 a 241, 1929.

WAKAMATSU, P. S. – “Gestão da Qualidade em Serviços em uma Central de Atendimento Telefônico” – São Paulo, 2002.

YIN, R. K. – “Case Study Research: design and methods” – Beverly Hills, California, EUA: Sage Publications, 1984.

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

8. ANEXOS

8.1. Lista de Incidentes Críticos

I. Márcia. Solteira, 26 anos

Pontos Negativos:

- As ligações demoram a ser atendidas;
- A ligação é transferida para um número grande de pessoas até que seja atendida por alguém que possa resolver o problema. Isso é desgastante, já que tenho que explicar meu problema muitas vezes;
- Só o gerente tem alçada para resolver os problemas e sanar minhas dúvidas.

Pontos Positivos:

- Meu gerente é extremamente atencioso;
- Meu gerente é interessado;
- Ele resolveu todos os problemas – Foi eficiente.

II. Osvaldo. Solteiro, 20 anos

Pontos Negativos:

- O atendimento é demorado;
- Não existe resposta imediata. Sempre tenho que ligar novamente, para saber a resposta. Às vezes tenho que ligar muitas vezes até que alguém já tenha solucionado meu problema;
- Dependendo do horário que eu ligo, sou atendido com arrogância.

Pontos Positivos:

- Quando eles já têm a resposta, o problema é resolvido; (existe eficiência na solução de problemas quando eles são “simples”)
- O atendimento neste caso é rápido;
- Meu gerente é eficiente, resolve meus problemas.

III. Cléa. Viúva, 80 anos.

Pontos Negativos:

- O telefone demora a ser atendido: ele toca várias vezes até alguém atender;
- O atendimento é demorado: constantemente fico na espera;
- Enquanto estou na espera, muitas vezes a ligação cai;
- Despreparo da maioria dos atendentes;
- Eles trocam muito os gerentes. Então a gente perde todo o relacionamento construído;
- Não é raro o gerente parar de me atender para atender a outra ligação ou a um cliente que está na agência.

Pontos Positivos:

- Para contratar meus seguros, da casa, do carro e de vida, o gerente foi muito eficiente, resolveu meu problema;
- Para contratar meus seguros, da casa, do carro e de vida, o gerente tirou todas as minhas dúvidas;
- Minha gerente é simpática;

- Minha gerente é atenciosa.

IV. Heleny.

Pontos Negativos:

- Quando ligo para a agência, tenho um problema urgente para resolver. No entanto, o atendimento é sempre demorado.

Pontos Positivos:

- Quando meu talão de cheques foi roubado, precisei sustar as folhas. O atendente resolveu meu problema muito rápido. Fiquei satisfeita.

V. Roberta. Solteira, 25 anos.

Pontos Negativos:

- Gerente não soube explicar as características do plano de renegociação de dívidas;
- Gerente não era acessível;
- Gerente era mal educado;
- Gerente era impaciente;
- Gerente não foi prestativo na solução do problema: parecia que não queria resolver.
- Gerente não resolveu meu problema.

Pontos Positivos:

- Gerente tirou as dúvidas sobre o plano de renegociação;

- Gerente era acessível;
- Gerente foi prestativo: se empenhou em resolver meu problema;
- Disponibilidade: sempre tinha alguém na agência para me atender;
- Não houve demora no atendimento da ligação;
- Nunca dava ocupado, sempre consegui falar na agência.

VI. Maria Gabriela

Pontos Negativos:

- Demora no atendimento: fico muito tempo na espera, porque o gerente é muito ocupado;
- Na maioria das vezes o telefone está ocupado.

Pontos Positivos:

- Gerente atencioso;
- Gerente acessível;
- Meu gerente resolveu meu problema de limite;
- Meu gerente resolveu meu problema com rapidez;
- Preparo: quando tive dúvidas sobre meu extrato, meu gerente tirou todas as minhas dúvidas;
- Gerente eficiente na solução dos meus problemas.

VII. **Maria Benedita. Viúva, 80**

Pontos Positivos:

- Sempre que passo um cheque e estou sem saldo, ligo para meu gerente segurar um pouquinho e ele sempre faz;
- O gerente sempre me oferece produtos que me interessam;
- O gerente sempre é muito gentil ao me atender;
- Gerente acessível: sempre que preciso consigo falar com ele.

VIII. **Valter**

Pontos Positivos:

- Sempre que ligo para a agência consigo falar;
- Sou atendido com rapidez
- Como não me atendo ao gerente, nunca fico na espera;
- Os atendentes sempre estão disponíveis;
- Os atendentes são extremamente eficientes;
- Meus problemas são resolvidos com rapidez;
- Sempre sou muito bem atendido: os atendentes são muito gentis;
- Minhas dúvidas são sempre esclarecidas.

IX. **Paulo César. Casado, 54 anos**

Pontos Negativos:

- Dificuldade para falar com gerente da conta. Ele nunca está disponível: não está ou está ocupado;
- Demora no atendimento: sempre sou colocado na espera;
- Quando outra pessoa tentava (além da gerente) me atender, não conseguia resolver meus problemas por desconhecer aspectos da minha conta;
- O telefone está sempre ocupado, me obrigando a ir até a agência;
- Quando precisei de consultoria para investimentos, meu gerente não soube me aconselhar;
- Quando precisei de consultoria para investimentos, meu gerente não conhecia os produtos.

Pontos Positivos:

- A gerente sempre me tratou com educação;
- Sempre foi muito gentil.

X. Carlos Eduardo. Casado

Pontos Negativos:

- Problema de desinformação: as pessoas que atendem ao telefone não estão capacitadas;
- Sempre sou transferido para outra pessoa e depois para outra (...) até que chegue no gerente;

- Atendimento impessoal. Tenho conta em outros bancos e todos eles me identificam pelo nome, menos o Itaú;
- É muito difícil conseguir ligar: sempre dá ocupado;
- Mudam muito de gerente. Por isso, eles nunca estão a par dos meus problemas e das minhas necessidades.

Pontos Positivos:

- Quando o gerente é bom, ele é muito prestativo;
- Atende com rapidez.

XI. Flávia. Solteira, 27 anos

Pontos Negativos:

- O gerente sempre me encaminha para outro canal. Normalmente ele pede para que eu accesse o BankLine ou BankFone;
- É comum cair a ligação quando estou falando. Parece que eles desligam na minha cara;
- Quando tenho que resolver alguma coisa mais importante, o gerente me pede para ir até a agência;
- Quando o gerente está me atendendo e um cliente vai à agência, o gerente me coloca na espera e demora a me atender novamente.

Pontos Positivos:

- O gerente é educado;
- Quando tive dúvidas sobre investimentos fui muito bem orientada pelo gerente;

- O gerente é prestativo.

XII. Armando, Divorciado, 50 anos

Pontos Negativos:

- Algumas vezes, no horário do rush, fica difícil de falar na agência;
- Ligação caia muitas vezes.

Pontos Positivos:

- Sempre que precisei o gerente me dava empréstimo;
- Gerente me ajudou a entender como evoluía minha dívida;
- Gerente me explicou como deveria renegociar minha dívida;
- Gerente me oferecia produtos que eram interessantes pra mim.

XIII. Laura. Viúva

Pontos Negativos:

- Muito tempo de fila entre 10h30 e 11h30 e depois das 15hs. Para fazer uma transferência, fiquei mais de 10 minutos esperando pelo gerente;
- Horário reduzido de atendimento (expediente bancário): podia ter mais tempo.

Pontos Positivos:

- Gerente muito prestativo. Tive a senha do BankLine clonada e ele fez de tudo para resolver meu problema;
- Resolveu rapidamente;

- Extremamente atencioso;
- Gerente me conhece muito.
- No ato (análise da fraude) ele percebeu que era fraude e nem discutiu a possibilidade de ter feito tais transações.

8.2. Classificação em Itens de Satisfação

- 1. O telefone demora a ser atendido: ele toca várias vezes até alguém atender**
 - a. As ligações demoram a ser atendidas;
 - b. O telefone demora a ser atendido: ele toca várias vezes até alguém atender;
 - c. Não houve demora no atendimento da ligação;
- 2. Sou transferido muitas vezes até conseguir ser atendido**
 - a. A ligação é transferida para um número grande de pessoas até que seja atendida por alguém que possa resolver o problema. Isso é desgastante, já que tenho que explicar meu problema muitas vezes;
 - b. Sempre sou transferido para outra pessoa e depois para outra (...) até que chegue no gerente;
- 3. Só o gerente tem alçada para resolver os problemas e sanar minhas dúvidas.**
 - a. Só o gerente tem alçada para resolver os problemas e sanar minhas dúvidas.
 - b. Quando outra pessoa (além da gerente) tentava me atender, não conseguia resolver meus problemas por desconhecer aspectos da minha conta;
- 4. Meu gerente é prestativo. Faz de tudo para resolver meus problemas.**
 - a. Meu gerente é extremamente atencioso;
 - b. Meu gerente é interessado;
 - c. Minha gerente é atenciosa.
 - d. Gerente atencioso;
 - e. O gerente é prestativo.
 - f. Gerente não foi prestativo na solução do problema: parecia que não queria resolver.
 - g. Gerente foi prestativo: se empenhou em resolver meu problema;
 - h. Gerente muito prestativo. Tive a senha do BankLine clonada e ele fez de tudo para resolver meu problema;
 - i. Sempre que passo um cheque e estou sem saldo, ligo para meu gerente segurar um pouquinho e ele sempre faz;
 - j. Extremamente atencioso;
 - k. Quando o gerente é bom, ele é muito prestativo;
- 5. Meus problemas são resolvidos.**
 - a. Ele resolveu todos os problemas – Foi eficiente.
 - b. Quando eles já têm a resposta, o problema é resolvido; (existe eficiência na solução de problemas quando eles são “simples”)
 - c. Meu gerente é eficiente, resolve meus problemas.
 - d. Para contratar meus seguros, da casa, do carro e de vida, o gerente foi muito eficiente, resolveu meu problema;
 - e. Gerente não resolveu meu problema.
 - f. Meu gerente resolveu meu problema de limite;
 - g. Gerente eficiente na solução dos meus problemas.
 - h. Os atendentes são extremamente eficientes;
 - i. Quando precisei de consultoria para investimentos, meu gerente não soube me aconselhar;
 - j. Sempre que precisei o gerente me dava empréstimo.

k. Minhas dúvidas são sempre esclarecidas.

6. O gerente e os demais atendentes são educados.

- a. Dependendo do horário que eu ligo, sou atendido com arrogância;
- b. Gerente era mal educado;
- c. O gerente sempre é muito gentil ao me atender;
- d. Sempre sou muito bem atendido: os atendentes são muito gentis;
- e. A gerente sempre me tratou com educação;
- f. Sempre foi muito gentil.
- g. O gerente é educado;

7. Meu gerente é acessível. Sempre que preciso, consigo falar com ele.

- a. Gerente não era acessível;
- b. Gerente era acessível;
- c. Gerente acessível;
- d. Gerente acessível: sempre que preciso consigo falar com ele.
- e. Dificuldade para falar com gerente da conta. Ele nunca está disponível: não está ou está ocupado;

8. O tempo de atendimento é rápido, depois que sou atendido por um gerente ou assistente.

- a. O atendimento é demorado;
- b. O atendimento neste caso é rápido;
- c. Não é raro o gerente parar de me atender para atender a outra ligação ou a um cliente que está na agência.
- d. Quando ligo para a agência, tenho um problema urgente para resolver. No entanto, o atendimento é sempre demorado.
- e. Atende com rapidez.
- f. Quando o gerente está me atendendo e um cliente vai à agência, o gerente me coloca na espera e demora para me atender novamente.
- g. Sou atendido com rapidez;

9. O gerente e os demais atendentes são simpáticos.

- a. Minha gerente é simpática;

10. O gerente e os demais atendentes são pacientes.

- a. Gerente era impaciente;

11. Fico na espera por muito tempo até receber o primeiro atendimento.

- a. O atendimento é demorado: constantemente fico na espera;
- b. Disponibilidade: sempre tinha alguém na agência para me atender;
- c. Demora no atendimento: fico muito tempo na espera, porque o gerente é muito ocupado;
- d. Como não me atendo ao gerente, nunca fico na espera;
- e. Os atendentes sempre estão disponíveis;
- f. Demora no atendimento: sempre sou colocado na espera;
- g. Muito tempo de fila entre 10h30 e 11h30 e depois das 15hs. Para fazer uma transferência, fiquei mais de 10 minutos esperando pelo gerente;

12. Meus problemas são solucionados rapidamente.

- a. Quando meu talão de cheques foi roubado, precisei sustar as folhas. O atendente resolveu meu problema muito rápido. Fiquei satisfeita.
- b. Meus problemas são resolvidos com rapidez;
- c. Meu gerente resolveu meu problema com rapidez;
- d. Resolveu rapidamente;
- e. Não existe resposta imediata. Sempre tenho que ligar novamente, para saber a resposta. Às vezes tenho que ligar muitas vezes até que alguém já tenha solucionado meu problema;
- f. No ato (análise da fraude) ele percebeu que era fraude e nem discutiu a possibilidade de ter feito tais transações.

13. Os atendentes são preparados

- a. Despreparo da maioria dos atendentes;
- b. Problema de desinformação: as pessoas que atendem ao telefone não estão capacitadas.

14. Os gerentes são preparados

- a. Para contratar meus seguros, da casa, do carro e de vida, o gerente tirou todas as minhas dúvidas;
- b. Gerente não soube explicar as características do plano de renegociação de dívidas;
- c. Gerente tirou as dúvidas sobre o plano de renegociação;
- d. Preparo: quando tive dúvidas sobre meu extrato, meu gerente tirou todas as minhas dúvidas;
- e. Quando precisei de consultoria para investimentos, meu gerente não conhecia os produtos.
- f. Quando tive dúvidas sobre investimentos fui muito bem orientada pelo gerente;
- g. Gerente me ajudou a entender como evoluía minha dívida.
- h. Gerente me explicou como deveria renegociar minha dívida.

15. Tenho atendimento personalizado.

- a. Eles trocam muito os gerentes. Então a gente perde todo o relacionamento construído;
- b. Atendimento impessoal. Tenho conta em outros bancos e todos eles me identificam pelo nome, menos o Itaú;
- c. Mudam muito de gerente. Por isso, eles nunca estão a par dos meus problemas e das minhas necessidades.
- d. Gerente me conhece muito.

16. O telefone da agência dá muito ocupado.

- a. Nunca dava ocupado, sempre consegui falar na agência.
- b. Na maioria das vezes o telefone está ocupado;
- c. Sempre que ligo para a agência consigo falar;
- d. O telefone está sempre ocupado, me obrigando a ir até a agência;
- e. É muito difícil conseguir ligar: sempre dá ocupado;
- f. Algumas vezes, no horário do rush, fica difícil de falar na agência.

17. Meu gerente me oferece produtos que me interessam.

- a. O gerente sempre me oferece produtos que me interessam;

b. Gerente me oferecia produtos que eram interessantes pra mim.

18. Muitas vezes sou encaminhado para outro canal de atendimento (Bankfone ou Bankline).

a. O gerente sempre me encaminha para outro canal. Normalmente ele pede para que eu accesse o BankLine ou BankFone;

19. A ligação cai muitas vezes antes de resolver meu problema.

- a. Ligação caia muitas vezes.
- b. Enquanto estou na espera, muitas vezes a ligação cai;
- c. É comum cair a ligação quando estou falando. Parece que eles desligam na minha cara;

20. Quando tenho que resolver alguma coisa mais importante, o gerente me pede para ir até a agência;

a. Quando tenho que resolver alguma coisa mais importante, o gerente me pede para ir até a agência;

21. O horário de atendimento não é adequado (expediente bancário). Poderia ser estendido.

a. Horário reduzido de atendimento (expediente bancário): podia ter mais tempo.