

JOÃO PAULO VENEZIAN DE CARVALHO

MENSURAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO E A LEALDADE DOS  
CLIENTES: APLICAÇÃO EM UM GRANDE BANCO DE VAREJO

São Paulo  
2006

JOÃO PAULO VENEZIAN DE CARVALHO

Mensuração da qualidade do serviço e a lealdade dos clientes:  
Aplicação em um grande banco de varejo

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

São Paulo  
2006

JOÃO PAULO VENEZIAN DE CARVALHO

Mensuração da qualidade do serviço e a lealdade dos clientes:  
Aplicação em um grande banco de varejo

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

Área de concentração: Engenharia de  
Produção.

Orientador: Prof. Dr. Paulo A. Cauchick Miguel

São Paulo  
2006

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Carvalho, João Paulo Venezian de**  
**Mensuração da qualidade do serviço e a lealdade dos clien-**  
**tes: aplicação em um grande banco de varejo / J.P.V. de Carva-**  
**lho. -- São Paulo, 2006.**  
**113p.**

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

**1.Serviços (Qualidade) 2.Consumidor I.Universidade de São**  
**Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Pro-**  
**dução II.t.**

Dedico este trabalho aos meus pais, João e Clélia, por não terem medido esforços para me proverem educação, o segundo mais valioso bem que poderiam me oferecer – o primeiro foi minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A todos aqueles que participaram da minha vida pessoal e profissional, como minha família, amigos, professores e companheiros de trabalho.

Agradecimento especial a minha namorada, Adriane Husek, pela compreensão, carinho e apoio nas horas mais difíceis.

Também merece um agradecimento especial o professor Paulo Cauchick, meu orientador, pela sua dedicação e devoção, responsáveis pelo resultado final deste trabalho.

Agradecimentos especiais também aos meus companheiros de trabalho Jaime Chaves, Otávio Tafner e Aline Gabão pelo suporte, paciência e ensinamentos.

## RESUMO

CARVALHO, João Paulo Venezian de. **Mensuração da qualidade do serviço e a lealdade dos clientes: Aplicação em um grande banco de varejo**. São Paulo, 2006. 113p. Trabalho de Formatura – Escola Politécnica, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo.

Os serviços representam hoje uma das atividades econômicas mais importantes (e rentáveis) tanto no Brasil como no mundo. Porém, como os serviços muitas vezes não têm uma produção tangível, inferir sobre a qualidade de sua execução é uma tarefa difícil. Tal fato cria empecilhos às tentativas de se medir a satisfação dos clientes – diretamente relacionada à qualidade daquilo que lhes é entregue – bem como sua lealdade, que é resultado da percepção de um serviço com qualidade excelente capaz de superar suas expectativas. Nesse contexto, este trabalho de formatura tem como objetivo desenvolver uma proposta de instrumento capaz de medir a qualidade do serviço prestado por um banco aos seus clientes e, com isso, verificar seu grau de satisfação. Para o cumprimento de tal objetivo são levantadas na literatura as metodologias já desenvolvidas com o objetivo de mensurar a qualidade em serviços, visando escolher e adaptar aquela mais afim com o segmento estudado, serviços bancários de varejo. Tal adaptação, que visa encontrar os atributos que realmente impactam na percepção dos clientes sobre a qualidade deste serviço, é feita usando-se as ferramentas da qualidade e estatística correlatas para analisar os dados conseguidos junto à empresa e coletados através de entrevistas pessoais (dados qualitativos) e testes (dados quantitativos). O produto deste trabalho deverá ser usado pelo banco para medir o nível de satisfação de seus clientes e classificá-los conforme o seu grau de lealdade, a fim de guiar esforços para melhorar tais índices e, com isso, poder enfrentar a acirrada concorrência vista em tal setor.

Palavras chave: Qualidade em serviços. Satisfação de clientes. Setor bancário. Lealdade de clientes.

## ABSTRACT

CARVALHO, João Paulo Venezian de. **Quality measurement of the service and the loyalty of the costumers: Application in a great retail bank**. São Paulo, 2006. 113p. Monograph – Escola Politécnica, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo.

The services are today one of the most important (and profitable) industries even in Brazil as in the world. Because of the fact that they, many times, don't have a tangible production, to infer on the quality of its outcomes is an arduous task. Such fact creates problems to the attempts of measuring the customers' satisfaction – directly related to the quality of the service delivered to them – as well as its loyalty, which results from the perception of an excellent quality in the service, capable to exceed their expectations. In this context, this work has as objective to develop a proposal instrument to measure the quality of the service given by a bank to its customers and, with that, identify their level of satisfaction. For the fulfillment of such objective the methodologies already developed for the measurement of quality service are raised in the literature, aiming the chosen and adaptation of the one that is most similar with the target segment, retail banking services. This adaptation, which aims at to find the attributes that really impact in the perception of quality for customers of this kind of service, is made using the related quality and statistics tools to analyze the data obtained from the company and collected through personal interviews (qualitative data) and tests (quantitative data). The output of this work would be used by the bank to measure the satisfaction level of its customers and to classify them by its degree of loyalty, in order to guide efforts to improve such indexes and, with this, to be able to face the incited competition seen in such sector.

Key-words: Service quality. Customer satisfaction. Banking industry. Customer loyalty.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Segmentação da empresa estudada (Fonte: ITAÚ, 2006).....	20
Figura 2 - Matriz de processos de serviços (Fonte: FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).....	27
Figura 3 - Modelo de avaliação do serviço (Fonte: PARASURAMAN et al.,1990)....	30
Figura 4 - Modelo GAP de qualidade em serviços (Fonte: PARASURAMAN et al., 1990).....	31
Figura 5 - O impacto da retenção de clientes nos lucros (Fonte: REICHHELD e SASSER, 1990) .....	37
Figura 6 - Impacto nos lucros de um aumento de 5% na taxa retenção de clientes (Fonte: REICHHELD e SASSER, 1990).....	38
Figura 7 - Matriz de classificação de clientes (Fonte: KEININGHAM et al., 2005)....	38
Figura 8 - Como a competitividade do ambiente afeta a relação entre fidelidade e satisfação (Fonte: JONES e SASSER, 1995) .....	41
Figura 9 - Modelo genérico para o desenvolvimento de questionários de satisfação (Fonte: HAYES, 1997) .....	47
Figura 10 - Modelo de categorização dos incidentes críticos .....	50
Figura 11 - Escala de 10 pontos ancorada verbalmente nas pontas .....	57
Figura 12 - Divisões e agrupamentos dos clientes Itaú .....	73
Figura 13 - Processo para medição contínua e melhoria da qualidade do serviço (Fonte: PARASURAMAN et al., 1990) .....	76
Figura 14 - Ciclo de melhoria contínua de Deming (Fonte: DEMING, 1990) .....	77
Figura 15 - Controle de processo em serviços (Fonte: FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).....	80
Figura 16 - Exemplo de gráfico de controle (adaptado de HAYES, 1997) .....	81
Figura 17 - Exemplo de gráfico de quadrantes (adaptado de VAVRA, 1997a) .....	82
Figura 18 - Exemplo de gráfico de linhas para comparação entre grupos (adaptado de VAVRA, 1997a) .....	84
Figura 19 - Distribuição das notas de satisfação em relação à de relacionamento futura do cliente .....	89

Figura 20 - Evolução nas Dimensões da Qualidade (Fonte: PARASURAMAN et al., 1990).....	101
Figura 21 - Questões adicionais (Fonte: CRONIN e TAYLOR, 1992).....	105

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Serviço x Bem físico (Fonte: GRÖNROOS, 1995) .....	24
Tabela 2 - Determinantes da qualidade (Fonte: MIGUEL e SALOMI <i>apud</i> PARASURAMAN et al., 1990) .....	33
Tabela 3 - Relação entre satisfação e lealdade (Fonte: JONES e SASSER, 1995) .	39
Tabela 4 - Classificação do cliente segundo sua satisfação, lealdade e atitude (Fonte: JONES e SASSER, 1995) .....	40
Tabela 5 - Dimensões e menções alocadas.....	50
Tabela 6 - Lista de atributos para a mensuração da qualidade do serviço bancário	54
Tabela 7 - Coeficientes de correlação dos atributos de satisfação .....	62
Tabela 8 - Questões selecionadas para o instrumento de mensuração da qualidade .....	65
Tabela 9 - Coeficientes $\alpha$ de Cronbach das dimensões .....	66
Tabela 10 - Cálculo da importância derivada dos atributos.....	83
Tabela 11 - Importância derivada dos atributos para clientes do sistema de pagamentos .....	85
Tabela 12 - Importância derivada dos atributos para clientes que não pertencem ao sistema de pagamentos .....	86
Tabela 13 - O instrumento SERVQUAL (Fonte: PARASURAMAN et al., 1988) .....	100
Tabela 14 - Dimensões do SERVQUAL (Fonte: MIGUEL e SALOMI, 2004) .....	101
Tabela 15 - Questionário de importância dos itens (Fonte: CRONIN e TAYLOR, 1992).....	104
Tabela 16 - Desdobramento da dimensão qualidade (Fonte: HAYES, 1997) .....	106
Tabela 17 - Técnica do incidente crítico (Fonte: HAYES, 1997) .....	107
Tabela 18 - Matriz de correlação interna da dimensão Rede de agências .....	112
Tabela 19 - Matriz de correlação interna da dimensão Atendimento nas agências	112
Tabela 20 - Matriz de correlação interna da dimensão Produtos e serviços.....	112

Tabela 21 - Matriz de correlação interna da dimensão Banco pela Internet (Bankline)	112
Tabela 22 - Matriz de correlação interna da dimensão Banco por telefone (Bankfone)	112
Tabela 23 - Matriz de correlação interna da dimensão Caixas eletrônicos	113
Tabela 24 - Matriz de correlação interna da dimensão Imagem do banco	113

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b>	<b>14</b>
1.1 O Mercado Bancário brasileiro	14
1.2 Justificativa da importância do trabalho	16
1.3 Formulação do problema	17
1.4 Objetivo	18
1.5 A Empresa estudada	18
1.6 Limitações do trabalho	20
1.7 Descrição do estágio	21
<b>2. Referencial teórico</b>	<b>22</b>
2.1 Serviços	22
2.1.1 Conceito de serviço	23
2.1.2 Características dos serviços	23
2.1.3 Classificação dos serviços	26
2.2 Qualidade em serviços	27
2.2.1 Mensuração da qualidade	28
2.2.1.1 Modelo SERVQUAL	29
2.2.1.2 Modelo SERVPERF	34
2.3 Fidelidade dos clientes	35
2.3.1 Razões para fidelizar	36
2.3.2 Relação entre satisfação e fidelização em serviços	39
2.4 Pesquisas com clientes	41
<b>3. Desenvolvimento do sistema de mensuração da qualidade</b>	<b>44</b>
3.1 Escolha do modelo base	44
3.2 Desenvolvimento do questionário	46
3.2.1 Determinação dos requisitos do cliente	47
3.2.1.1 Método de levantamento dos requisitos do cliente	47
3.2.2 Desenvolvimento e teste do questionário	52
3.2.2.1 Redação dos itens levantados para a avaliação	53
3.2.2.2 Escolha do formato de resposta	56
3.2.2.3 Seleção dos itens que farão parte do questionário final	57
3.2.2.4 Validação e confiabilidade do questionário	65
<b>4. Implementação do sistema e análise dos resultados</b>	<b>68</b>
4.1 Delineamento da pesquisa	68
4.1.1 População e amostra	69
4.1.1.1 População	69
4.1.1.2 Amostra	69
4.1.2 Método para coleta dos dados	73
4.1.3 Periodicidade dos levantamentos	75
4.1.4 Cuidados a serem tomados	77

4.2 <i>Análise dos dados</i>	78
4.2.1 Visão de desempenho	79
4.2.2 Visão comparativa	83
4.2.2.1 Divisões administrativas	84
4.2.2.2 Clientes pertencentes ao sistema de pagamentos	85
4.2.2.3 Clientes correntistas em outros bancos	87
4.3 <i>Índice de fidelização dos clientes</i>	87
4.4 <i>Críticas ao trabalho</i>	90
<b>5. Conclusões e recomendações para futuros trabalhos</b>	<b>92</b>
5.1 <i>Conclusões</i>	92
5.2 <i>Recomendações para trabalhos futuros</i>	93
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO A – Desenvolvimento do instrumento SERVQUAL</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO B – Desenvolvimento do instrumento SERVPERF</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO C – Desdobramento da dimensão qualidade</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO D – Técnica do incidente crítico</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário da pesquisa telefônica</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE B – Cálculo do coeficiente <math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>112</b>

## 1. Introdução

Os serviços são hoje o grande sustentáculo da economia de diversos países. Nos Estados Unidos, por exemplo, cerca de 4 em cada 5 pessoas estão empregadas em organizações de serviços (US CENSUS, 2000). No Brasil, observa-se um cenário parecido, onde pouco mais de 70% da população urbana trabalha em atividades correlatas a serviços (IBGE, 2005) e estas correspondem por cerca de 52,3% do PIB. Por conta dessa importância econômica, muitos trabalhos vêm sendo desenvolvidos com a finalidade de entendê-los mais profundamente, objetivando uma melhor gestão de suas operações. Um dos temas que se insere nesse contexto é o da mensuração da qualidade em serviços.

Os estudos sobre o tema qualidade em serviços são relativamente recentes – datam do final do século XX – e ainda não levaram ao desenvolvimento de metodologias aplicáveis aos mais diversos tipos de serviço que existem. Apesar disso, tais estudos já evidenciaram uma relação entre a lealdade dos clientes e sua satisfação, ou qualidade percebida, com a prestação do serviço.

Neste contexto, o presente trabalho apresenta o desenvolvimento de um sistema de mensuração da qualidade dos serviços para um grande banco de varejo. Além disso, será avaliado o impacto deste fator na lealdade, ou fidelização, de seus clientes. Assim, destaca-se primeiramente um breve panorama do mercado bancário no país, apresentando-se em seguida a justificativa de relevância do presente trabalho.

### **1.1 O Mercado Bancário brasileiro**

O setor bancário brasileiro, em seu primórdio, era formado por um grande número de pequenos bancos regionais e alguns bancos estatais, tais como a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil (FONTENLA, 1965).

Com o passar dos anos, duas tendências fizeram-se presentes: a primeira de fundação de bancos estatais, controlados pelos governos estaduais; a segunda de fusões entre as pequenas instituições privadas, para ampliarem sua área de atuação e terem melhores condições de competirem com as instituições estatais.

Nos últimos dez anos, uma nova ordem se instaurou neste setor, por meio da forte desestatização dos bancos (no caso, os estatais) e da entrada de bancos estrangeiros, tais como o Santander, HSBC, ABN, entre outros. Novamente, intensificou-se o movimento de fusões e aquisições de bancos, como no caso da aquisição do Banespa pelo Banco Santander, ou do Banco Real pelo ABN.

A principal consequência deste movimento é a concentração de mais da metade do mercado (54%) nas mãos de apenas cinco instituições financeiras, a saber: Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú e Unibanco (FEBRABAN, 2004). Estes mesmos bancos lucraram em 2005 cerca de R\$ 18,8 bilhões, sendo este 50% maior que o registrado em 2004 (DIEESE, 2006).

O tamanho que as instituições financeiras adquiriram não mais permite, via de regra, a compra de uma pela outra. Também não “sobraram” bancos estatais para serem vendidos. Neste contexto, só resta espaço para o crescimento orgânico, ou seja, crescimento através da conquista de mais clientes, sem perder aqueles que já possui.

Em busca deste crescimento orgânico, as instituições passaram a competir pelas folhas de pagamento de empresas e órgãos governamentais, visando ampliar sua base de clientes. Essa medida, apesar de eficaz no curto prazo, não garante a fidelização do cliente, uma vez que eles não escolheram em qual banco teriam conta. Outro agravante é a crescente tendência em se extinguir tal prática, deixando a cargo do funcionário escolher o banco em que quer receber seus vencimentos. Um fato que vem a corroborar com tal afirmação foi a instituição de uma medida governamental que permite ao funcionário transferir seu salário, recebido pelo banco escolhido por sua empresa, para o banco que ele desejar, sem custo algum. Sabendo disso, as instituições estão preocupando-se cada vez mais com a satisfação de seus clientes, imaginando que com isso suas chances de perdê-los ficará mais reduzida.



## **1.2 Justificativa da importância do trabalho**

Como já fora mencionado, é crescente a importância do setor de serviços para a economia de países desenvolvidos e em desenvolvimento. No Brasil, por exemplo, já representa cerca de 52,3% do PIB (IBGE, 2002).

Com essa importância econômica crescente, surge a necessidade de se empreender esforços em relação à mensuração da qualidade dos serviços prestados (MIGUEL e SALOMI, 2004). O setor bancário, como um grande prestador de serviços, não foge a esta regra.

Há até bem pouco tempo atrás, os bancos tinham condições de conquistar mais clientes do que eram capazes de perder. Porém, com o acirramento da concorrência através da entrada de grandes bancos estrangeiros e das aquisições de bancos estatais por grandes bancos privados, não existe mais espaço para esta prática. Desta forma, a palavra de ordem nesse mercado é “retenção”.

Reter qualquer cliente implica em torná-lo fiel à empresa. Segundo REICHHELD e TEAL (2001), a lealdade, ou seja, o quão fiel é um cliente perante alguma empresa é diretamente relacionada à sua satisfação com o produto ou serviço da mesma. Partindo-se deste pressuposto, pode-se dizer que a melhor política de retenção de clientes é aquela focada na satisfação de suas necessidades.

Sabe-se também que a satisfação do cliente com um serviço é diretamente relacionada a qualidade do mesmo, conforme já apontado há algum tempo por Parasuraman et al. (1990). Então, uma vez comprovada as relações entre satisfação e lealdade e entre satisfação e qualidade, é possível afirmar-se que a mensuração de qualidade de um serviço é capaz de denotar a lealdade dos clientes que o utilizam.

Assim sendo, fica evidente a necessidade que qualquer empresa deste setor tem de desenvolver um sistema que seja capaz de medir a qualidade do serviço que ela presta aos seus clientes e, por conseguinte, a sua satisfação, buscando sua maior fidelidade.

### **1.3 Formulação do problema**

O problema que motiva a realização deste trabalho de formatura é a elaboração de um sistema de mensuração contínua da qualidade do serviço prestado pelo Banco Itaú aos seus milhões de clientes, atendidos através do segmento “Itaú Agências”.

Essa preocupação com a qualidade não é recente dentro do Banco Itaú. Porém, até o momento, o enfoque maior era no atendimento da agência.

A idéia de medir a satisfação do banco como um todo se alinha à sua política de retenção de clientes, pois trabalhos já realizados mostram que apenas uma pequena parcela dos clientes insatisfeitos com o atendimento que lhes é prestado nas suas agências tem intenção de sair do banco. Nota-se que o que falta é exatamente uma ferramenta capaz de medir sistematicamente esta satisfação. Para o desenvolvimento de tal ferramenta, foco desse trabalho, utilizou-se os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), principalmente aqueles relacionados à Qualidade, Estatística e modelagem.

Neste sentido, o problema desenhado considera a resposta às seguintes questões: quais são os atributos relevantes para os clientes na hora de julgar a qualidade do serviço? Quais desses o banco tem interesse real em monitorar e, por conseguinte, tomar as medidas corretivas necessárias? Qual é o peso de cada um destes na composição da impressão do serviço como um todo? Qual é a melhor forma de coletar as impressões dos clientes sobre aqueles atributos levantados? Quais parâmetros utilizar para inferirmos sobre o grau de fidelização de cada um dos clientes?

Responder estas perguntas da melhor maneira possível é crítico para o resultado final deste trabalho. Para tanto, um forte alinhamento com a empresa e um profundo conhecimento de seus clientes são necessários, pois sem isso o que fora desenvolvido não terá aplicação na prática.

## 1.4 Objetivo

Com base nas questões anteriores, este trabalho de formatura tem por objetivo o desenvolvimento de um sistema de mensuração da qualidade do serviço prestado por um grande banco de varejo aos seus clientes, visando a criação de uma métrica capaz de avaliar sua satisfação e conseqüente fidelização.

## 1.5 A Empresa estudada

O Banco Itaú S.A. é o segundo maior banco privado do país, sendo uma das mais respeitadas instituições financeiras brasileiras. Esta empresa, que existe desde 1945, é fruto de uma série de fusões e aquisições ocorridas durante os seus mais de 60 anos de existência. A seguinte linha de tempo sintetiza a história do banco (ITAÚ, 2006):

### ☒ 1945

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

### ☒ Década de 60

Após um período de crescimento interno de quase 20 anos, com a modernização do sistema financeiro brasileiro deflagrada 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.

### ☒ Década de 70

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 dessa década o Itaú Holding deu os primeiros passos para sua atuação internacional, com a abertura das agências de New York e Buenos Aires.

### ☒ Década de 80

O conturbado ambiente político e econômico do país aconselhavam o retorno ao crescimento interno. O Itaú Holding adquiriu apenas um pequeno banco, o Pinto de Magalhães. No final da década, 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 Holding estabeleceu-se firmemente como “Banco Eletrônico”, evidenciando sua prioridade à tecnologia de ponta.

### ☒ Década de 90

Começou com um novo ciclo organizacional, que se delineou a partir das modificações do ambiente competitivo externo e de uma nova liderança interna, ciclo esse que se estende até

o presente momento. Sucessivamente, formou-se a nova infra-estrutura que daria base não só a um novo período de forte expansão interna como de total segmentação mercadológica.

**☑ 1993**

Para orientar sua ação social e marcar seu compromisso de cidadania empresarial, o Itaú Holding cria o Programa de Apoio Comunitário (PROAC), atual Programa Itaú Social.

**☑ 1994**

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.

**☑ 1995**

Inaugurada a nova sede do Instituto Itaú Cultural que iniciou suas atividades em 1989 com o objetivo de ampliar a divulgação da arte e cultura brasileiras. Início de 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.

**☑ 1996**

Aliança estratégica com o Bankers Trust New York, que deu origem ao Itaú Bankers Trust Banco de Investimento, atual Itaúvest Banco de Investimento.

**☑ 1997**

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.

**☑ 1998**

A compra do Banco Del Buen Ayre, incorporado ao Itaú Argentina, atual Itaú Buen Ayre, reforça a atuação do Itaú Holding no Mercosul.

**☑ 2006**

É iniciada uma nova fase do banco, com a aquisição das operações do Bank Boston no Brasil e na América Latina junto ao Bank of America.

O banco atua em diversos mercados, desde o varejo até o seguimento *private*.

A figura 1 mostra esta segmentação.

Apesar de atuar em diversos e distintos mercados, o banco ocupa posição de destaque em todos.

Os produtos e serviços que o Banco Itaú oferece são direcionados a cada um dos segmentos em que ele atua. Dentre aqueles mais conhecidos, podem ser citados: crédito (cartões, financiamento de automóveis, crédito imobiliário), consórcios, cheques, investimentos, dentre outros.

Neste trabalho será enfocado o mercado de varejo para pessoa física (representado pelo segmento Itaú Agências na figura 1). O principal critério para tal escolha, primeiramente, se deve ao fato desse segmento concentrar a maior parcela dos clientes do banco. Outro critério motivador é a grande importância que o Itaú atribui a esses clientes, por serem responsáveis pela maior parte das suas receitas. Por conta desse fato, o banco sempre busca atendê-los da melhor forma possível.

Como exemplo do seu comprometimento, o banco expressa a importância dada à satisfação de seus clientes na sua visão, recentemente modificada: "Ser o Banco líder em performance e perene, reconhecidamente sólido e ético, destacando-se por equipes motivadas, comprometidas com a satisfação dos clientes, com a comunidade e com a criação de diferenciais competitivos" (ITAÚ, 2006).

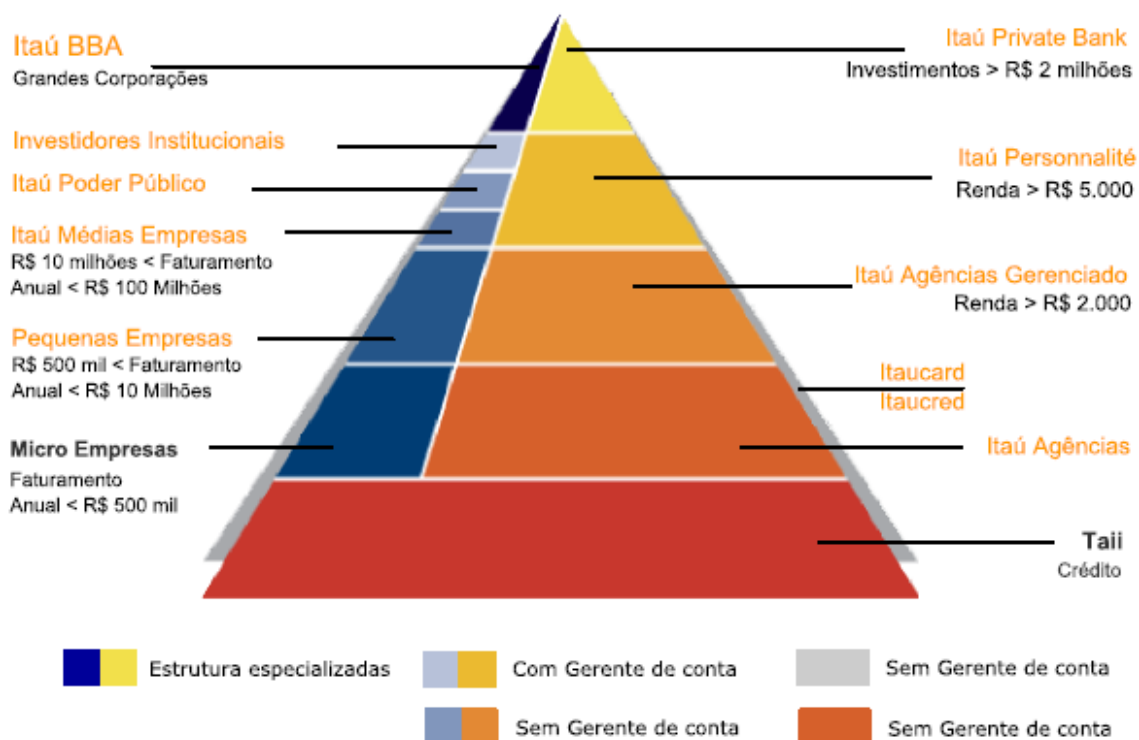


Figura 1 - Segmentação da empresa estudada (Fonte: ITAÚ, 2006)

Pode-se constatar, através do que foi exposto, que o desenvolvimento deste trabalho se alinha ao pensamento e às necessidades do banco e do setor no qual se insere.

## 1.6 Limitações do trabalho

Primordialmente, este trabalho estará limitado apenas à área de varejo do Banco, não abrangendo, portanto, a totalidade de seus clientes. Como já exposto, este recorte foi necessário por vários motivos, entre os quais:

- ☑ cada segmento possui suas especificidades, sendo muito extenso o desenvolvimento de uma ferramenta aplicável a todos;
- ☑ por abranger a grande maioria dos clientes do Banco, este é o segmento ao qual é dada maior atenção no momento;
- ☑ a possível proibição de vincular o pagamento do salário dos funcionários ao banco que a empresa escolher pode fazer com que uma grande quantidade de clientes troque de banco, escolhendo aquele que melhor atende às suas necessidades.

Por outro lado, nada impede que a empresa, baseada naquilo que for apresentado, desenvolva e aplique sistemas semelhantes a outros segmentos em que atua.

Pelo fato desta empresa estar inserida em um mercado de enorme e acirrada concorrência, os dados apresentados não serão os originais para manter o sigilo das informações estratégicas do banco, entretanto, não serão perdidas as características reais dos dados obtidos, sendo ainda garantida a sua comparabilidade.

O próximo capítulo traz uma breve revisão da literatura consultada no desenvolvimento deste trabalho para, em seguida, apresentar o desenvolvimento do sistema de mensuração da qualidade nos capítulos seguintes e, finalmente, o último capítulo traz as conclusões desse trabalho.

## ***1.7 Descrição do estágio***

O presente trabalho foi desenvolvido como parte das atribuições, como estagiário, do autor junto a empresa estudada, o Banco Itaú S.A.

Dentro dessa empresa, o autor junto a Área de Planejamento e Marketing, mais especificamente com Pesquisas de Mercado, cuidando das informações sobre a qualidade dos serviços prestados tanto a clientes internos como externos ao banco, em todos os segmentos que ele atua.

## 2. Referencial teórico

Um fator fundamental no desenvolvimento de trabalhos na engenharia de produção é estabelecer as bases teóricas sobre o tema. Desta forma, deve-se fazer um levantamento teórico enfocando todas os assuntos relevantes a resolução de um problema visando unir as informações de diversas fontes para se obter o cenário em que o problema se insere e possibilite ser resolvido. Nesse sentido, esse capítulo tem por objetivo compilar tais informações para fundamentar o presente trabalho com base na literatura.

### 2.1 Serviços

O setor de serviços é hoje um dos grandes motores da economia e, graças a isso, é crescente o interesse em conhecer suas particularidades. As nações desenvolvidas, e algumas em desenvolvimento estão se tornando – se é já não se tornaram – economias de serviços (GRÖNROOS, 1995). Este fenômeno, segundo o *Bureau of Labor Statistics*, fará com que as ocupações do setor de serviços sejam as únicas responsáveis pelo crescimento do número de empregos nos Estados Unidos, a partir do ano de 2005 (KOTLER, 2000).

As explicações para este fenômeno são inúmeras. Cowell (1983) aponta o retardo no crescimento da produtividade da mão-de-obra em serviços, comparado aos outros setores econômicos e o crescimento na demanda intermediária pelas empresas e da demanda final pelos clientes; já Schoell e Ivy (1981) responsabilizam a redução na jornada de trabalho, o aumento na expectativa de vida das pessoas, o aumento da complexidade da vida e dos produtos, a maior preocupação com a ecologia e a escassez de recursos por esta tendência.

A variedade encontrada neste setor é quase tão grande quanto sua importância. Governos, organizações não-governamentais (ONGs), empresas, todos

podem ser considerados como prestadores de serviços, embora haja diferenças entre a natureza dos seus serviços.

### **2.1.1 Conceito de serviço**

Dizer o que significa o setor industrial ou agrícola é fácil, porém conceituar o setor de serviços é uma tarefa bem mais complicada. A definição de Kotler (2000) é a de que serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada.

Já Grönroos (1995) vai um pouco mais além, dizendo que o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

A partir dessas e outras definições, pode-se dizer que serviço nada mais é do que um produto cuja fabricação e consumo são simultâneos, geralmente com a participação ativa do cliente.

### **2.1.2 Características dos serviços**

Os serviços em geral possuem características bastante distintas daquelas observadas nos bens físicos. Tais diferenças podem ser vistas na tabela 1, proposta por Grönroos (1995).

Parasuraman et al. (1990) afirmam que são três as características fundamentais dos serviços e elas impactam diretamente na forma como o cliente os avalia:



- ☑ Os serviços são basicamente intangíveis, o que leva a um julgamento pelo desempenho e experiências vivenciadas pelos clientes;
- ☑ Os serviços são heterogêneos, com possibilidade de desempenho e julgamentos diferentes conforme o fornecedor e o cliente;
- ☑ Nos serviços produção e consumo são inseparáveis, dificultando sobremaneira o controle e sua avaliação.

Tabela 1 - Serviço x Bem físico (Fonte: GRÖNROOS, 1995)

Serviço	Bem físico
Intangível	Tangível
Heterogêneo	Homogêneo
Produção, distribuição e consumo são simultâneos	Produção e distribuição separadas do consumo
Uma atividade ou processo	Um objeto
Valor principal produzido na interação entre consumidor e fornecedor	Valor principal produzido em fábricas
Clientes participam da produção	Clientes geralmente não participam do processo de produção
Não pode ser mantido em estoque	Pode ser mantido em estoque
Não há transferência de propriedade	Há transferência de propriedade

Kotler (2000) vai um pouco além da definição daquelas que ele considera como características exclusivas dos serviços. Ele propõe ações visando a satisfação dos clientes dos serviços que as leve em conta:

- ☑ Intangibilidade: os serviços são intangíveis, pois diferentemente dos produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos. Para que os compradores possam reduzir a incerteza que deriva da ausência de tangibilidade dos serviços, eles procurarão por sinais ou evidências físicas para inferir sobre a qualidade do serviço – as instalações, as pessoas, os equipamentos, o material de

comunicação, os símbolos, ou marca, e o preço são fatores que podem ser usados para tornar o “intangível em tangível”;

☑ Inseparabilidade: os serviços, de modo geral, são produzidos e consumidos simultaneamente. Além disso, tanto a pessoa que presta o serviço quanto o cliente que o recebe fazem parte dele e, assim sendo, a sua interação afeta o resultado. Essa característica faz com que a presença do fornecedor de serviço seja inevitável;

☑ Variabilidade: o serviço depende de quem o fornece, do lugar e do momento que são oferecidos, além de depender daquele que o recebe. Isso gera uma enorme fonte de variedade. Controlar esta variação, apesar de não ser uma tarefa fácil, é possível através de três medidas: 1) investir em bons processos de contratação e treinamento, 2) padronização do processo de execução do serviço em toda a organização e 3) monitorar continuamente a satisfação dos clientes;

☑ Perecibilidade: outra característica que difere os serviços dos bens físicos é o fato dos primeiros não poderem ser estocados. Tal fato não gera problemas caso a demanda pelo serviço seja constante, porém com sua oscilação eles aparecem. Para resolver esse problema ou são implementadas medidas para deixar a demanda o mais constante possível (preços diferenciados para picos e vales, sistemas de reserva) ou para fazer com que a oferta absorva as oscilações da demanda (medidas de eficiência, maior participação do cliente na produção do serviço).

Estas características fazem com que a oferta de um serviço seja cheia de momentos da verdade<sup>1</sup> (CARLZON, 1994). Isto porque o serviço não pode ser consertado ou repetido, devendo-se durante a sua execução tomar diversos cuidados para que o cliente seja de fato satisfeito. Problemas podem ocorrer, mas sua correção deve ser imediata para que o cliente não seja perdido.

---

<sup>1</sup> Episódios durante os quais o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade do serviço.

### 2.1.3 Classificação dos serviços

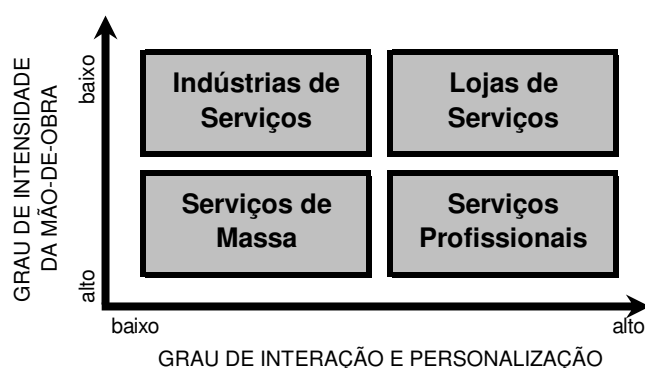
Existem na literatura diversas classificações para os serviços, cada uma enfocando em um aspecto que lhes é peculiar. Aquela mais recorrente é a que classifica os serviços por ramo de atividade (KON, 1994). Os tipos de serviços seriam: comércio, transportes e comunicações, atividades financeiras, serviços sociais, administração pública, serviços de reparação, serviços de apoio às empresas e demais serviços.

A classificação que Kotler (2000) propõe é baseada na constatação de que os serviços podem ou não estar associados a um bem físico, seguindo a linha de pensamento que vê o serviço como um produto que é comprado pelo cliente:

- ☒ Bem tangível: não há serviço associado;
- ☒ Bem tangível associado a serviços: o serviço é associado ao bem físico na intenção de agregar-lhe valor. Por exemplo, a instalação do produto (um armário ou qualquer outro bem) na casa do cliente;
- ☒ Híbrida: tanto o serviço quanto o bem físico compõem o produto. Por exemplo, os restaurantes oferecem tanto a comida (bem físico) como o serviço para seus clientes;
- ☒ Serviço principal associado a bens ou serviços secundários: neste caso, o cliente busca um serviço, como o de transporte aéreo, mas a sua realização depende de bens físicos – o avião, o combustível;
- ☒ Serviço puro: a oferta consiste essencialmente em um serviço, como é o caso das consultas médicas.

Dentro desta classificação, os serviços bancários poderiam ser descritos como serviço principal associado a bens ou serviços secundários, pois apesar do cliente buscar essencialmente o serviço – seja ele uma conta bancária, um empréstimo ou cartão de crédito – este tem associado bens físicos – como o cartão, o talão de cheques, extrato – e também serviços secundários, como o aconselhamento do gerente. Esta classificação se faz importante para conhecerem-se as peculiaridades do serviço estudado neste trabalho.

Já a classificação trazida por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) tenta alocar as empresas de serviços segundo seu grau de intensidade de mão-de-obra, definido como a proporção entre o custo do trabalho e o custo do capital, e o grau de interação e personalização, que descreve a capacidade do cliente de interferir pessoalmente na natureza do serviço a ele prestado. Essa, diferentemente daquela proposta por Kotler (2000), enfoca a empresa prestadora de serviço e não o serviço prestado. A figura 2 mostra esta classificação.



**Figura 2 - Matriz de processos de serviços (Fonte: FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000)**

O posicionamento dos serviços bancários de varejo, que são o foco deste estudo, nesta matriz é localizado no quadrante dos serviços de massa. Tal alocação deriva do fato de apesar de possuir um alto valor do trabalho frente ao do capital, os serviços podem ser pouco alterados pelo cliente – devido principalmente ao grande contingente atendido por instituições deste tipo.

## **2.2 Qualidade em serviços**

Conceituar qualidade é uma tarefa bem mais difícil do que compreender o que ela significa (GARVIN, 1988). Juran (1974) desenvolveu um conceito de qualidade bastante coerente e abrangente, adequado tanto para serviços quanto para bens físicos. Ele definiu qualidade como sendo a capacidade de satisfazer as necessidades do consumidor.

Oliver (1997) propõe que a satisfação é o efeito da realização do consumidor. Assim sendo, representa o julgamento de que um serviço supriu ou está suprimindo um nível aprazível de realização relacionado ao consumo, incluindo níveis de sub-realização e sobre-realização.

Em serviços, a tarefa de satisfazer o cliente não é exercida pelo produto e sim pelo modo se dá o seu fornecimento. Desta forma, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) criaram uma analogia com o processo de produção de um produto, propondo que o cliente seria uma entrada que é transformada pelo processo de serviços em uma saída com algum grau de satisfação.

Além disso, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) afirmam que as impressões do cliente sobre a qualidade do serviço baseiam-se na experiência com a totalidade do serviço e não apenas com o serviço explícito. Eles exemplificam tal fato através da prestação de serviço por um banco, dizendo que a opinião do cliente pode ser formada com base na simpatia do atendimento, ou no tamanho da fila de espera.

Controlar a qualidade de um serviço é outra tarefa bastante árdua, pois deve não apenas focar aquilo que é entregue ao cliente, mas a forma como se dá esta entrega. Além disso, para exercer um real controle sobre aquilo que afeta a qualidade é necessário o desenvolvimento de um sistema capaz de fazer o seu acompanhamento (KOTLER, 2000).

### **2.2.1 Mensuração da qualidade**

No quer tange a tarefa de medir – e controlar – a qualidade, as diferenças entre bens físicos e serviços reaparecem. Os serviços, ao contrário dos bens físicos, não podem ter sua qualidade inferida objetivamente através de indicadores como durabilidade e número de defeitos (CROSBY, 1979). Em função da intangibilidade e demais especificidades dos serviços, a sua qualidade só pode ser parcialmente medida em termos objetivos.

A partir desta constatação, Parasuraman et al. (1990) propuseram que a melhor forma de medir a qualidade dos serviços prestados é através das percepções

dos seus clientes, sendo que estas podem ser obtidas através de pesquisas de satisfação, uma vez que as diversas ocorrências de satisfação resultam em um julgamento da qualidade do serviço. Cronin e Taylor (1992) conseguiram demonstrar matematicamente tal relação e, por conseguinte, que é possível inferir sobre a qualidade do serviço através da mensuração da satisfação do cliente. Por outro lado, também não é fácil medir a satisfação dos clientes, já que esta é determinada por diversos fatores intangíveis (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Com a intenção de resolver este problema, diversos autores desenvolveram seus modelos para fazer tal avaliação, usando como base alguns tipos de serviço.

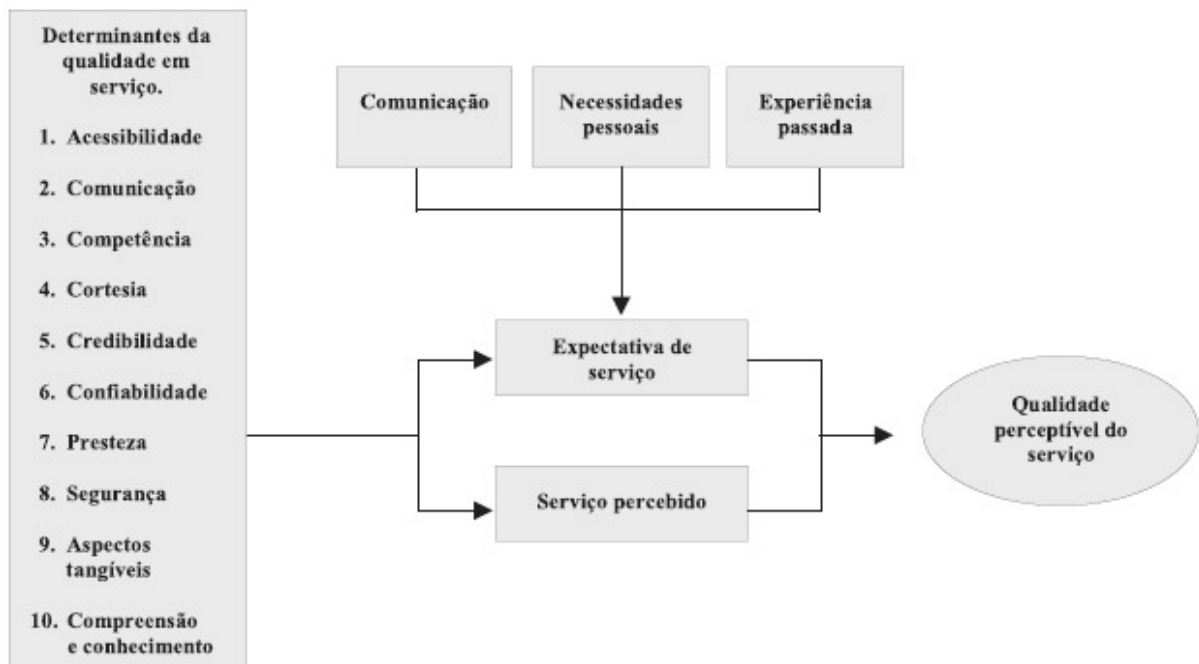
A seguir são mostrados os modelos SERVQUAL, muito difundido e referenciado na literatura, e SERVPERF (que apresenta um questionário mais enxuto), referenciado como o que apresenta os melhores índices de confiabilidade.

### 2.2.1.1 Modelo SERVQUAL

Parasuraman et al. (1990) desenvolveram seu modelo de medição da qualidade do serviço com a intenção de que tivesse aplicação universal, ou seja, que pudesse ser aplicado a qualquer natureza de serviço. O SERVQUAL é baseado no modelo de satisfação proposto por Oliver (1980), no qual afirma-se que a satisfação do cliente é função da diferença entre expectativa e desempenho (MIGUEL; SALOMI, 2004). Dessa forma, a avaliação da qualidade  $Q_j$  de um serviço, por um cliente, é feita por meio da diferença entre a sua expectativa  $E_j$  e o julgamento do serviço  $D_j$ , em certas dimensões da qualidade em serviços. A equação (1) ilustra este conceito.

$$Q_j = D_j - E_j \quad (1)$$

O gap, ou diferença entre a expectativa e o desempenho, é uma medida da qualidade do serviço em relação a uma característica específica. As dimensões da qualidade, segundo Parasuraman et al. (1990), seriam as características genéricas do serviço, subdivididas em itens, segundo os quais o cliente o julga. A figura 3 ilustra como se ocorre o julgamento do cliente.



**Figura 3 - Modelo de avaliação do serviço (Fonte: PARASURAMAN et al.,1990)**

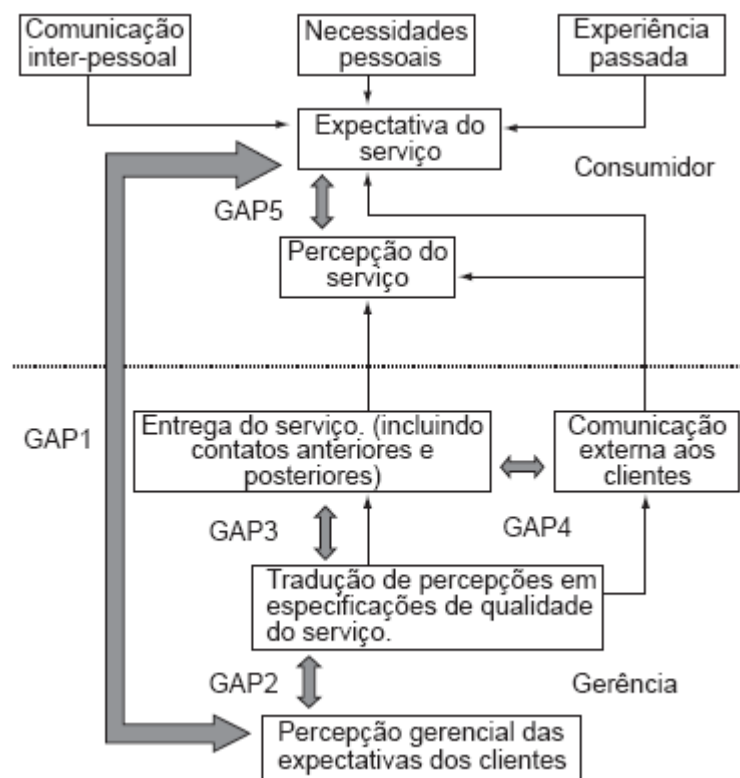
Através da análise do modelo da figura 3 pode-se perceber que a avaliação que o cliente faz do serviço, primeiramente, leva em consideração os diversos determinantes da qualidade (ver na tabela 2) e depois ocorre a comparação entre o serviço percebido e o esperado, sendo que este último é fruto da combinação de outros fatores como: comunicação – incluindo a interpessoal, ou “boca-a-boca”, e aquela empreendida pela própria empresa –, necessidades pessoais e experiências anteriores.

Parasuraman et al. (1990), depois de estudarem estes determinantes da qualidade, chegaram à conclusão de que para a criação das dimensões da qualidade alguns dos determinantes por eles propostos deveriam ser unidos, uma vez que tal agrupamento trazia uma maior confiabilidade ao modelo.

- ☑ Aspectos tangíveis: instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação;
- ☑ Confiabilidade: capacidade de realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa;
- ☑ Presteza: ajudar o cliente e prover pronto atendimento;
- ☑ Segurança: habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento (união de competência, cortesia, credibilidade e confiança);

☑ Empatia: cuidados e atenção individualizados aos clientes (união de acessibilidade, comunicação e compreensão e conhecimento do cliente).

O modelo GAP, ilustrado na figura 4, mostra tanto a forma pela qual o cliente avalia a qualidade do serviço como também de que forma a empresa pode avaliar analiticamente a qualidade de um serviço prestado (PARASURAMAN et al., 1990).



**Figura 4 - Modelo GAP de qualidade em serviços (Fonte: PARASURAMAN et al., 1990)**

Neste modelo são propostos 5 *gaps*, sendo 4 deles no contexto gerencial e 1 no contexto do cliente. A seguir, cada um destes *gaps* é resumidamente descrito:

- ☑ Gap 1: compreende a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial. Um exemplo seria uma empresa jamais apontada como referência de alto nível de qualidade pelos clientes ser considerada pelos seus executivos como tendo a qualidade dos seus serviços como um ponto forte;
- ☑ Gap 2: exprime a discrepância entre a percepção gerencial sobre as expectativas dos clientes e as especificações que estes fazem da qualidade;



☑ Gap 3: este *gap* consiste na discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente;

☑ Gap 4: a discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação e o que realmente a empresa fornece aos seus clientes gera o *gap 4*;

☑ Gap 5: denota a discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço, podendo ser expresso como função dos outros *gaps*, como mostra a equação (2).

$$gap5 = f(gap1, gap2, gap3, gap4) \quad (2)$$

Através de seus estudos, Parasuraman et al. (1990) concluíram que os clientes utilizavam os mesmos critérios para chegar a um julgamento avaliativo sobre a qualidade do serviço, independentemente do serviço considerado – eles pesquisaram 5 categorias de serviços, a saber: reparo e manutenção de produtos, banco varejista, chamadas telefônicas de longa distância, corretagem de ações e operação de cartão de crédito, que eram consideradas como representativas do setor de serviços norte-americano. Com isso, foi criado um questionário, conhecido como instrumento SERVQUAL (ver Anexo A), para levantar os *gaps* propostos em qualquer tipo de serviço.

Desde a proposta inicial da escala SERVQUAL, uma intensa controvérsia iniciou-se sobre a sua adequação e possibilidade de generalização para as diversas áreas do setor de serviços externos (MIGUEL; SALOMI, 2004). Carman (1990) propõe que a escala deve ser adaptada a serviços específicos. Além disso, Babakus e Boller (1992) concluíram que também as dimensões da qualidade dependeriam do serviço estudado. Outra crítica ao modelo, também feita por Babakus e Boller (1992), diz respeito ao uso da contraposição entre expectativa e desempenho. Eles confirmaram resultados mais consistentes para modelos baseados somente na percepção de desempenho. Entretanto, estas e outras críticas foram minuciosamente contestadas por Parasuraman et al. (1990) em trabalhos subsequentes (MIGUEL; SALOMI, 2004).

**Tabela 2 - Determinantes da qualidade (Fonte: MIGUEL e SALOMI *apud* PARASURAMAN et al., 1990)**

<b>Determinante</b>	<b>Conceito</b>
Aspectos Tangíveis	Significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de crédito plástico, ou uma prestação de contas, além de outros clientes presentes nas instalações.
Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa honra seus compromissos. Especificamente envolve: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado.
Presteza	Refere-se ao desejo e presteza que os empregados têm em prover os serviços. Envolve rapidez nos serviços, por exemplo: postar um recibo ou contatar um cliente rapidamente, ou realizar rapidamente um serviço.
Competência	Significa possuir as habilidades necessárias e conhecimento para realizar o serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, capacidade de pesquisa da organização.
Cortesia	Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Compreende também consideração com a propriedade do cliente (por exemplo: não usar sapatos sujos no carpete).
Credibilidade	Considera a honestidade e implica em que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interação com os clientes durante a venda.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade.
Acessibilidade	Refere-se a proximidade e a facilidade de contato, significando que: o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso, tem um horário de funcionamento e localização conveniente.
Comunicação	Significa manter os clientes informados em linguagem que sejam capazes de compreender. Também compreende: proporcionar explicação do serviço, preços, descontos e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido.
Compreensão e Conhecimento do cliente	Significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, envolvendo: aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada, reconhecer clientes constantes e preferenciais.

### 2.2.1.2 Modelo SERVPERF

Cronin e Taylor (1992) desenvolveram um modelo denominado SERVPERF, que, diferentemente do SERVQUAL, é baseado somente na percepção de desempenho dos serviços. Para justificar o seu modelo, os autores ressaltam que a qualidade é mais conceituada como uma atitude do cliente nas dimensões da qualidade, e que não deve ser medida com base no modelo de satisfação de Oliver (1980), ou seja, através das diferenças entre expectativa e desempenho. A equação (3) representa este modelo:

$$Q_j = D_j \quad (3)$$

Onde:

$Q_j$  = avaliação da qualidade do serviço em relação à característica  $j$ ; e

$D_j$  = valores de percepção de desempenho para cada característica  $j$  de serviço.

Apesar deste modelo divergir do SERVQUAL na maneira de avaliar a qualidade do serviço, seus autores julgaram que tanto os 22 itens de avaliação quanto as 5 dimensões da qualidade propostos por Parasuraman et al. (1990) estavam muito bem embasados e, portanto, os utilizaram no SERVPERF (MIGUEL; SALOMI, 2004).

Uma vez desenvolvido o modelo, Cronin e Taylor (1992) empreenderam um estudo empírico (ver Anexo B) para testar algumas de suas hipóteses sobre qualidade em serviços e satisfação dos clientes, acabando por concluir o seguinte:

- ☒ O instrumento SERVPERF é mais sensível em retratar as variações de qualidade em relação ao SERVQUAL, e também mais eficaz na operacionalização da qualidade em serviços;
- ☒ A qualidade do serviço leva à satisfação do cliente;
- ☒ A intenção de recompra está mais associada à satisfação do cliente do que à qualidade do serviço entregue.

A partir de suas conclusões, Cronin e Taylor (1992) puderam afirmar que a proposta de medida de desempenho SERVPERF está mais alinhada com os

conceitos teóricos, questionando a validade do instrumento SERVQUAL. Alguns trabalhos posteriores, entre eles os desenvolvidos por Teas (1993) e Lee et al. (2000) vieram confirmar a melhor adequação do modelo SERVPERF em relação ao SERVQUAL para o levantamento da qualidade de serviços.

A partir do que foi exposto, é possível concluir-se que qualidade do serviço pode ser medida através da satisfação do cliente, uma vez que uma implica na outra. Com isso em mente, deve-se elucidar a relação entre a fidelidade dos clientes de serviços, sua satisfação e, por conseguinte, a qualidade daquilo que recebe.

## **2.3 Fidelidade dos clientes**

A busca por clientes fiéis já é um fenômeno antigo, mas as implicações de tê-los têm se tornado cada vez mais relevantes neste ambiente de guerra por preços e comoditização. Por outro lado, os próprios clientes querem ser leais. Infelizmente, poucas empresas sabem como tornar seus clientes leais, principalmente porque não sabem o que de fato é fidelidade (BEMOWSKI, 1996).

Apesar de existir uma certa diferença entre os termos retenção, fidelização e lealdade de clientes eles são, muitas vezes, usados como sinônimos. Enquanto lealdade (e, por conseguinte fidelização) é definida no campo atitudinal, a retenção é definida como um comportamento do cliente em relação aos serviços (OLIVER, 1997).

Oliver (1997) define fidelidade como sendo um compromisso firme de continuidade com o serviço preferido de forma consistente no futuro, independente de influências situacionais ou de esforços de marketing que tenham o potencial de alterar seu comportamento.

Para gerar-se fidelidade, uma empresa precisa (BEMOWSKI, 1996): estar disponível sempre que o cliente precisar; saber ouvir o cliente mesmo em uma crise; saber tirar proveito de como resolver as crises e com isso criar clientes fiéis; oferecer algo além do que os clientes esperam.

### 2.3.1 Razões para fidelizar

Zeithaml (1981) sugere que a fidelidade por serviços pode ser maior do que por produtos. Isto porque os clientes conduzem suas transações diretamente com o prestador de serviços, muitas vezes pessoalmente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Assim sendo, pode-se dizer que um fornecedor de serviços pode tirar enorme proveito de uma estratégia bem articulada que vise a fidelização de seus clientes.

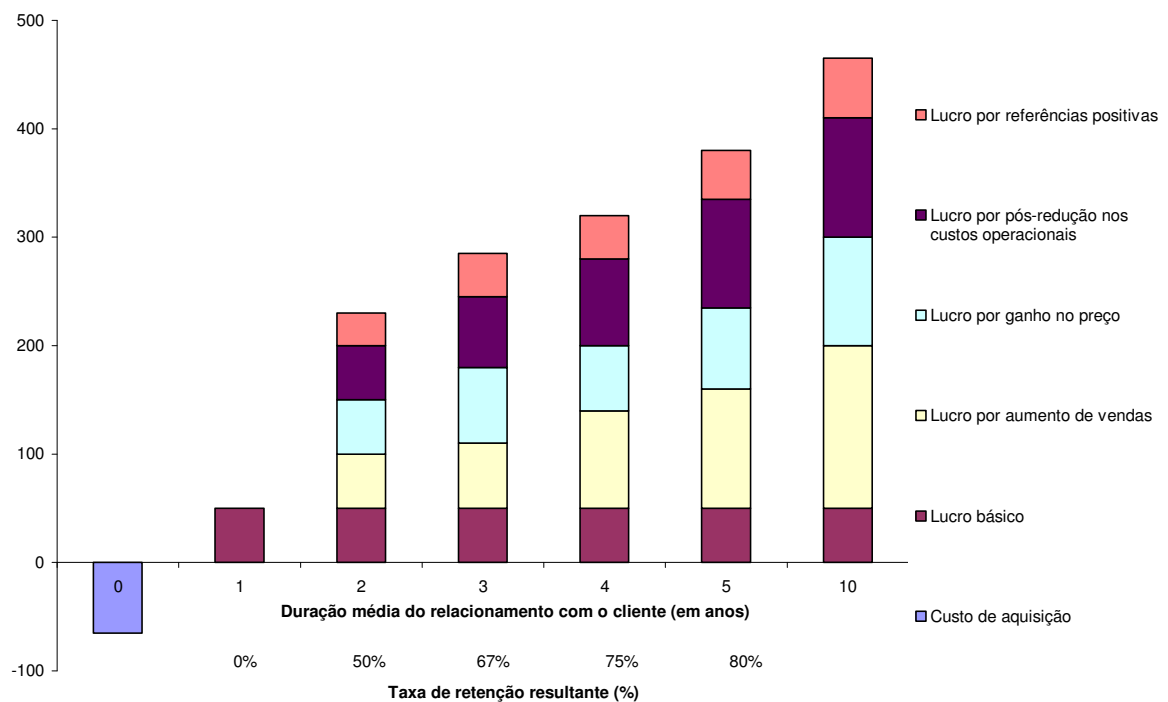
Heskett et al. (1994) vêem a fidelidade dos clientes como sendo uma peça chave para o bom funcionamento de qualquer empresa. Isto porque a fidelidade do cliente influencia a fidelidade de funcionários e fornecedores, e gera os lucros que induzem a fidelidade dos acionistas, e complementam dizendo que aqueles que reconhecem o valor de um cliente fiel através do tempo dedicam um esforço fora do comum para compreender as necessidades e comportamentos dos clientes, assim como as maneiras de pesquisá-los.

Muitos fornecedores de serviços vêem um cliente apenas em termos do lucro potencial representado por uma venda, esquecendo que estes, se forem fiéis, podem se tornar fontes de fluxo de receita lucrativa, resultante não só do seu crescente conhecimento do processo do serviço, como também do ganho de novos clientes aos quais recomendam o fornecedor de serviços (HESKETT et al., 1994). Assim sendo, pode-se dizer que a fidelidade dos clientes e a lucratividade andam juntas. A seguir, são mostrados alguns dados que corroboram com esta constatação:

- ☑ Ao aumentar em 2% a taxa de retenção de clientes, uma empresa está cortando o equivalente a 10% de seus custos operacionais (STRUEBING, 1996);
- ☑ O custo de se manter um cliente fiel é de 5 a 7 vezes menor do que aquele de atrair um novo cliente (KESSLER, 1995);
- ☑ Para cada libra gasta em retenção de cliente a empresa British Airways recebeu £2 como retorno (WEISER, 1995);

☑ No caso da empresa Minute Maid, um cliente fiel gera algo em torno de U\$26.000 em publicidade “boca-a-boca” (KESSLER, 1995).

Reichheld e Sasser (1990) documentaram o impacto da manutenção de clientes na lucratividade de uma empresa. Afirmam que, apesar das diferenças existentes entre as diversas empresas de serviço, o comportamento de tal manutenção assemelha-se àquele ilustrado pela figura 5.



**Figura 5 - O impacto da retenção de clientes nos lucros (Fonte: REICHHELD e SASSER, 1990)**

Na figura 6 pode-se verificar como um aumento de 5% na taxa de retenção de clientes impacta nos lucros de diversos tipos de empresas de serviço (REICHHELD; SASSER, 1990).

Keiningham et al. (2005) fazem uma importante ressalva sobre a fidelização de clientes, ao lembrarem que nem todos os clientes devem ser retidos. Apenas aqueles que trazem um bom retorno para a empresa são merecedores de tal esforço. Eles sugerem que, antes de se tomar qualquer ação para reter clientes, seja feita uma seleção dos clientes, baseada na matriz ilustrada na figura 7. Tal matriz traz no eixo vertical o índice de valor do cliente, que é o quanto ele “vale” dentro de sua categoria. Já o eixo horizontal expressa o índice de lealdade do cliente, cujo cálculo varia de setor para setor. A partir disso, as ações de retenção devem focar

apenas aqueles clientes alocados no quadrante superior esquerdo, ou seja, os de alto valor não-leais, visando transformá-los em *core clients*.

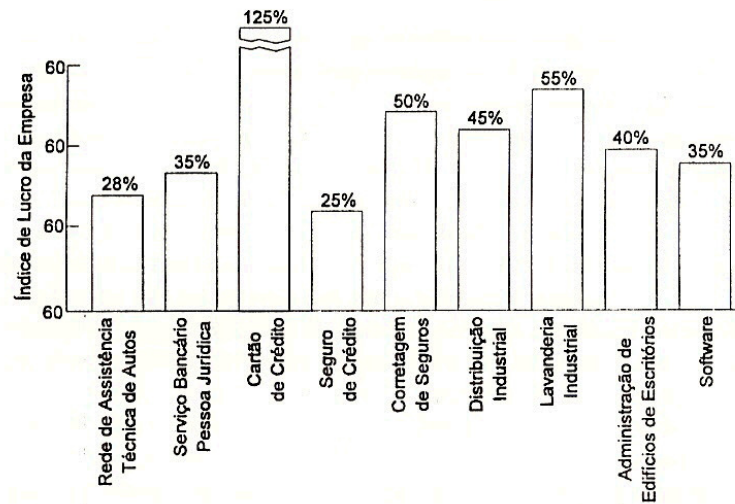


Figura 6 - Impacto nos lucros de um aumento de 5% na taxa retenção de clientes (Fonte: REICHHELD e SASSER, 1990)

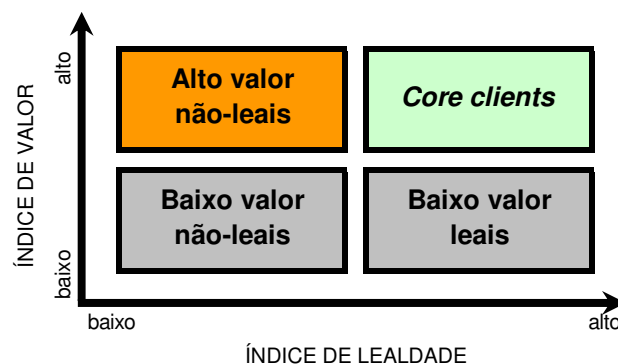


Figura 7 - Matriz de classificação de clientes (Fonte: KEININGHAM et al., 2005)

Reichheld (2006) discorda de Keinigham et al. (2005) na seleção dos clientes que devem ser foco da atuação das empresas. Para ele, os core clients deveriam nortear as ações estratégicas da empresa, uma vez que tais clientes, apesar de serem lucrativos, podem trazer ainda mais retorno através de propaganda boca-a-boca, indicações a amigos – o autor faz uma ressalva sobre esses clientes que receberam a indicação de algum conhecido: as chances deles serem leais são enormes, somente em segundo lugar viriam os clientes lucrativos e não leais.

Outro ponto de divergência entre os autores citados diz respeito ao que fazer com aqueles clientes que não são lucrativos. De acordo com o autor Reichheld (2006) os clientes do quadrante inferior esquerdo devem ser motivados a deixar a

empresa, caso não queiram “vestir sua camisa”. Já aqueles que estão no quadrante inferior direito, diz o autor, representam a terceira prioridade da empresa. Por eles serem leais eles gostam de se relacionar com a empresa. Assim sendo, devem-se buscar maneiras de transformá-los em clientes lucrativos.

Pelo que foi apresentado até aqui, fica clara a importância de se fazer uma boa gestão de clientes, visando a sua fidelização. As empresas só têm a ganhar quando possuem clientes fiéis. Assim sendo, o ponto importante a ser também estudado é com respeito a relação entre satisfação e fidelização em serviços, destacados a seguir.

### 2.3.2 Relação entre satisfação e fidelização em serviços

São diversos os trabalhos que relacionam a satisfação dos clientes à sua fidelização, ou lealdade, ao fornecedor. Neles, fica evidenciado que nos serviços os custos da troca (*switching costs*) – que envolvem o aprendizado das novas rotinas de serviço – são bem mais considerados pelos clientes do que com produtos. Segundo Heskett et al. (1994), os clientes tendem a permanecer em um fornecedor de serviços, a não ser que este venha a apresentar, sucessivamente, desempenho ruim. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), é a qualidade do serviço, conseguida através da definição de padrões explícitos de desempenho aos funcionários, que constrói uma base de clientes fiéis. Na tabela 3 pode ser vista a relação proposta por Jones e Sasser (1995) entre os níveis de satisfação e a lealdade.

**Tabela 3 - Relação entre satisfação e lealdade (Fonte: JONES e SASSER, 1995)**

<b>Nível de satisfação</b>	<b>Lealdade</b>
Completamente satisfeito	Muito leal
Satisfeito	Facilmente troca de fornecedor
Insatisfeito	Nada leal

Seguindo nesta linha, uma das conclusões do trabalho desenvolvido por Cronin e Taylor (1992) sobre a relação existente entre qualidade do serviço,



satisfação e fidelização dos clientes (ou intenção de recompra, segundo os autores) foi que, nesta seqüência, uma implica na outra. A relação proposta por Parasuraman et al. (1990) engloba também o retorno financeiro de ter clientes fiéis. Segundo eles, uma melhor compreensão das críticas a qualidade do serviço implica na melhora da satisfação dos clientes que, por sua vez, implica em um aumento da sua lealdade, que gera um aumento nos resultados financeiros.

Berry e Parasuraman (1992) fazem também um contraponto entre lealdade e satisfação dos clientes. Segundo os autores, o cliente possui um nível de serviço desejado e desempenhos abaixo deste ponto lhes geram insatisfação, o que ocasiona uma redução de sua lealdade. Por outro lado, os desempenhos que superam este nível desejado causam uma surpresa agradável ao cliente, reforçando sua lealdade. Struebing (1996) compartilha desta opinião e adiciona que, como os clientes podem escolher entre diversas opções, eles esperam ser satisfeitos por quem adotam como fornecedores de serviços e estas empresas têm como obrigação buscarem sempre maneiras de dar-lhes algo mais para conquistar sua fidelidade.

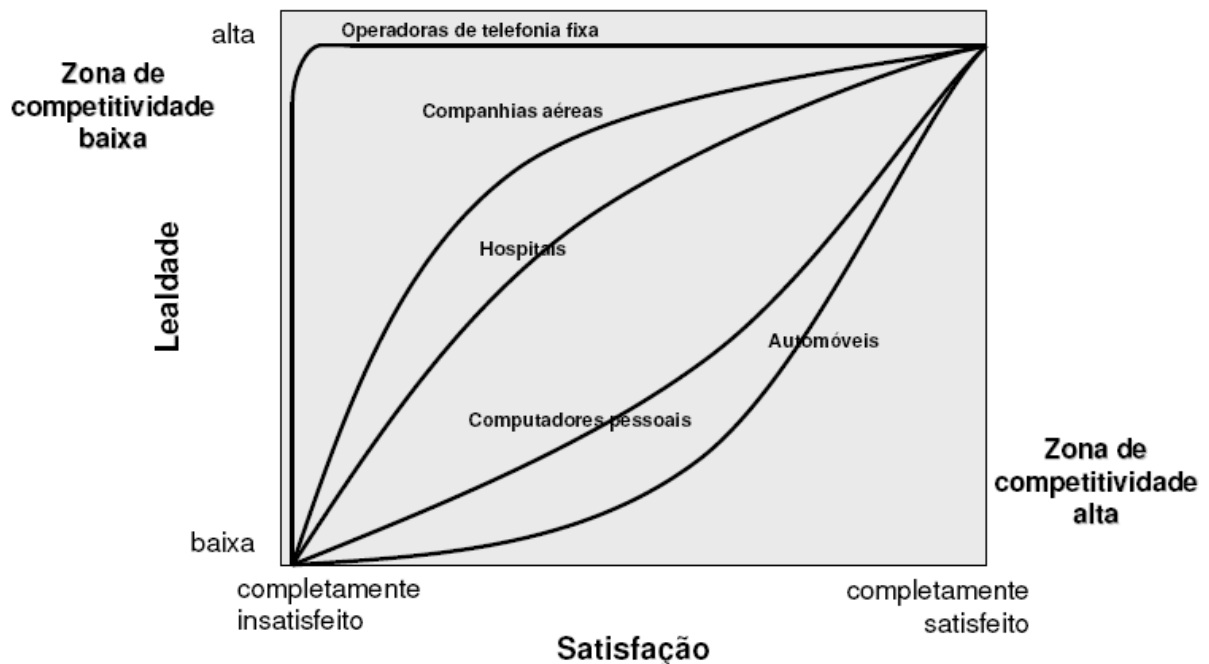
Jones e Sasser (1995) fazem uma importante ressalva sobre como conquistar a lealdade dos clientes através da satisfação de suas expectativas, que corrobora com a idéia de Berry e Parasuraman (1992) e de Struebing (1996). Os autores demonstram através de seus estudos que apenas satisfazer os clientes não basta. Para uma empresa tornar seus clientes leais ela deve superar sempre suas expectativas. Além disso, os autores também propõem uma classificação dos clientes segundo seu grau de fidelidade e de satisfação com o serviço (tabela 4).

**Tabela 4 - Classificação do cliente segundo sua satisfação, lealdade e atitude (Fonte: JONES e SASSER, 1995)**

	Satisfação	Lealdade	Atitude
<b>Apóstolo</b>	alta	alta	permanece e encoraja outros a entrar
<b>Terrorista</b>	baixa para média	baixa para média	saiu ou está prestes a sair, difamador
<b>Mercenário</b>	alta	baixa para média	entra e sai, possui baixo comprometimento
<b>Prisioneiro</b>	baixa para média	alta	incapaz de sair, encurralado

Segundo esta classificação, a atitude do cliente depende do seu grau de satisfação e de lealdade, sendo esta muito dependente do grau de competitividade

do setor no qual as empresas se inserem. A figura 8 traz um gráfico que mostra como a competitividade influencia na relação entre fidelidade e satisfação.



**Figura 8 - Como a competitividade do ambiente afeta a relação entre fidelidade e satisfação (Fonte: JONES e SASSER, 1995)**

A partir desses dados é possível afirmar que existe uma forte relação entre a satisfação dos clientes e sua fidelidade e que, tal relação, será influenciada pelo grau de competição do ambiente em que a empresa de serviços se insere. Outra conclusão que pode ser tirada é a de que nem todos os clientes precisam ser retidos ou fidelizados, somente aqueles que querem ser leais e que trazem um bom retorno financeiro para a empresa devem ser alvos das ações.

De qualquer modo, as organizações precisam levantar os níveis de satisfação e, conseqüentemente, de fidelidade, geralmente por meio de pesquisas. Como apresentado na seqüência.

## **2.4 Pesquisas com clientes**

As empresas cada vez mais precisam ouvir seus clientes, seja para lançar ou verificar a aceitação de um produto ou serviço ou seja para averiguar o

comportamento – e a satisfação – do consumidor em relação ao que a organização oferece.

Existem diversas formas de ouvir a voz do cliente, ou seja, saber o que ele pensa sobre um produto ou serviço. Entre elas podem-se destacar as pesquisas de mercado, empreendidas com a finalidade de melhor conhecer os clientes de uma empresa ou setor, levantando suas necessidades, medindo sua satisfação, dentre outras ações. Tais pesquisas, quando possuem cunho quantitativo, fazem uso dos seguintes métodos para a coleta de dados (MCDANIEL; GATES, 2003):

- ☑ Entrevistas porta-a-porta: são pesquisas realizadas nas casas de clientes selecionados, geralmente com questionários longos, para investigar profundamente seus hábitos. Têm como desvantagens o custo e a confiabilidade da amostra<sup>2</sup>;
- ☑ Entrevistas de interceptação: empreendidas em alguns locais públicos onde haja uma grande probabilidade de se encontrar o tipo de cliente que deve ser ouvido – pontos de fluxo. Têm a vantagem de poderem ser aplicadas a uma grande amostra, além de permitir a interação entre entrevistador e entrevistado (mostrar algo, explicar). Como desvantagens podem-se apontar a necessidade de um questionário mais enxuto e problemas de confiabilidade da amostra;
- ☑ Entrevistas telefônicas: largamente utilizadas, as pesquisas telefônicas são geralmente usadas quando é necessário ouvir uma grande quantidade de clientes com diversos perfis – previamente selecionados. Usualmente, estas pesquisas são realizadas com o auxílio de um software, chamado genericamente de CATI (*computer-assisted telephone interviewing*), que faz tanto o armazenamento das respostas como o controle da amostra. A confiabilidade da amostra e o monitoramento *on-line* da pesquisa são suas vantagens. Em contrapartida, não é recomendada para questionários extensos;
- ☑ Questionários por correio: aplicável quando a interação entre entrevistador e entrevistado não é necessária, este tipo de pesquisa serve para responder

---

<sup>2</sup> Segundo os autores, a confiabilidade da amostra está relacionada tanto à sua confiabilidade estatística como com a validade das respostas colhidas (por exemplo, a presença de outras pessoas pode influenciar a resposta do entrevistado).

basicamente as mesmas respostas das pesquisas telefônicas. Possui a vantagem de o cliente poder respondê-la na hora que mais lhe convier e de eliminar o “filtro” do entrevistador. Porém, como não há muito controle sobre quem respondeu o questionário e como ele foi respondido, a confiabilidade da amostra pode ser comprometida;

☑ Questionários pela Internet: técnica muito parecida com a de questionários por correio, mas traz a vantagem de se conhecer melhor o respondente, além de prover um maior controle sobre as respostas. Possui as mesmas vantagens dos questionários por correio e das entrevistas telefônicas, mas a sua aplicação fica restrita à população que tem acesso a Internet – o que pode causar um viés na amostra.

A escolha desta ou daquela técnica de pesquisa, entretanto, deve ser criteriosa. McDaniel e Gates (2003) propõem que os seguintes fatores devem determinar a escolha do método de levantamento: 1) critérios de seleção da amostra; 2) orçamento disponível; 3) necessidade de expor o entrevistado a vários estímulos; 4) qualidade e precisão requerida dos dados; 5) tamanho do instrumento para coleta de dados; 6) estrutura do instrumento para coleta de dados; 7) índice de incidência do público alvo na população e; 8) tempo disponível para concluir o levantamento.

Assim sendo, é possível concluir que aquelas empresas dispostas a ouvir o que seus clientes têm a dizer podem fazer uso de técnicas de pesquisa de mercado, desde que tenham claro como e quem desejam escutar. Desta forma, o próximo passo a ser dado é a construção do instrumento de coleta dos dados.

### **3. Desenvolvimento do sistema de mensuração da qualidade**

Após a etapa de definição do problema, foi empreendida uma busca na literatura por subsídios que pudessem ajudar tanto na compreensão do problema como também mostrar caminhos para a sua solução. De posse destas informações, o próximo passo foi determinar a melhor solução e mostrar como implementá-la.

Retomando o que já foi exposto, o problema a ser resolvido é o de medir a qualidade do serviço prestado por um grande banco de varejo brasileiro e com isso possibilitar a identificação de problemas ocorridos durante a sua entrega, visando guiar ações de melhoria que possibilitem a retenção daqueles clientes que, de alguma forma, ficaram insatisfeitos. A literatura consultada trouxe informações sobre as especificidades do setor de serviços, e também os desafios que sua gestão deve enfrentar. Além disso, foram levantados os modelos existentes de mensuração da qualidade em serviços e ficou evidente pela bibliografia a relação existente entre qualidade do serviço prestado, satisfação dos clientes de serviços e fidelidade.

Assim sendo, é possível afirmar que pode ser encaminhada uma solução para o problema proposto. Além disso, também foi identificado que esta solução baseia-se na escolha – e possível adaptação – de um dos modelos descritos para a mensuração da qualidade em serviços, identificados na literatura.

#### **3.1 Escolha do modelo base**

Dois modelos muito referenciados na bibliografia sobre mensuração da qualidade em serviços foram expostos no capítulo anterior. Cada um possui pontos positivos e negativos, portanto a escolha de um frente ao outro deve ser criteriosa. Os seguintes critérios propostos pelo autor foram adotados para fazer tal escolha:

- ☒ O instrumento deve trazer resultados confiáveis;
- ☒ O questionário precisa ser o mais simples e direto possível;

☑ A sua aplicabilidade<sup>3</sup> ao setor de serviços bancários de varejo deve ser garantida.

Quanto ao primeiro critério, ambos os modelos trazem resultados confiáveis, isto porque ambos foram desenvolvidos a partir de um mesmo estudo (PARASURAMAN et al., 1990), bem embasado e extensivamente citado por outros autores (por exemplo, FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000; LEE et al., 2000; KEININGHAM et al., 2005 entre outros). Por outro lado, como os modelos divergem no que tange à forma de medir a qualidade, cabe a seguinte ressalva: os clientes, em geral, não sabem o que esperar ou têm uma noção errada do que deveriam esperar a qualidade do serviço medida pela relação entre o que é fornecido e o que é esperado é uma das principais causas da percepção de má qualidade de um serviço (HESKETT et al., 1994). Provavelmente por conta disso que o instrumento SERVPERF é referenciado como aquele que possui maior confiabilidade dos resultados e também é mais sensível para identificar alterações na prestação do serviço.

Falando sobre o segundo critério proposto, o SERVPERF logo de início apresenta uma vantagem. Como seu questionário não é baseado na contraposição entre expectativa e percepção, ele tem metade das questões do SERVQUAL. Outro ponto positivo do SERVPERF em relação ao SERVQUAL é o uso de questões mais diretas, que visam obter a percepção do cliente sobre o serviço recebido.

Quanto ao terceiro critério, nenhum dos dois modelos atende satisfatoriamente. Apesar de ambos terem sido desenvolvidos e testados também no segmento bancário, por terem a pretensão de serem de aplicação universal, não são capazes de absorver as especificidades do setor. Tal limitação dificulta o planejamento de ações de melhoria, uma vez que não se sabe exatamente qual ponto deve ser atacado. A melhor solução, nesse caso, seria desenvolver um questionário que fosse capaz de retratar a realidade do ambiente bancário de varejo.

A partir do que foi levantado, é possível apontar que a utilização de um questionário desenvolvido especificamente para o setor de serviços bancários de varejo como melhor solução. Este, por sua vez, deve estar apoiado nas dimensões da qualidade apresentadas por Parasuraman et al. (1990) e usadas por Cronin e

---

<sup>3</sup> O modelo a ser utilizado deve levar em consideração as peculiaridades do setor escolhido, para que as ações de melhoria sejam mais bem orientadas.

Taylor (1992) também em seu modelo, por conta destas já terem se mostrado eficazes para captar as especificidades do fornecimento de um serviço. Além disso, deve ser utilizada a metodologia proposta no SERVPERF de analisar somente o desempenho do serviço, sem fazer a contraposição entre aquilo que o cliente espera receber e o que ele de fato recebe, para sustentar o desenvolvimento de tal questionário.

Assim sendo, o que é feito a seguir é o desenvolvimento do questionário que será base do instrumento de mensuração da qualidade dos serviços bancários em estudo.

### **3.2 Desenvolvimento do questionário**

O desenvolvimento do questionário a ser usado no sistema de mensuração é uma das etapas mais críticas da resolução do problema proposto, em função dessa ser a ferramenta que irá denotar a qualidade do serviço e deverá guiar as ações de melhoria a serem tomadas. Por conta disso, os esforços empreendidos na realização deste trabalho serão, em boa parte, alocados nesta etapa.

Os itens que serão usados no questionário final devem refletir fielmente o que os clientes pensam e também estarem em consonância com o pensamento da direção da empresa, para que não sejam geradas expectativas além daquelas que o banco pode – e quer – atender. Além disso, devem estar alinhados com os pontos relevantes destacados na literatura e sintetizados no capítulo anterior.

Hayes (1997) propõe uma metodologia para o desenvolvimento de questionários para a avaliação da satisfação dos clientes. A figura 9 ilustra as macro-etapas envolvidas neste processo, que serão detalhadas a seguir no texto.

O desenvolvimento desta seção do trabalho estará baseado nas primeiras duas etapas deste modelo, da figura 9, tratadas nos próximos itens. A última etapa, que trata da aplicação do questionário, será abordada no item sobre a implementação do sistema de mensuração da qualidade, que faz parte do próximo capítulo.

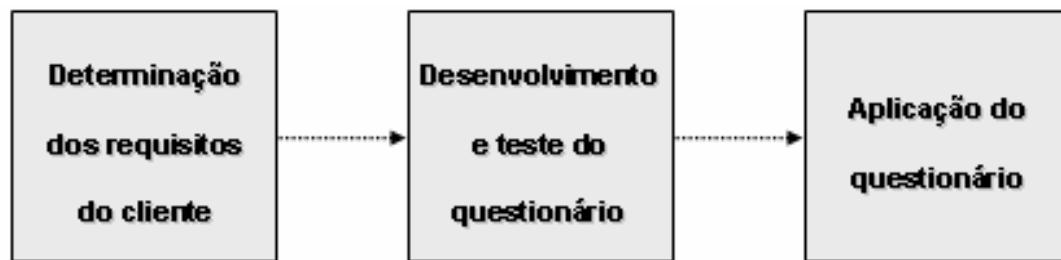


Figura 9 - Modelo genérico para o desenvolvimento de questionários de satisfação (Fonte: HAYES, 1997)

### 3.2.1 Determinação dos requisitos do cliente

Geralmente, descreve-se um serviço (ou produto) por meio de diversas dimensões ou características (HAYES, 1997). Quando os clientes avaliam a qualidade daquilo que recebem, fazem um julgamento daquelas dimensões que lhes são mais importantes. Assim sendo, esta etapa tem como objetivo identificar os requisitos dos clientes ou dimensões da qualidade que são importantes na definição da qualidade do serviço bancário de varejo.

Conhecer este processo é importante por duas razões (HAYES, 1997): primeiro porque isto traz um melhor entendimento de como os clientes definem a qualidade do serviço e, com isso, é possível saber como melhor satisfazê-los, guiando ações de melhoria. Segundo, este conhecimento será muito útil no passo seguinte, no desenvolvimento do questionário, cujas questões devem medir o grau de satisfação dos clientes em cada dimensão da qualidade.

#### 3.2.1.1 Método de levantamento dos requisitos do cliente

Hayes (1997) apresenta dois possíveis métodos para o levantamento dos requisitos dos clientes. O primeiro deles é chamado de Desdobramento da



Dimensão Qualidade, porque parte da identificação das dimensões da qualidade de um serviço e depois as desdobra, através de exemplos específicos. Ele envolve as pessoas que fornecem o serviço ao cliente, por julgar que elas estão em uma posição favorável para entender o propósito e a função do serviço, bem como o que os clientes esperam dele (para mais detalhes sobre este método, o Anexo C pode ser consultado).

O outro método que Hayes (1997) propõe é o do Incidente Crítico, que, segundo o autor, traz vantagens em relação ao anterior, uma vez que neste método os clientes são ouvidos e, portanto, podem apontar requisitos importantes que devem ser incluídos e outros, menos importantes, que devem ser excluídos. Este método foi proposto por Flanagan (1954), partindo da premissa de que os clientes, por receberem o serviço, são bons conhecedores dos seus requisitos importantes. A sua aplicação se dá através de entrevistas nas quais os clientes expõem alguns fatos que lhes geram satisfação e outros que geram insatisfação (mais detalhes sobre esta técnica do incidente crítico são mostrados no Anexo D).

Tendo em vista as vantagens que ambos métodos possuem, o presente trabalho fez uso delas em conjunto.

#### *a) Coleta dos dados*

A coleta dos dados para o levantamento dos requisitos dos clientes iniciou-se com a aplicação da técnica do incidente crítico. Foram escolhidas 4 agências do banco, na cidade de São Paulo, para as entrevistas com os clientes. A escolha desse número de agências foi devido a escassez de tempo para realizar as visitas. No que tange a localização das agências ser concentrada na cidade de São Paulo, isso se deve primordialmente ao fato dessa cidade possuir quase 20% de todos os clientes do banco.

Os entrevistados foram escolhidos ao acaso dentro das agências, para garantir que não houvesse viés algum na amostra. A única exigência feita durante a escolha foi do abordado ser correntista no banco. Ao todo, 40 clientes tiveram

oportunidade de manifestar suas opiniões, em um período de 2 horas em cada agência, visando a otimização da coleta dos dados.

Em seguida, foi a vez de ouvir os funcionários destas agências. Com o auxílio destes, definiram-se as dimensões da qualidade, pensando em como ocorre o relacionamento do cliente com o banco. Ao todo foram estipulados 4 aspectos a serem investigados, a saber: agências, canais eletrônicos (que engloba: banco pelo telefone, banco através da Internet e caixas eletrônicos), imagem do banco e produtos e serviços, e cada uma foi desdobrada pensando-se nas 10 dimensões da qualidade, propostas por Parasuraman et al. (1990).

Estes aspectos foram definidos tentando-se englobar as diversas formas que o cliente tem para se relacionar com o banco. As agências e os canais eletrônicos são os meios utilizados pelos clientes para realizar esse encontro, enquanto os produtos e serviços representam aquilo que os clientes estão procurando. Já sobre a imagem do banco, é ela que representa a maneira pela qual o cliente enxerga o banco e, por isso, foi incluída na análise.

#### *b) Consolidação dos dados*

Terminado o processo de levantamento de dados, o passo seguinte envolveu a categorização de tudo aquilo que os clientes manifestaram dentro das dimensões propostas pelos funcionários das agências. O modelo desenvolvido para ser usado neste trabalho está representado na figura 10.

Vale ressaltar que, por conta das especificidades de cada dimensão levantada no estudo, algumas possuem maior alinhamento com certas dimensões de Parasuraman et al. (1990) ligadas a fatores tangíveis enquanto outras se alinham mais com as dimensões que expressam elementos intangíveis do serviço. A tabela 5 traz o resultado desta alocação.

Cada uma das dimensões propostas tenta abranger uma parte específica do relacionamento entre cliente e banco. Desta forma, pode-se defini-las da seguinte maneira:

- ☑ Agência: trata tanto da rede de agências como do atendimento pessoal que ocorre dentro delas;
- ☑ Produtos e serviços: engloba a parte do relacionamento bancário que se refere àquilo que, de fato, o banco oferece aos seus clientes;
- ☑ Canais eletrônicos: diz respeito à parcela da interação banco-cliente que se dá através de meios eletrônicos;
- ☑ Imagem do banco: caracteriza-se por tudo aquilo que o cliente aspira do banco com o qual mantém relacionamento.

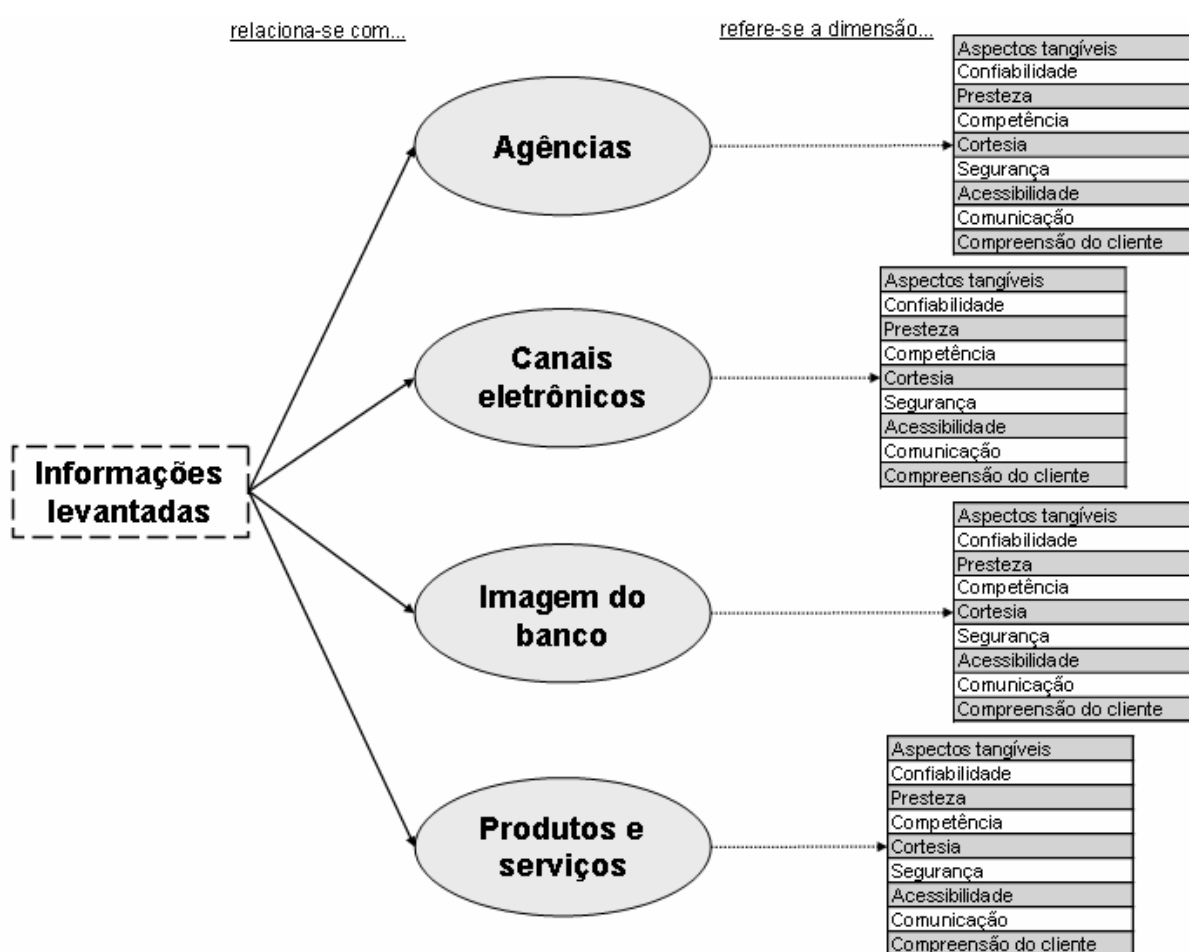


Figura 10 - Modelo de categorização dos incidentes críticos

Tabela 5 - Dimensões e menções alocadas (continua)

Agência
Localização das agências
Quantidade de agências
Segurança nas agências
Educação, cortesia e simpatia dos atendentes/gerente
Tempo de espera para ser atendido pelo caixa

Tabela 5 - Dimensões e menções alocadas (continuação)

**Agência (cont.)**

Agilidade e eficiência na resolução dos problemas pelo atendente/gerente
Capacidade do gerente/atendente de dar explicações claras e objetivas
Privacidade no atendimento na agência
Organização e sinalização dentro da agência
Aparência interna da agência (conforto, mobiliário, <i>layout</i> , etc.)
Gerente/atendente disponível sempre que o cliente necessita
Aconselhamento financeiro de boa qualidade (gerente/atendente)
Acompanhamento das solicitações (gerente/atendente)
Rápida resolução dos problemas (gerente/atendente)
Conhecimento sobre as necessidades do cliente (gerente/atendente)
Capacidade de antecipar informações importantes ao cliente (gerente/atendente)
Comprometimento com o cumprimento dos prazos prometidos (gerente/atendente)
Tratamento igual para todos os clientes (gerente/atendente)
Alta rotatividade/troca de gerente/atendente
Interesse na resolução dos problemas (gerente/atendente)

**Produtos e serviços**

Variedade dos produtos e serviços oferecidos
Qualidade dos produtos e serviços oferecidos
Adequação dos produtos e serviços às minhas necessidades
Conhecimento dos produtos e serviços pelos funcionários (gerente/atendente)
Flexibilidade (os funcionários podem adequar o produto ao cliente)
Atratividade dos produtos e serviços
Formas/meios de contratação de produtos e serviços

**Canais eletrônicos (Internet, telefone e caixa eletrônico)**

Site sempre no ar, em operação
Segurança nas transações realizadas
Segurança para utilização em qualquer momento (caixa eletrônico)
Realiza todas as transações que o cliente necessita
Simples e fácil de operar
Traz instruções claras e completas
Informações sobre as funções/possibilidades
Limites disponíveis para pagamentos, saques (caixa eletrônico) e transferências
Oferece um amplo e adequado leque de produtos e serviços disponíveis
Facilidade de acesso à central 24h por dia, ou seja, linhas desocupadas
Tempo de espera entre ligar e ser efetivamente atendido
Quantidade de vezes que a ligação foi transferida
Clareza e objetividade das informações prestadas pela central telefônica
Educação, cortesia e simpatia do operador
Agilidade do operador na solução da solicitação/problema
Preocupação e interesse do atendente em entender a solicitação/problema
Competência e eficiência do atendente
Rigor no cumprimento às instruções do cliente
Solução adequada da solicitação/problema (telefone)
Boa quantidade de caixas eletrônicos

**Tabela 5 - Dimensões e menções alocadas (conclusão)**  
**Canais eletrônicos (Internet, telefone e caixa eletrônico) (cont.)**

Boa localização dos caixas eletrônicos
Caixas eletrônicos sempre funcionando
Disponibilidade de dinheiro para saque
Aparência, limpeza e estado de conservação do caixa eletrônico
Precisão das operações realizadas
<b>Imagem do banco</b>
É uma instituição sólida
Status trazido por ser cliente do banco
A qualidade dos serviços é compatível com as taxas e tarifas cobradas
É transparente no trato com os clientes
Mantém relacionamento de parceria no longo prazo
Responde rapidamente às solicitações dos clientes
Possui profissionais competentes, qualificados
É facilmente acessível de qualquer forma, em qualquer lugar, a qualquer hora
Respeita os clientes
Oferece atendimento personalizado
Possui uma marca valiosa
Procede de forma estritamente ética
Cuida dos interesses dos seus clientes
Cumpr sempre o que promete ao cliente
É moderno, inovador, apresentando tecnologia avançada
Patrocina e realiza eventos culturais, sociais e ambientais
Conhece o negócio/um banco que sabe o que faz
Comprometido com a satisfação do cliente
Capaz de se adaptar e competir globalmente
Banco líder/de destaque entre os concorrentes
Respeita os Direitos do Consumidor
Comete poucos erros
Rápido em corrigir erros cometidos

### 3.2.2 Desenvolvimento e teste do questionário

Uma vez conhecidos os requisitos dos clientes, chega o momento de desenvolver um questionário que seja capaz de medi-los. Assim sendo, a finalidade desta seção é desenvolver um instrumento capaz de trazer informações específicas sobre a percepção dos clientes.

Para o desenvolvimento do questionário foram seguidos os seguintes passos propostos por Hayes (1997):

- 1) redação dos itens levantados para a avaliação;
- 2) escolha do formato da resposta e escala a ser usada;
- 3) seleção dos itens que farão parte do questionário final e;
- 4) validação e confiabilidade do questionário.

Cada um dos próximos itens tratará desses passos separadamente.

### **3.2.2.1 Redação dos itens levantados para a avaliação**

Hayes (1997) aponta a importância de se redigir bem os itens de avaliação do serviço. Isto porque, segundo o autor, apenas assim a empresa estará ouvindo o cliente.

Primeiramente, deve-se tomar o cuidado de escrever os itens da maneira mais precisa possível, para não haver margem para interpretação pelo cliente. Tomando-se tal cuidado, o questionário final trará as reais respostas de como está a performance da organização e de seus funcionários e, desta forma, a empresa saberá o que fazer para melhorar a percepção – e, conseqüentemente, a satisfação – dos seus clientes sobre seu serviço.

Outra importante característica dos itens de avaliação em um questionário é a sua concisão. Itens longos podem deixar o questionário muito extenso e difícil de ser respondido. Uma forma de reduzir o tamanho dos itens é eliminar palavras que não sejam necessárias à sua compreensão. Outra maneira é dividir aqueles itens que podem tratar de mais do que um assunto (HAYES, 1997).

Fazendo uso dessas orientações, é possível chegar à lista de itens de avaliação mostrada na tabela 6.

Tabela 6 - Lista de atributos para a mensuração da qualidade do serviço bancário (continua)

<b>Agências</b>	
<i>Rede de agências</i>	
Localização das agências	
Quantidade de agências	
Organização e sinalização dentro da agência	
Aparência interna da agência (conforto, móveis, etc.)	
<i>Atendimento nas agências</i>	
Disponibilidade do gerente/atendente sempre que se necessita	
Educação e simpatia do gerente/atendente	
Tempo de espera para ser atendido pelo caixa (fila no caixa)	
Capacidade do gerente/atendente de dar explicações claras e objetivas	
Agilidade e eficiência na resolução dos problemas pelo atendente/gerente	
Aconselhamento financeiro do gerente/atendente	
Acompanhamento das solicitações pelo gerente/atendente	
Rapidez na resolução dos problemas pelo gerente/atendente	
Conhecimento do gerente/atendente sobre as suas necessidades	
Capacidade do gerente/atendente de antecipar informações importantes	
Cumprimento dos prazos prometidos pelo gerente/atendente	
Igualdade na atenção dada a pequenos e grandes clientes pelo gerente/atendente	
Frequência da troca de gerente/atendente (rotatividade)	
Interesse do gerente/atendente na resolução dos problemas	
<b>Produtos e serviços</b>	
Variedade dos produtos e serviços oferecidos	
Atratividade dos produtos e serviços oferecidos	
Adequação dos produtos e serviços às minhas necessidades	
Limite de crédito disponível para a contratação	
Taxas cobradas nos empréstimos e financiamentos	
Conhecimento dos produtos e serviços pelo gerente/atendente	
Flexibilidade (os funcionários podem adequar o produto a você)	
Formas/meios de contratação de produtos e serviços	
<b>Canais eletrônicos (Internet, telefone e caixa eletrônico)</b>	
<i>Itaú pela Internet (Bankline)</i>	
O site do Bankline está sempre no ar	
Segurança e confiabilidade das transações realizadas no Bankline	
Transações que se pode realizar no Bankline	
Facilidade de operação/navegação do Bankline	
Clareza das informações no Bankline	
Informações recebidas sobre as funções/possibilidades do Bankline	
Limites disponíveis para pagamentos e transferências no Bankline	
Os produtos e serviços disponíveis no Bankline (adequados a você)	
<i>Itaú por Telefone (Bankfone)</i>	
Informações recebidas sobre as funções/possibilidades do Bankfone	
Segurança e confiabilidade das transações realizadas no Bankfone	
Transações que se pode realizar no Bankfone	
Limites disponíveis para pagamentos e transferências no Bankfone	

**Tabela 6 - Lista de atributos para a mensuração da qualidade do serviço bancário (continuação)**

<b>Canais eletrônicos (Internet, telefone e caixa eletrônico) (cont.)</b>	
Os produtos e serviços disponíveis no Bankfone (adequados a você)	
Facilidade de acesso ao Bankfone 24h por dia (linhas desocupadas)	
Tempo de espera entre ligar e ser efetivamente atendido	
Quantidade de vezes que a ligação foi transferida	
Clareza e objetividade das informações prestadas pela central telefônica	
Facilidade para entender as opções no atendimento eletrônico	
Educação e simpatia do operador	
Agilidade do operador na solução da solicitação/problema	
Preocupação e interesse do operador em entender a solicitação/problema	
Rigor do operador no cumprimento das suas instruções	
Qualidade/adequação da solução apresentada para a solicitação/problema	
<i>Caixas eletrônicos</i>	
Segurança e confiabilidade das transações realizadas nos caixas eletrônicos	
Transações que podem ser realizadas nos caixas eletrônicos	
Facilidade da operação dos caixas eletrônicos	
Clareza das informações nos caixas eletrônicos	
Informações recebidas sobre as funções/possibilidades dos caixas eletrônicos	
Limites disponíveis para pagamentos, saques e transferências nos caixas eletrônicos	
Os produtos e serviços disponíveis nos caixas eletrônicos (adequados a você)	
Quantidade de caixas eletrônicos	
Localização dos caixas eletrônicos	
Segurança para utilização dos caixas eletrônicos em qualquer momento	
Caixas eletrônicos funcionando	
Disponibilidade de dinheiro para saque	
Aparência, limpeza e estado de conservação do caixa eletrônico	
<b>Imagem do banco</b>	
Solidez do Banco Itaú (confiança de que estará aqui amanhã)	
Status de ser correntista do Itaú	
Quantidade de taxas e tarifas cobradas	
Valor das taxas e tarifas cobradas	
Relação entre o que recebe do banco Itaú e as taxas e tarifas cobradas	
Transparência no relacionamento com os clientes	
Possibilidade de se manter um relacionamento de longo prazo	
Rapidez com que responde às solicitações dos clientes	
Competência e qualificação dos profissionais	
Facilidade de acesso de qualquer forma, em qualquer lugar, a qualquer hora	
Respeito aos clientes	
Valor da marca Itaú	
Ética nos procedimentos	
Cumprimento do que promete aos clientes	
Modernidade, inovação e tecnologia	
Apoio a programas educacionais, culturais, sociais e ambientais	
Conhecimento que o Banco Itaú tem do negócio (banco que sabe o que faz)	



**Tabela 6 - Lista de atributos para a mensuração da qualidade do serviço bancário (conclusão)**

<b>Imagem do banco (cont.)</b>
Comprometimento com a satisfação dos clientes
Capacidade de se adaptar e competir com outros bancos
Posição do Banco Itaú frente aos seus concorrentes (banco de destaque)
Respeito dado aos Direitos do Consumidor
Rapidez e interesse em corrigir eventuais erros cometidos

A relação de itens apresentada na tabela 6 traz um agrupamento ligeiramente diferente daquele usado inicialmente. Isto se fez necessário para adequar as necessidades da empresa (verificar a qualidade do seu serviço olhando pontos bem específicos e correlatos) com tudo aquilo que foi levantado e, dessa forma, a melhor solução encontrada foi subdividir alguns agrupamentos originais. As alterações foram as seguintes:

- ☒ A dimensão agência foi subdividida em rede de agências e atendimento nas agências;
- ☒ A dimensão canais eletrônicos foi subdividida em banco por telefone, banco pela Internet e caixas eletrônicos.

Estas subdivisões fizeram com que os itens ficassem mais específicos, facilitando não só a avaliação dos clientes como a seleção dos itens que de fato farão parte do questionário final.

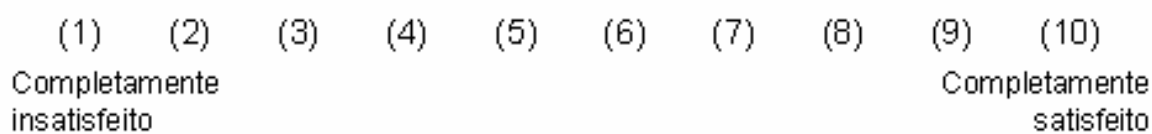
### **3.2.2.2 Escolha do formato de resposta**

O segundo passo no desenvolvimento de um questionário de avaliação da satisfação dos clientes é a determinação da escala a ser usada nas respostas. Esta escolha é muito importante, pois além de dizer como os clientes deverão avaliar o serviço, impacta diretamente em como poderão ser usados os dados obtidos a partir da aplicação do questionário.

Existem na literatura diversos formatos de resposta, ou metodologias de desenvolvimento de escalas para questionários. Hayes (1997) menciona os métodos

de desenvolvimento de escalas proposto por Likert (1932) – escala de Likert –, por Thurstone (1929) – de intervalos iguais – e o escalograma de Guttman (1950). O autor comenta que o método de Likert, além de ser menos trabalhoso que os outros dois, confere confiabilidade ao questionário, sem a necessidade de muitos itens de avaliação (HAYES *apud* EDWARDS; KENNEY, 1946). Vavra (1997a) recomenda o uso de uma escala métrica de 10 pontos, ancorada verbalmente nas pontas, pois essa mantém as características de confiabilidade da escala de Likert, é mais facilmente interpretada pelo avaliador (devido a sua maior familiaridade com ela) e não requer muito trabalho para ser implementada.

Levando-se em conta o que foi levantado na literatura e as necessidades da empresa, decidiu-se pelo uso de uma escala métrica de 10 pontos ancorada verbalmente nas pontas para o levantamento das respostas dos itens do questionário. A figura 11 traz um exemplo da escala a ser usada.



**Figura 11 - Escala de 10 pontos ancorada verbalmente nas pontas**

### **3.2.2.3 Seleção dos itens que farão parte do questionário final**

O terceiro passo para a construção de um questionário para medir a satisfação dos clientes é seleção dos itens que farão parte do questionário final. Esta etapa é necessária uma vez que as técnicas usadas para o levantamento dos requisitos dos clientes resultaram em uma enorme lista de atributos, com grande impossibilidade de ser aplicada integralmente (HAYES, 1997). Além disso, a lista precisa ser reduzida para que sejam minimizadas quaisquer redundâncias e também para manter somente os itens mais importantes, conforme sugere Vavra (1997a).

Existem duas técnicas, ambas bastante usadas, para fazer a redução da lista de atributos a serem investigados. A primeira é chamada de seleção por julgamento. Nesta técnica, as pessoas responsáveis por desenvolver o questionário de

satisfação fazem um julgamento sobre os diversos itens levantados e escolhem aqueles que melhor representam cada dimensão proposta (HAYES, 1997). Vavra (1997a) aponta alguns problemas de se aplicar esta técnica: a seleção dos itens pode ser enviesada pela visão da empresa e, por conseguinte, não refletir o que de fato é importante para os clientes.

A outra técnica de seleção de itens é a seleção matemática (ou estatística). Nesta técnica, diferentemente da anterior, os clientes são ouvidos. Um grupo de clientes é selecionado para a fase de teste do questionário. Eles respondem sobre todos os itens levantados na etapa de investigação dos requisitos dos clientes e, em seguida, estes dados são agrupados e analisados a partir de alguma ferramenta matemática ou estatística (HAYES, 1997).

Pelo fato desta última técnica levar em conta a opinião dos clientes, Vavra (1997a) propõe que ela deve ser sempre usada. Por outro lado, o autor comenta a vantagem de utilizar as técnicas em conjunto, de modo a extrair o melhor de ambas. Enquanto a técnica de julgamento pode ser usada para selecionar aqueles itens que a empresa está disposta a medir e, por conseguinte, tomar medidas corretivas, a técnica de seleção matemática irá trazer, além da opinião dos clientes, uma confiabilidade maior ao processo. Por conta disso, neste trabalho as duas técnicas serão aplicadas, uma em complemento à outra.

#### *a) Técnica de seleção dos itens por julgamento*

A aplicação desta técnica está ancorada em dois pontos principais: na existência de itens que ou não são muito adequados para medir a satisfação em algumas dimensões e na presença de itens que a empresa não se julga capaz de tomar medidas corretivas a fim de melhorar seu nível de satisfação.

Hayes (1997) sugere que este processo seja realizado por, pelo menos, duas pessoas de forma totalmente independente. Assim, se ambas as listas forem muito similares, apenas os itens comuns serão selecionados. Por outro lado, se as listas

forem muito diferentes significa que todos os itens são adequados para medir a satisfação nas dimensões propostas e a escolha pode ser aleatória.

A aplicação desta técnica no presente trabalho se deu em duas etapas. Primeiramente, foi feito um julgamento para eliminar alguns itens da fase de teste. Num segundo momento, após a seleção matemática dos itens, a técnica foi novamente aplicada a fim de finalizar este processo. Em ambos os momentos três pessoas foram determinadas para, de maneira independente, fazer a seleção dos itens.

#### *b) Técnica de seleção matemática dos itens*

Hayes (1997) explica que este processo é bem mais complexo que o de seleção por julgamento, mas em contrapartida traz a vantagem de o questionário final obtido ser estatisticamente confiável. O objetivo desta etapa é, portanto, manter somente aqueles itens que se diferenciam entre os clientes que estão satisfeitos e os que estão insatisfeitos, sendo assim capazes de discriminar a variação entre os níveis de satisfação.

Antes de aplicar esta técnica, entretanto, é preciso conhecer os métodos estatísticos que podem ser usados neste processo de seleção. Hayes (1997) apresenta três desses métodos, a saber:

☑ Coeficiente de correlação: este método calcula as correlações entre cada item de uma dimensão. Assim, por exemplo, se uma dada dimensão tiver 3 itens calcula-se (1) a correlação entre o primeiro e os outros dois, (2) a correlação entre o segundo e os outros dois e, finalmente (3) a correlação entre o terceiro item e os outros dois. Aqueles itens que tiverem altos coeficientes de correlação devem ser combinados, enquanto aqueles que possuem coeficientes baixos excluídos da dimensão;

☑ Diferenças entre grupos: neste método, para cada dimensão, as respostas são divididas em dois grupos, um contendo as maiores avaliações e outro as menores. Calcula-se então a média de todos os itens para estes grupos e faz-

se a diferença entre elas. Aqueles itens cuja diferença das médias dos dois grupos for próxima a zero devem ser excluídos do questionário;

☑ Análise fatorial: o método da análise fatorial tenta mostrar quais itens de uma dada dimensão são mais correlacionados a ela e quais itens podem ser combinados. A análise fatorial pode ser usada também para determinar quais itens devem fazer parte de uma dada dimensão e, para obterem-se resultados confiáveis, são necessários de 5 a 10 vezes mais respostas do que itens avaliados (HAYES, 1997).

Outro método que pode ser usado é o de análise de correlação (GREENACRE; BLASIUS, 1994). Nele é calculada a intensidade da correlação entre um dado item e a avaliação geral da dimensão a qual pertence, sendo esta última perguntada no questionário teste. Trata-se de um aprimoramento do método de coeficiente de correlação, pois além de mostrar quais itens devem permanecer e quais devem sair do questionário, mostra também a importância relativa de cada um para o computo da satisfação geral com a dimensão.

Por conta de sua simplicidade e aplicabilidade a escalas métricas – como a usada neste trabalho – o método de análise de correlação foi escolhido para determinar quais itens devem ser avaliados no questionário final.

Passando-se para a aplicação de fato da técnica de seleção matemática, o primeiro passo a ser dado envolve a coleta dos dados. Para isso fez-se uso da metodologia de pesquisa telefônica assistida por computador – CATI (MCDANIEL; GATES, 2003). Ao todo 252 clientes, escolhidos aleatoriamente (fazendo-se uso de um *software* capaz de gerar listas de clientes aleatoriamente) dentro da base de clientes do banco (para garantir que a amostra não tivesse viés algum), foram ouvidos. O questionário por eles respondido encontra-se no Apêndice A.

Esta quantidade de entrevistados foi definida a partir da equação (4), na qual  $p$  representa a probabilidade de se encontrar um usuário do *Internet Banking*, por ser este grupo o mais escasso dentro da população (COSTA NETO, 2002). Estimativas internas dão conta de que cerca de 20% dos clientes acessam a Internet e, assim sendo, o melhor de  $p$  deve ser 0,2. Desta forma, uma vez garantida a amostragem para essa parcela da população, todas as outras gozarão da mesma condição.

$$n = \left\lceil \frac{4 \times p \times (1 - p)}{\alpha^2} \right\rceil \quad (4)$$

Onde:

$n$  = tamanho mínimo para a amostra;

$p$  = probabilidade de se encontrar o indivíduo procurado na população;

$(1 - \alpha)$  = nível de confiança (neste caso, 95%).

Uma vez colecionados os dados, pode-se passar para a etapa de análise matemática, na qual foram calculados os coeficientes de correlação de Pearson ( $R_{XY}$ ), conforme a equação (5), para todos os itens de cada dimensão e aqueles itens com maior coeficiente de correlação (e, conseqüentemente, maior importância) foram pré-selecionados.

$$R_{XY} = \frac{1}{n-1} \times \sum \left( \frac{X_i - \bar{X}}{s_X} \times \frac{Y_i - \bar{Y}}{s_Y} \right) \quad (5)$$

Onde:

$R_{XY}$  = coeficiente de correlação do item X em relação à dimensão Y;

$n$  = número de respostas para o item X;

$X_i$  = avaliação do item X feita pelo entrevistado  $i$ ;

$Y_i$  = avaliação da dimensão Y (ou média das avaliações dos itens da dimensão Y, excluindo-se o item X) feita pelo entrevistado  $i$ ;

$s_X$  = desvio padrão das avaliações do item X e;

$s_Y$  = desvio padrão das avaliações da dimensão Y.

Depois desta seleção matemática, fez-se novamente o julgamento dos atributos, agora com os restantes, para verificar a possibilidade de alguns serem combinados em um único.

Os resultados obtidos com o cálculo dos coeficientes de correlação estão ilustrados na tabela 7.

Tabela 7 - Coeficientes de correlação dos atributos de satisfação (continua)

<b>Rede de agências</b>	<b>Coeficiente de correlação</b>
Organização e sinalização dentro da agência	0,463
Quantidade de agências	0,406
Localização das agências	0,274
Aparência interna da agência (conforto, móveis, etc.)	0,265
<b>Atendimento nas agências</b>	<b>Coeficiente de correlação</b>
Capacidade do gerente/atendente de dar explicações claras e objetivas	0,736
Acompanhamento das solicitações pelo gerente/atendente	0,734
Agilidade e eficiência na resolução dos problemas pelo atendente/gerente	0,718
Capacidade do gerente/atendente de antecipar informações importantes	0,694
Disponibilidade do gerente/atendente sempre que se necessita	0,692
Rapidez na resolução dos problemas pelo gerente/atendente	0,675
Cumprimento dos prazos prometidos pelo gerente/atendente	0,634
Tempo de espera para ser atendido pelo caixa (fila no caixa)	0,592
Interesse do gerente/atendente na resolução dos problemas	0,512
Aconselhamento financeiro do gerente/atendente	0,502
Igualdade na atenção dada a pequenos e grandes clientes pelo gerente/atendente	0,496
Conhecimento do gerente/atendente sobre as suas necessidades	0,470
Educação e simpatia do gerente/atendente	0,387
Freqüência da troca de gerente/atendente (rotatividade)	0,332
<b>Produtos e serviços</b>	<b>Coeficiente de correlação</b>
Atratividade dos produtos e serviços oferecidos	0,781
Adequação dos produtos e serviços às minhas necessidades	0,738
Variedade dos produtos e serviços oferecidos	0,641
Flexibilidade (os funcionários podem adequar o produto a você)	0,553
Taxas cobradas nos empréstimos e financiamentos	0,535
Formas/meios de contratação de produtos e serviços	0,507
Conhecimento dos produtos e serviços pelo gerente/atendente	0,462
Limite de crédito disponível para a contratação	0,266
<b>Itaú pela Internet (Bankline)</b>	<b>Coeficiente de correlação</b>
Facilidade de operação/navegação do Bankline	0,725
Informações recebidas sobre as funções/possibilidades do Bankline	0,703
Clareza das informações no Bankline	0,621
O site do Bankline está sempre no ar	0,566
Segurança e confiabilidade das transações realizadas no Bankline	0,496
Limites disponíveis para pagamentos e transferências no Bankline	0,355
Os produtos e serviços disponíveis no Bankline (adequados a você)	0,267
Transações que se pode realizar no Bankline	0,262

Tabela 7 - Coeficientes de correlação dos atributos de satisfação (continuação)

<b>Itaú por Telefone (Bankfone)</b>	<b>Coeficiente de correlação</b>
Facilidade para entender as opções no atendimento eletrônico	0,676
Rigor do operador no cumprimento das suas instruções	0,656
Clareza e objetividade das informações prestadas pela central telefônica	0,600
Preocupação e interesse do operador em entender a solicitação/problema	0,569
Tempo de espera entre ligar e ser efetivamente atendido	0,554
Os produtos e serviços disponíveis no Bankfone (adequados a você)	0,544
Facilidade de acesso ao Bankfone 24h por dia (linhas desocupadas)	0,497
Transações que se pode realizar no Bankfone	0,495
Quantidade de vezes que a ligação foi transferida	0,491
Informações recebidas sobre as funções/possibilidades do Bankfone	0,447
Facilidade para entender as opções no atendimento eletrônico	0,436
Agilidade do operador na solução da solicitação/problema	0,424
Qualidade/adequação da solução apresentada para a solicitação/problema	0,364
Limites disponíveis para pagamentos e transferências no Bankfone	0,313
Segurança e confiabilidade das transações realizadas no Bankfone	0,190
<b>Caixas eletrônicos</b>	<b>Coeficiente de correlação</b>
Segurança para utilização dos caixas eletrônicos em qualquer momento	0,784
Localização dos caixas eletrônicos	0,684
Transações que podem ser realizadas nos caixas eletrônicos	0,632
Informações recebidas sobre as funções/possibilidades dos caixas eletrônicos	0,591
Quantidade de caixas eletrônicos	0,542
Clareza das informações nos caixas eletrônicos	0,537
Limites disponíveis para pagamentos, saques e transferências nos caixas eletrônicos	0,530
Segurança e confiabilidade das transações realizadas nos caixas eletrônicos	0,520
Aparência, limpeza e estado de conservação do caixa eletrônico	0,515
Disponibilidade de dinheiro para saque	0,478
Facilidade da operação dos caixas eletrônicos	0,475
Caixas eletrônicos funcionando	0,434
Os produtos e serviços disponíveis nos caixas eletrônicos (adequados a você)	0,413
<b>Imagem do banco</b>	<b>Coeficiente de correlação</b>
Capacidade de se adaptar e competir com outros bancos	0,789
Transparência no relacionamento com os clientes	0,746
Ética nos procedimentos	0,716
Modernidade, inovação, tecnologia	0,712
Posição do Banco Itaú frente aos seus concorrentes (banco de destaque)	0,670



Tabela 7 - Coeficientes de correlação dos atributos de satisfação (conclusão)

<b>Imagem do banco (cont.)</b>	<b>Coeficiente de correlação</b>
Competência e qualificação dos profissionais	0,661
Solidez do Banco Itaú (confiança de que estará aqui amanhã)	0,650
Possibilidade de se manter um relacionamento de longo prazo	0,618
Rapidez com que responde às solicitações dos clientes	0,610
Cumprimento do que promete aos clientes	0,603
Apoio a programas educacionais, culturais, sociais e ambientais	0,599
Rapidez e interesse em corrigir eventuais erros cometidos	0,581
Status de ser correntista do Itaú	0,577
Facilidade de acesso de qualquer forma, em qualquer lugar, a qualquer hora	0,560
Comprometimento com a satisfação dos clientes	0,542
Valor da marca Itaú	0,533
Respeito aos clientes	0,530
Respeito dado aos Direitos do Consumidor	0,503
Conhecimento que o Banco Itaú tem do negócio (um banco que sabe o que faz)	0,493
Quantidade de taxas e tarifas cobradas	0,484
Relação entre o que recebe do banco Itaú e as taxas e tarifas cobradas	0,461
Valor das taxas e tarifas cobradas	0,411

Para chegar-se às questões que farão parte do questionário final foram aplicadas, em conjunto, as técnicas de julgamento e de seleção matemática. A dinâmica de tal seleção foi a seguinte:

- ☒ Inicialmente, foram selecionadas aquelas questões com maiores coeficientes de correlação;
- ☒ Em seguida, fora processada uma análise matemática, conforme descrita anteriormente, para identificar possíveis uniões de questões;
- ☒ Por fim, foi realizada uma seleção por julgamento, para validar as uniões de questões feitas e também para excluir alguns itens que eram vistos como de menor importância.

O questionário final, com os itens selecionados após a aplicação da metodologia descrita há pouco, é mostrado na tabela 8.

Tabela 8 - Questões selecionadas para o instrumento de mensuração da qualidade

Questão	Nota 1 a 10
1. Organização e sinalização dentro da agência	
2. Quantidade de agências	
3. Capacidade do gerente/atendente de dar explicações claras e objetivas	
4. Acompanhamento pelo gerente/atendente das solicitações	
5. Agilidade e eficiência na resolução dos problemas pelo atendente/gerente	
6. Capacidade do gerente/atendente de antecipar informações importantes	
7. Disponibilidade do gerente/atendente sempre que se necessita	
8. Prazos prometidos pelo gerente/atendente para a resolução dos problemas	
9. Tempo de espera para ser atendido pelo caixa (fila no caixa)	
10. Atratividade dos produtos e serviços oferecidos	
11. Adequação dos produtos e serviços às minhas necessidades	
12. Variedade e flexibilidade dos produtos e serviços oferecidos	
13. Facilidade de operação/navegação do Bankline e clareza das informações	
14. Informações recebidas sobre as funções/possibilidades do Bankline	
15. Facilidade para entender as opções no atendimento eletrônico do Bankfone	
16. Rigor do operador do Bankfone no cumprimento das suas instruções	
17. Clareza e objetividade das informações prestadas pelo Bankfone	
18. Preocupação e interesse do operador em entender a solicitação / problema	
19. Segurança para utilização dos caixas eletrônicos em qualquer momento	
20. Localização e quantidade de caixas eletrônicos	
21. Transações que você sabe que podem ser realizadas nos caixas eletrônicos	
22. Capacidade de se adaptar e competir com outros bancos	
23. Transparência e ética do banco no relacionamento com os clientes	
24. Modernidade, inovação, tecnologia e solidez do banco	
25. Competência e qualificação dos profissionais do banco	

### 3.2.2.4 Validação e confiabilidade do questionário

Antes de finalizar o processo de construção do questionário é preciso verificar se ele é realmente capaz de medir aquilo que se propõe. Neste sentido, faz-se necessário validar e auferir a confiabilidade do instrumento de medida.

Hayes (1997) propõe que uma das maneiras de validar um questionário reside em como este foi desenvolvido. Segundo o autor, o uso da técnica do incidente crítico para definir os itens de avaliação de um questionário já o validam, uma vez que tal técnica foi desenhada para garantir que todos os requisitos importantes para os clientes façam parte dos itens levantados.

O termo confiabilidade é usado para descrever o grau de erro associado a qualquer medida. Como é impossível saber a real variância e seu erro em qualquer medida, não se pode calcular diretamente a confiabilidade de um sistema de mensuração. Por outro lado, é possível estimá-la fazendo uso de algum dos modelos desenvolvidos para este fim. Hayes (1997) apresenta o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach que é bastante usado para auferir a confiabilidade de questionários de avaliação da qualidade em serviços.

O cálculo do coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, demonstrado pela equação (6), baseia-se na correlação entre os itens de cada dimensão avaliada. Na tabela 9 é possível ver o coeficiente calculado para cada uma das dimensões avaliadas no questionário. No Apêndice B é possível ver o memorial de cálculo.

$$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \times \left[ 1 - \left( \frac{\sum X_{ii}}{\sum X_{ii} + \sum X_{ij}} \right) \right], \text{ com } i \neq j \quad (6)$$

Onde:

K = quantidade de itens de uma dada dimensão;

$X_{ii}$  = correlação de um item com ele mesmo (por definição = 1);

$X_{ij}$  = correlação entre o item i e o item j de uma dada dimensão.

**Tabela 9 - Coeficientes  $\alpha$  de Cronbach das dimensões**

<b>Dimensão</b>	<b>Coeficiente <math>\alpha</math> de Cronbach</b>
Rede de agências - questões 1 e 2	0,571
Atendimento nas agências - questões 3 a 9	0,943
Produtos e serviços - questões 10 a 12	0,852
Itaú pela Internet (Bankline) - questões 13 e 14	0,902
Itaú pelo Telefone (Bankfone) - questões 15 a 18	0,868
Caixas eletrônicos - questões 19 a 21	0,859
Imagem do banco - questões 22 a 25	0,871

Hayes (1997) comenta que existem duas vantagens de se utilizar um questionário com alta confiabilidade frente a um de baixa: 1) há uma maior distinção entre os níveis de satisfação e 2) é bem mais provável encontrar relação entre variáveis que são realmente correlacionadas. Neste caso, como vê-se que os coeficientes de Cronbach das dimensões são altos, exceção feita a Rede de

Agências, pode-se concluir que o instrumento proposto é confiável e irá medir aquilo que se propõe.

Retomando o comentário sobre a dimensão Rede de Agências, é possível verificar que, apesar do coeficiente de Cronbach ser baixo, seus itens são capazes de medir os atributos sobre os quais a empresa está disposta a atuar. De qualquer forma, é pertinente uma análise mais aprofundada de tal dimensão, talvez reinvestigando seus atributos junto aos clientes, para que se possa identificar o motivo de tal fato. Entretanto este ponto não será abordado no presente trabalho, valendo apenas a ressalva feita.

O resultado final deste capítulo é o sistema de mensuração da qualidade dos serviços bancários. Agora se deve determinar como se dará tal medição, definindo-se amostras, periodicidade entre outras coisas. Além disso, é necessária a identificação das análises que deverão ser realizadas com os resultados obtidos, para que a empresa possa de fato monitorar a qualidade do serviço que presta e, com isso, guiar ações corretivas que visem reter os seus principais clientes. O próximo capítulo tratará desses e de outros assuntos relacionados.

## **4. Implementação do sistema e análise dos resultados**

Uma vez desenvolvido o questionário de mensuração da qualidade do serviço prestado pelo Banco Itaú aos seus clientes, é preciso agora decidir sobre sua implementação e como tratar os dados coletados.

Serão abordados, primeiramente, os aspectos relativos a coleta dos dados como tamanho da amostra, canal de resposta e frequência do levantamento. Após esclarecer como se dará tal coleta, este capítulo fará um breve levantamento das análises que a empresa deve elaborar a fim de monitorar o serviço entregue aos seus clientes. Também faz parte do escopo deste capítulo elaborar de um índice de fidelização dos clientes do banco, a partir dos dados coletados na etapa de teste da pesquisa, para que haja uma priorização das medidas corretivas a serem tomadas.

Os itens a seguir tratarão de cada um dos pontos descritos.

### **4.1 Delineamento da pesquisa**

Como já fora dito no capítulo anterior, o último passo da construção de um sistema de mensuração da qualidade em serviços é a definição de como coleccionar os dados. Para tal definição, no entanto, não apenas critérios técnicos devem ser considerados. As necessidades da empresa precisam ser levadas em conta. Assim sendo, qualquer decisão tomada deve englobar estas duas coisas.

Nesse sentido, inicialmente são feitas considerações sobre a amostra a ser usada no levantamento, uma vez que as decisões sobre esta influenciam nas outras escolhas. Em seguida a técnica de pesquisa a ser empregada é alvo de análise. Por fim, determinar-se-á a frequência do levantamento, levando-se em conta as necessidades da empresa e os requisitos propostos para o sistema.

### **4.1.1 População e amostra**

Antes de iniciar-se o processo para definir o tamanho da amostra é preciso determinar a população da qual esta será retirada. Tal conhecimento se faz necessário não só para definir o seu tamanho, mas também para se decidir como a amostra será composta.

#### **4.1.1.1 População**

A população pode ser definida como sendo a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características para um determinado estudo (GIL, 1991).

A princípio, a população que será estudada é composta pelos correntistas pessoa física do banco Itaú, ou seja, mais de 8 milhões de pessoas. Por conta de esse número ser muito grande, é esperado que haja muita diferença entre os componentes desta população no que tange a renda, escolaridade, distribuição geográfica entre outras. Assim sendo, captar as especificidades de cada perfil possível torna-se inviável. Por conta disso, decidiu-se por fixar amostras que sejam representativas da população como um todo.

#### **4.1.1.2 Amostra**

Para Gil (1991), amostra é uma parte da população selecionada segundo critérios técnicos, regras ou planos. Desta forma, podemos conceituá-la como sendo a parcela dos correntistas pessoa física do banco Itaú escolhida para participar do levantamento.

Vavra (1997b) faz uma importante ressalva sobre o uso de amostras em estudos de satisfação. O autor argumenta que uma amostra representa

minimamente a base de clientes de uma empresa e, por isso, sugere que todos os clientes sejam ouvidos.

Entretanto fazer um censo com 8 milhões de pessoas é uma tarefa árdua e custosa, em termos financeiros. Nesses casos, Vavra (1997b) aponta como alternativa fazer uso de amostras em medições repetidas (chamadas de amostras sistemáticas), para que com certa frequência a maior parcela dos clientes seja selecionada.

Pensando em como equacionar os desejos e limitações expostas pela empresa e as necessidades técnicas, decidiu-se por fazer uso de uma amostra estatisticamente representativa dos clientes do banco Itaú de cada uma de suas subdivisões administrativas, tidas como os grupos de interesse mais importantes para as análises.

#### *a) Tipos de amostragem*

McDaniel e Gates (2003) defendem que existam dois tipos básicos de amostragem: a probabilística e a não-probabilística. Para cada um destes tipos são definidos vários métodos de amostragem, a saber:

☑ Probabilística: *amostragem aleatória simples*, na qual todos os indivíduos da população têm a mesma chance de fazer parte da amostra; *amostragem estratificada*, onde a população é dividida em dois ou mais grupos dentro dos quais é processada a amostragem aleatória simples; *amostragem por agrupamento*, na qual também a população é subdividida, mas nesse caso estas porções é que possuem a mesma chance de fazer parte da amostra e não os indivíduos;

☑ Não-probabilística: *amostra de conveniência*, como o nome já sugere são usadas por conveniência, por serem facilmente obtidas; *amostra de julgamento*, na qual o pesquisador escolhe quem quer ouvir; *amostra por cota*, muito parecida com a probabilística estratificada, porém nesta não há seleção aleatória dos pesquisados, pois pressupõe que seja selecionado um

certo número de indivíduos de cada grupo de interesse; *amostra bola-de-neve*, onde os respondentes iniciais indicam outras pessoas para serem ouvidas; *amostra na Internet*, restrita àqueles que acessam a rede mundial de computadores.

O método de amostragem sugerido para ser aplicado neste sistema de mensuração da qualidade é a amostragem probabilística estratificada, por ser considerada mais adequada ao tipo de medida que se deseja fazer. Esta decisão permite que as considerações sobre tamanho da amostra sejam feitas.

#### *b) Tamanho da amostra*

Após ter-se definido o método de amostragem, é preciso calcular o número de indivíduos que devem fazer parte da amostra.

Como se decidiu usar a amostragem estratificada, o tamanho da amostra calculado será aquele de cada estrato da população, e assim sendo, o número total de amostrados será resultado da multiplicação da quantidade de estratos pelo valor correspondente ao tamanho da amostra aqui encontrado.

Para que seja garantida a confiabilidade estatística dos resultados, a equação (7) será usada para o cálculo do tamanho desta amostra (COSTA NETO, 2002).

$$n = \left( \frac{t_{n'-1, \alpha/2}}{e_0} \times s \right)^2 \quad (7)$$

Onde:

n = tamanho da amostra para cada estrato da população;

n' = tamanho da amostra usada em um piloto;

e<sub>0</sub> = erro máximo tolerado;

s = desvio padrão da amostra no piloto;

(1 - α) = nível de confiança.



Esta equação foi escolhida, pois, deve-se garantir a confiabilidade da média amostral, ou seja, o erro máximo tolerado para a média dado um nível de confiança. Além disso, esta fórmula leva em consideração que o desvio-padrão da população é desconhecido. No presente trabalho ele pôde ser estimado na fase de teste do questionário (piloto).

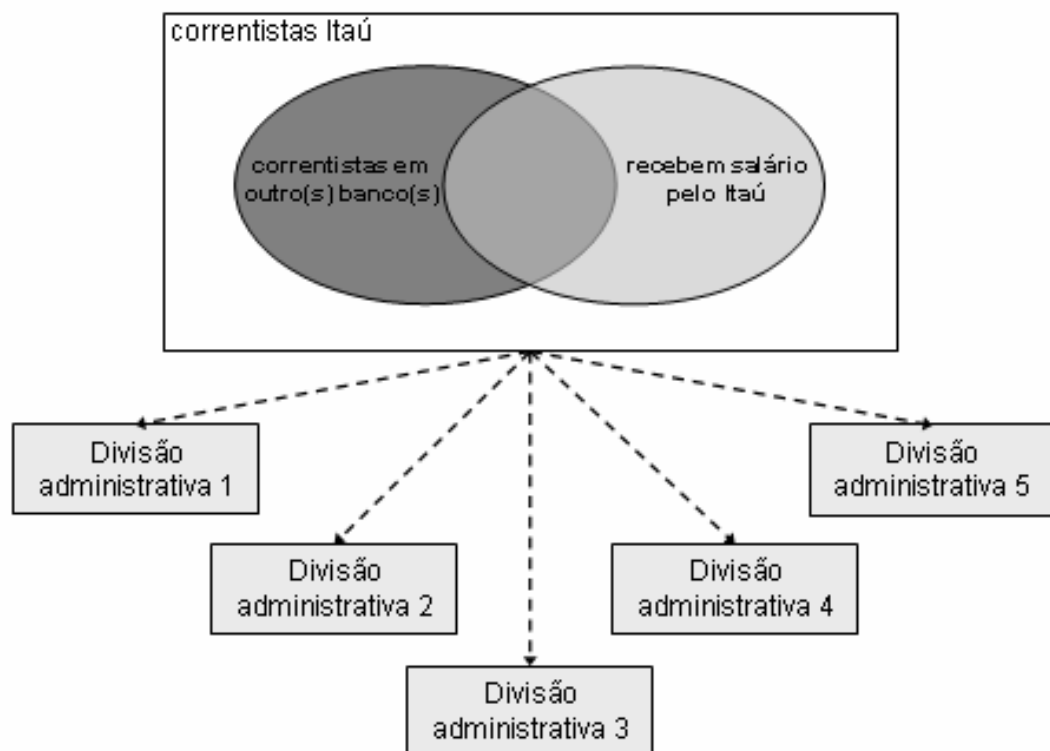
Em conjunto com a empresa, definiu-se que o erro máximo tolerado seria de 0,2 (numa escala de 10 pontos), para mais ou para menos, com um nível de confiança de 95%. A partir destes números e daqueles obtidos na fase de teste do questionário chegou-se ao seguinte valor para o tamanho da amostra em cada estrato da população: 275 entrevistas. Falta agora se definir quais os estratos da população serão estudados.

### *c) Estratos da população*

De posse das informações sobre a população, método de amostragem e tamanho da amostra o próximo passo é identificar, dentro da população, quais são os grupos que devem formar os estratos.

Como já mencionado, a empresa tem o interesse de que estes estratos sejam representados pelas subdivisões administrativas. Estas quebras da população, em número de cinco, possuem praticamente a mesma quantidade de clientes que gozam de similaridades como localização geográfica. Tais divisões existem para que a gestão do banco seja mais bem feita, através de um controle mais próximo.

Além da comparação entre os estratos definidos, há a necessidade de uma análise global da empresa. Neste sentido foram ainda levantados outros dois grupos de interesse dentro da população, formados por clientes que possuem conta corrente em outro banco além do Itaú e por aqueles clientes que têm vinculado o recebimento de seus salários ao banco Itaú. Entretanto, como estas quebras deverão ser feitas a partir do todo, não há necessidade de garantir amostra mínima para tais estratos. A figura 12 resume o que foi descrito sobre as divisões dentro da população.



**Figura 12 - Divisões e agrupamentos dos clientes Itaú**

Findadas as considerações sobre amostragem, é momento de identificar qual método deve ser usado para coletar os dados da amostra definida. Será este o assunto do próximo item.

#### **4.1.2 Método para coleta dos dados**

Tendo-se definida a amostra a ser usada, é momento de escolher qual das metodologias de pesquisa com clientes aplicar. Todavia, vale a pena fazer a ressalva de que, apesar das técnicas usadas serem originárias das pesquisas de mercado, entre essas e as pesquisas de satisfação de clientes existem muitas diferenças (VAVRA, 1997b) e, a mais importante delas é que o cliente não necessariamente quer permanecer anônimo em uma pesquisa de satisfação.

Tal comentário é muito oportuno, já que a escolha da metodologia deve levar em conta estes aspectos a fim de ser bem feita. Entretanto, outros critérios devem ser propostos para embasar a seleção. A seguir, são apresentados os critérios sugeridos por McDaniel e Gates (2003) para efetuar-se a seleção:

- ☒ Velocidade da coleta dos dados;
- ☒ Confiabilidade dos dados levantados;
- ☒ Abrangência do levantamento;
- ☒ Custo do levantamento.

Relembrando, o que motiva a realização de uma medida da qualidade do serviço prestado por uma empresa é verificar objetivamente seus pontos fortes e aqueles que merecem maior atenção e, para tanto, foi desenvolvido um questionário bastante enxuto capaz de fazer essa mensuração. Desta forma, é imprescindível que os dados sejam levantados de maneira rápida, para que seja denotada a real situação da empresa em um dado momento. Além disso, os dados precisam ser confiáveis e representarem as impressões dos mais diversos grupos de clientes da empresa. O outro ponto de atenção refere-se ao custo do levantamento, que não deve ser demasiadamente elevado para não impossibilitar a sua realização com periodicidade adequada.

Agora, retomando as metodologias apresentadas no capítulo de revisão da literatura, aquelas que mais se adaptam ao tipo de levantamento que se deseja fazer são: pesquisa telefônica, questionário pela Internet e por correio.

Comparando estas metodologias à luz dos critérios propostos, é possível concluir que tanto as pesquisas telefônicas como os questionários pela Internet podem ser utilizados, desde que sejam levadas em consideração suas especificidades. Enquanto os questionários pela Internet têm custo perto de zero, as pesquisas telefônicas podem atingir aquelas pessoas que não acessam a rede mundial de computadores. Enquanto nas pesquisas telefônicas sabe-se quem está respondendo, os questionários pela Internet permitem que o cliente se expresse livremente, sem a influência do entrevistador.

Considerando o que foi exposto, sugere-se uma combinação das duas metodologias – pesquisa telefônica e questionário pela Internet – como a melhor técnica a ser usada. A justificativa principal é que, com isso, garante-se que todos os tipos de clientes sejam ouvidos a um custo razoável.

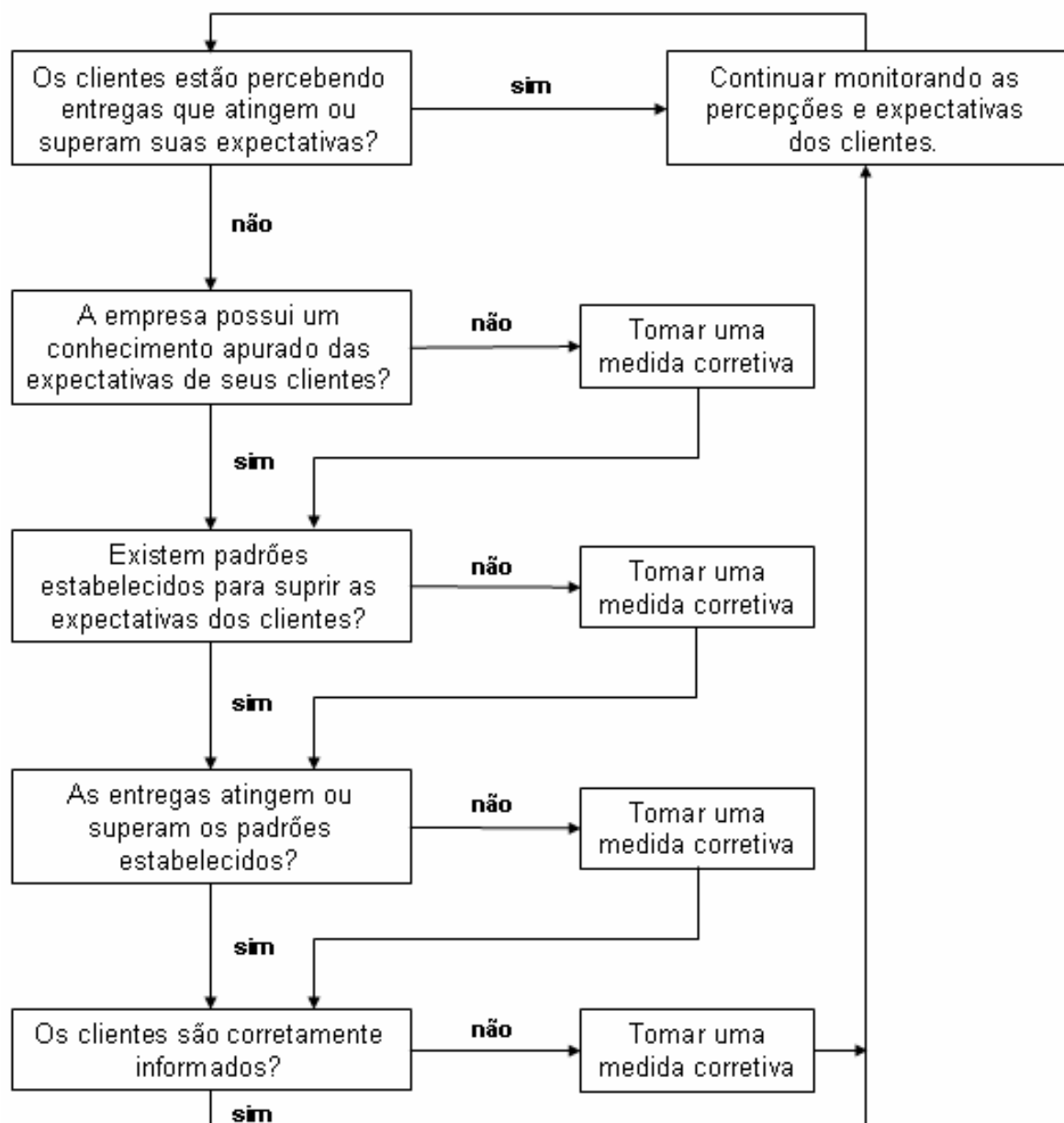
O último passo do delineamento deste sistema de mensuração da qualidade é a definição de qual periodicidade deve ser usada para a coleta dos dados. Por conta disso, o assunto do próximo item é dedicado a responder tal questão.

#### 4.1.3 Periodicidade dos levantamentos

Está implícito no desenvolvimento de qualquer sistema para medir a qualidade do serviço prestado por uma empresa a seus clientes que esta deva ser avaliada periodicamente, para que se possam tomar medidas corretivas cabíveis prontamente e avaliar o seu impacto. Parasuraman et al. (1990) ilustram este pensamento através do diagrama exposto na figura 13, que leva em conta como uma das razões da ocorrência dos problemas o não conhecimento (ou possível alteração) dos requisitos dos clientes em relação ao serviço. Esta inclusão é importante, pois a periódica validação dos requisitos dos clientes deve fazer parte do sistema proposto para mensuração da qualidade. Este ponto, entretanto, será mais bem explorado a seguir.

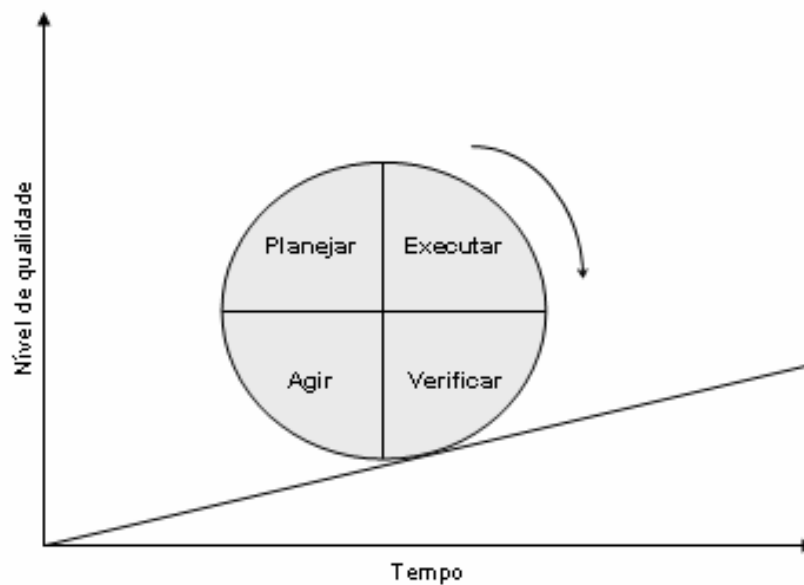
Esta idéia de sempre monitorar a percepção do cliente sobre o serviço permite a implementação do ciclo PDCA (*plan, do, check, act*), proposto por Deming (1990), para a melhoria contínua da qualidade. Neste modelo, a medição da qualidade do serviço faria o papel do *check* (verificar) não só para guiar as ações de melhoria como também para medir sua eficácia.

Vavra (1997b) propõe que as medições da qualidade do serviço – ou satisfação dos clientes – podem ser feitas em intervalos regulares (usando uma amostra), continuamente (tentando ouvir a todos os clientes) ou após os momentos da verdade (VAVRA *apud* CARLZON, 1994). O autor sugere como melhor escolha medição contínua, por acreditar que esta não terá o viés nem da amostra nem do momento escolhido para se fazer a entrevista. Entretanto, por conta do número de clientes que o banco Itaú tem e de sua distribuição ao longo do território nacional, empreender medições contínuas ou após os momentos da verdade seria impossível. Assim sendo, as medidas deverão ser realizadas em intervalos regulares fazendo uso da amostra anteriormente definida.



**Figura 13 - Processo para medição contínua e melhoria da qualidade do serviço (Fonte: PARASURAMAN et al., 1990)**

Partindo-se do pressuposto que a parcela do levantamento feito com questionário pela Internet terá custo zero, apenas os custos da pesquisa telefônica devem ser considerados. Em consultas feitas a institutos de pesquisa, estimou-se que o custo de cada entrevista telefônica seja de R\$ 55,00. Supondo que 1 em cada 5 clientes responderá ao questionário pela Internet, o custo real de aproximado de cada entrevista será de  $55,00 \times \frac{4}{5} = \text{R\$ } 44,00$ . Devendo-se realizar 1100 entrevistas por rodada, o custo total de cada medição será de, aproximadamente,  $1100 \times 44 = \text{R\$ } 48.400,00$ .



**Figura 14 - Ciclo de melhoria contínua de Deming (Fonte: DEMING, 1990)**

O intervalo entre as medidas da qualidade do serviço deve ser estabelecido tendo-se em mente: custo de cada rodada; tempo necessário para analisar os resultados, planejar e implementar medidas corretivas; e tempo para que as medidas surtam efeito. Infelizmente só existem dados sobre o custo para embasar a decisão. Assim sendo, as outras variáveis serão consideradas apenas de maneira qualitativa.

Este investimento estimado é considerável e, apesar de Parasuraman et al. (1990) afirmarem que o valor gasto com melhorias na qualidade de um serviço é menor que os benefícios que esta pode trazer, dificilmente alguma empresa o empenharia mensalmente. A partir disso e das considerações sobre as variáveis de tempo, sugere-se que o intervalo razoável entre as mensurações seja de 3 meses. Findado o delineamento da pesquisa, cabem agora considerações sobre os cuidados a serem tomados durante a realização das rodadas da pesquisa.

#### **4.1.4 Cuidados a serem tomados**

Diversos autores fazem considerações e recomendações sobre a forma de conduzir pesquisas com clientes. Por se tratar de uma medida pró-ativa da empresa

em relação àqueles que serve, ela deve estar disposta a ouvir o que eles têm a dizer e tomar as ações cabíveis.

Struebing (1996) comenta que as empresas devem encontrar formas de motivar seus clientes a responderem à pesquisa, mas sem obrigá-los a isso. Adicionalmente, Vavra (1997b) e Struebing (1996) sugerem que seja permitido aos clientes se identificarem, se assim o desejarem, para que a empresa entre em contato caso julgue necessário. Vavra (1997b) ainda comenta a importância de se agradecer àqueles que responderam o questionário e afirmar-lhes que seus comentários serão usados para melhorar o serviço que a empresa presta.

Além disso, estes autores defendem que não somente os atuais clientes da empresa sejam entrevistados. Eles sugerem que os ex-clientes (principalmente os recém saídos, para tentar-se identificar os motivos que o levaram a tomar tal atitude) e os clientes de empresas concorrentes (avaliando as empresas com que se relacionam não somente para que se tenha alguma base de comparação, mas para identificar pontos de melhoria e oportunidade) também sejam ouvidos.

Estes cuidados e recomendações expostas servem para evidenciar a importância e o impacto de um levantamento como esse. É preciso saber ouvir o cliente – e agradecê-lo por falar, saber o que fazer com os resultados e estar disposto a tomar as medidas cabíveis.

Ao final desta seção é possível dizer que o sistema para medir periodicamente a qualidade dos serviços prestados por um banco de varejo aos seus clientes está finalizado. Entretanto, ainda fazem-se necessárias considerações sobre como manipular os dados colhidos em tal instrumento. A seção seguinte discorre sobre como deve ser feita a análise de tais dados.

## **4.2 Análise dos dados**

A eficácia de qualquer instrumento de medida da qualidade de um serviço não depende apenas de como este foi desenvolvido ou da maneira como os dados foram coletados, depende também de como os dados colecionados são analisados

(VAVRA, 1997a). Essa consideração denota a importância desta seção para que o sistema em desenvolvimento cumpra com seus objetivos.

Existem diversas ferramentas na literatura para analisar dados, entretanto antes de apresentá-las é preciso identificar-se como a empresa pretende enxergar tais resultados. Os itens que seguem tratarão de cada ponto de vista identificado como importante para que a empresa possa de fato monitorar (e melhorar, se for o caso) a qualidade dos seus serviços.

#### 4.2.1 Visão de desempenho

O primeiro ponto de análise deste sistema de medição da qualidade do serviço é identificar como está seu desempenho aos olhos dos clientes. Para tanto, cada uma das dimensões (ou agrupamentos) identificadas devem ser analisadas em separado e em conjunto para formar a percepção do serviço como um todo.

Hayes (1997) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) sugerem como ferramenta de análise para este ponto de vista os gráficos de controle. Segundo os autores, esta é uma forma adequada de acompanhar a evolução dos indicadores de desempenho do serviço.

A lógica por trás de tal ferramenta está ilustrada na figura 15. Nela pode-se ver que o sistema de mensuração da qualidade do serviço é a força motriz, representada pela caixa medidas de desempenho, capaz de guiar as ações corretivas para melhora dos níveis de satisfação dos seus clientes.

Voltando aos gráficos de controle, eles atuariam como verificadores da adequação aos requisitos, como materialização das medidas de desempenho. Tais gráficos, entretanto, só podem ser construídos quando existe uma série histórica de medições, para que se possam verificar alteração entre as medições – alteração no padrão de serviço, seja por consequência de medidas corretivas ou não. A figura 16 mostra um exemplo desse gráfico, onde os pontos plotados são as médias de avaliação de um dado atributo em uma dada amostragem. As equações de (9) a (11)



denotam como são calculados a linha média e os limites superior e inferior de controle, imprescindíveis para a interpretação dos dados.

$$LSC = \bar{\bar{X}} + A_3 \times s \quad (8)$$

$$LM = \bar{\bar{X}} \quad (9)$$

$$LIC = \bar{\bar{X}} - A_3 \times s \quad (10)$$

Onde:

LSC = limite superior de controle;

LM = linha média;

LIC = limite inferior de controle;

s = desvio padrão das amostras;

$\bar{\bar{X}}$  = média das amostras;

$A_3$  = constante que depende do tamanho de cada amostra.

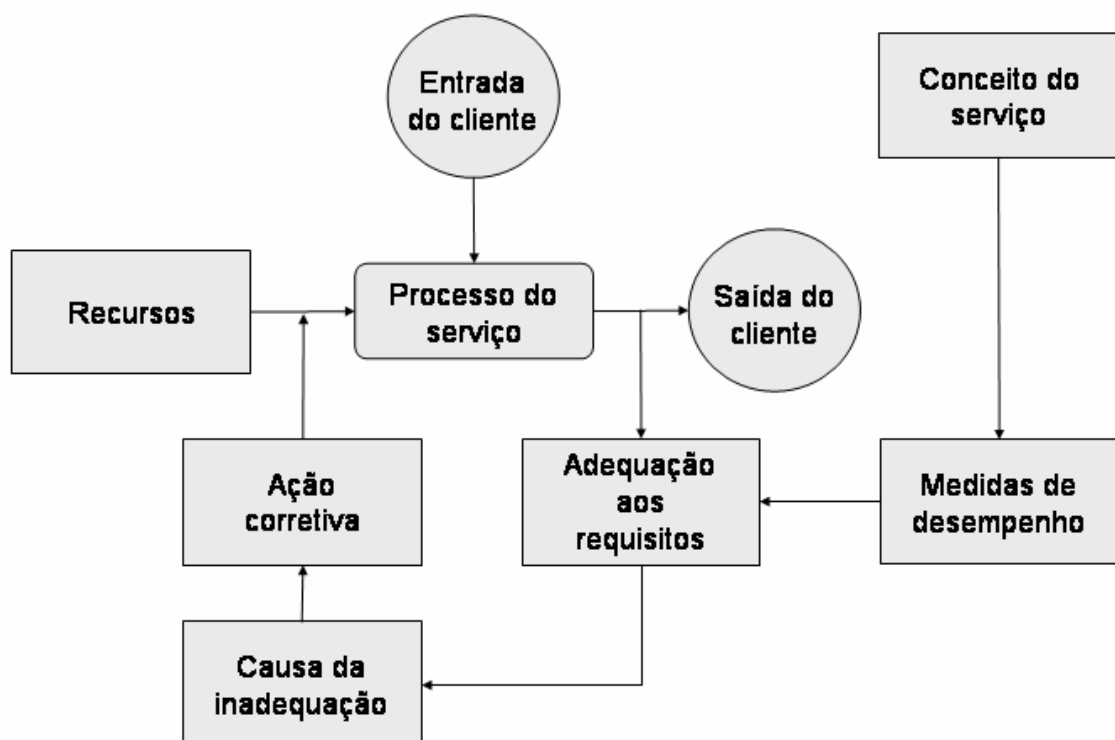
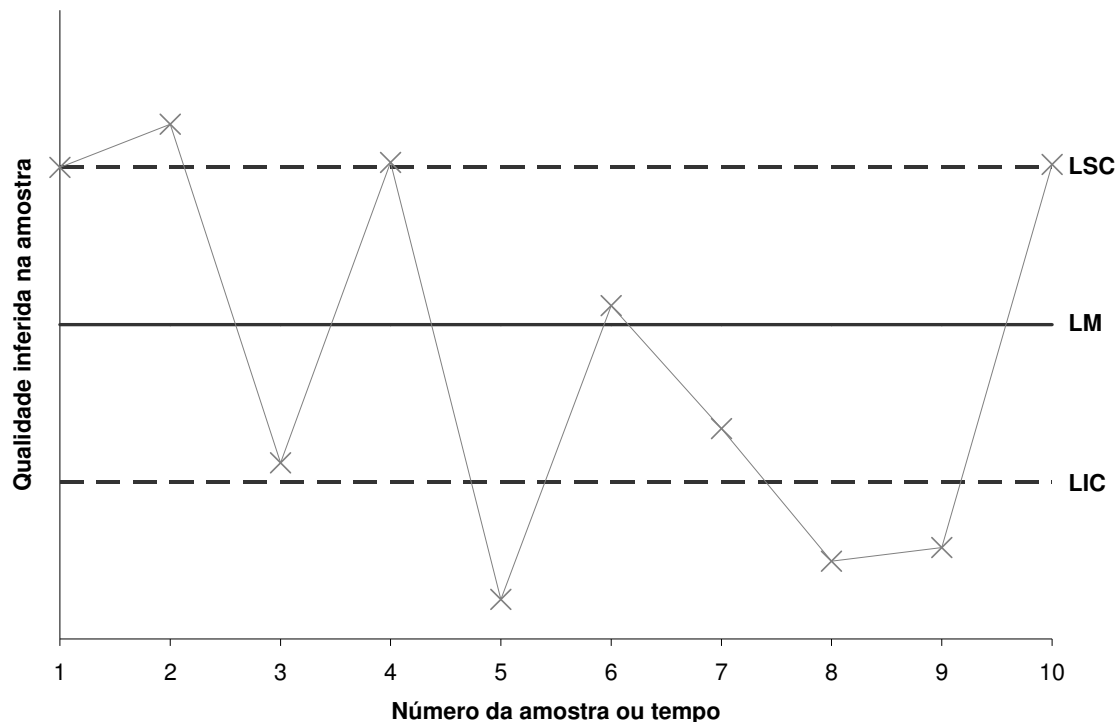


Figura 15 - Controle de processo em serviços (Fonte: FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000)

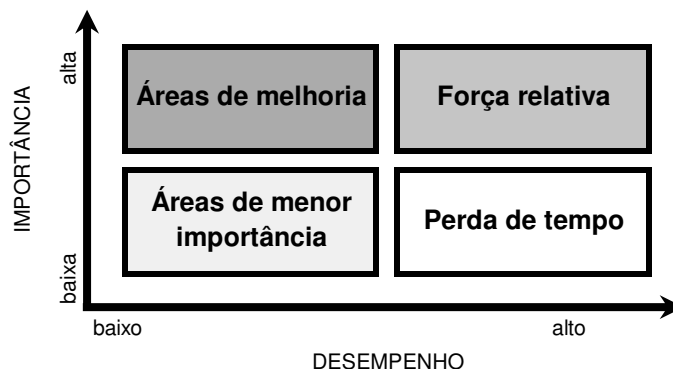
A análise deste gráfico serve para verificar se uma mudança na média de avaliação de um dado atributo (ou do serviço como um todo) de fato é uma alteração, seja para melhor ou não, ou se tal modificação é apenas causada pela aleatoriedade dos dados coletados. Isto é de suma importância para se verificar a eficácia de uma medida corretiva ou evidenciar uma tendência de melhora ou piora do serviço.



**Figura 16 - Exemplo de gráfico de controle (adaptado de HAYES, 1997)**

Tão importante quanto identificar falhas na prestação do serviço é corrigi-las. Entretanto, existem alguns aspectos que devem ser priorizados, por serem mais valorizados pelos clientes. Assim sendo, não basta verificar o desempenho do serviço nos mais diversos requisitos, é preciso também contrapor-lo com a importância que o requisito possui para o cliente. Vavra (1997a) sugere o uso de um gráfico de quadrantes para tal análise. Nesse são plotados o desempenho no eixo das abscissas e a importância no eixo das ordenadas. A figura 17 mostra um exemplo de tal gráfico, onde cada quadrante recebe um nome, de acordo com a ação a ser tomada sobre o atributo que nele se localiza. Tais quadrantes são separados pelas medianas tanto do desempenho quanto da importância dos atributos analisados.

É possível dizer que apenas aqueles atributos localizados nos quadrantes superiores da figura 17 devem receber atenção. O quadrante força relativa, por englobar aquilo em que a empresa consegue alto desempenho, deve ser foco de atenção para que se possa manter tal posição. Já o quadrante das áreas de melhoria contém aqueles atributos que carecem de medidas corretivas urgentes.



**Figura 17 - Exemplo de gráfico de quadrantes (adaptado de VAVRA, 1997a)**

O uso deste gráfico gera a necessidade de conhecer a importância que os clientes dão para cada um dos atributos medidos. Na literatura é possível encontrar duas formas de se identificar tal importância: perguntando-a aos clientes ou derivando-a a partir das avaliações dadas pelos clientes para os atributos e para o serviço como um todo. Qualquer um desses métodos pode ser aplicado ao presente trabalho. Entretanto, decidiu-se pelo da importância derivada, pois esse além de não necessitar de questões adicionais para seu levantamento, também consegue captar possíveis alterações nos requisitos dos clientes.

O cálculo da importância derivada, conforme a equação (11), leva em conta o coeficiente de correlação entre a avaliação do atributo e a avaliação do serviço como um todo. Além disso, leva em consideração a parcela da população que é capaz de avaliar este dado atributo (por exemplo, somente aqueles que usam o banco pela Internet são capazes de inferir sobre sua qualidade), ponderando assim a sua importância. A tabela 10 mostra como foi calculada a importância dos atributos neste estudo, a partir dos dados coletados na fase de teste.

$$I_x = \frac{R_x}{\sum R_i \times u_i} \times u_x \quad (11)$$

Onde:

$I_X$  = importância relativa do atributo X para a avaliação do serviço;

$R_i$  = coeficiente de correlação do atributo i em relação ao serviço;

$u_i$  = parcela da população capaz de avaliar o atributo i.

**Tabela 10 - Cálculo da importância derivada dos atributos**

<b>Atributo</b>	<b>Coeficiente de correlação</b>	<b>% de usuários</b>	<b>Importância relativa</b>
Produtos e serviços	0,690	100%	24%
Imagem do banco	0,597	100%	20%
Atendimento nas agências	0,544	95%	18%
Caixas eletrônicos	0,440	96%	15%
Rede de agências	0,419	100%	14%
Itaú pelo Telefone (Bankfone)	0,413	41%	6%
Itaú pela Internet (Bankline)	0,530	20%	4%

Para uma primeira análise, estas ferramentas são suficientes. Entretanto, não basta para a empresa saber como está o seu desempenho no todo para priorizar as ações de melhoria. É necessário ainda que sejam feitas algumas análises comparativas, englobando os grupos de interesse da amostra. O próximo item trata desse tema.

#### 4.2.2 Visão comparativa

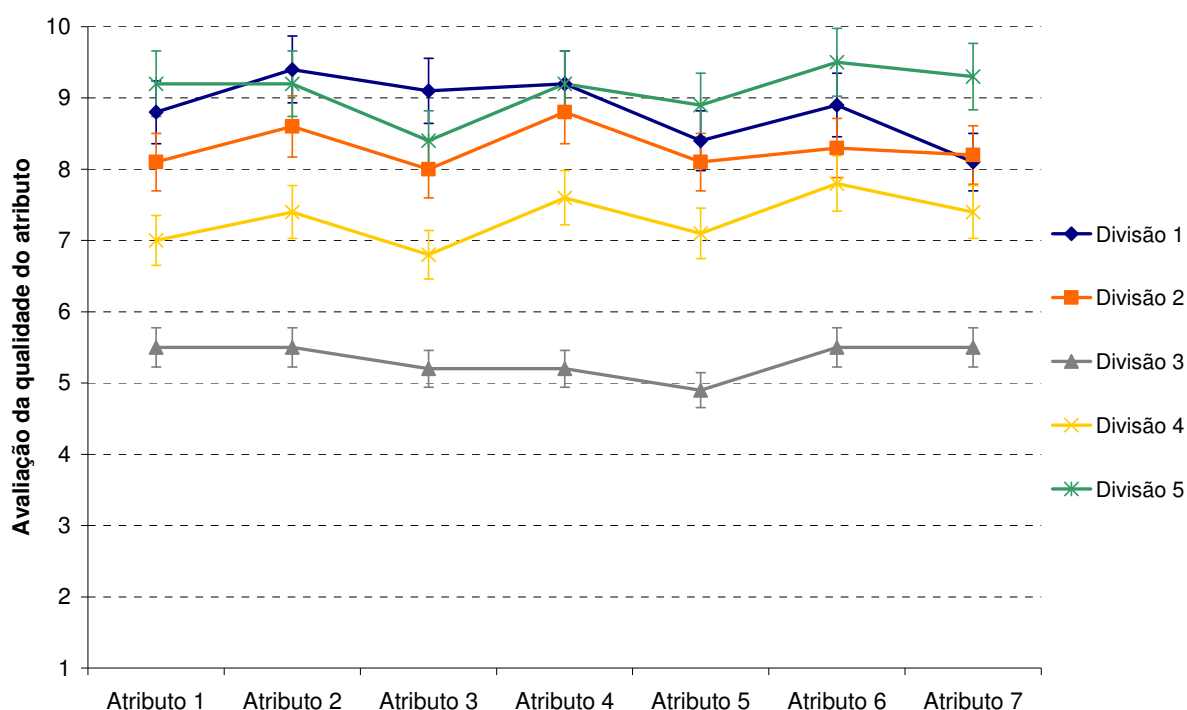
Até este momento da discussão os grupos de interesse definidos no item que tratava da amostragem ainda não foram explorados nesta etapa de análise dos resultados. Apesar disso, como tais agrupamentos trazem informações importantes – caso contrário, não seriam definidos como grupos de interesse – e não podem ser esquecidos. Por esse motivo, os subitens dessa seção tratarão de tais agrupamentos.

#### 4.2.2.1 Divisões administrativas

Retomando o motivo que levou à definição desta divisão da amostra, identifica-se como principal razão possíveis diferenças entre suas gestões, por serem dirigidas de maneira independente.

Considerando esse ponto, conclui-se que uma análise comparada entre tais divisões pode trazer valiosa informação a respeito de como o cliente de cada uma analisa o serviço recebido, possibilitando a disseminação daquelas práticas que se revelarem eficientes, em uma ou outra divisão, para todas.

Uma ferramenta que possibilita esta visão é o gráfico de linhas para comparação entre grupos (VAVRA, 1997a). Nesse são plotadas a média de cada atributo para cada divisão, acompanhada de sua barra de erro, para possibilitar a comparação de seus desempenhos. A figura 18 traz um exemplo ilustrativo de aplicação dessa ferramenta.



**Figura 18 - Exemplo de gráfico de linhas para comparação entre grupos (adaptado de VAVRA, 1997a)**

Esta visão segmentada pode ainda evidenciar qual das divisões administrativas está com desempenho acima do geral e qual está abaixo para um

dado atributo. A partir disso, podem-se guiar esforços de melhoria apenas àquelas divisões cujo desempenho esteja aquém do esperado naqueles atributos já identificados como merecedores de atenção especial, a partir da análise de desempenho *versus* importância descrita no item anterior.

O item a seguir trata das análises que podem ser realizadas partindo-se das possíveis diferenças de percepção entre os diversos perfis de cliente do banco.

#### 4.2.2.2 Clientes pertencentes ao sistema de pagamentos

Conforme já mencionado no capítulo de introdução deste trabalho, uma das grandes preocupações dos bancos hoje diz respeito à perda da exclusividade nas folhas de pagamentos das empresas, o chamado sistema de pagamentos. O governo federal já deu sinais claros, através de legislações específicas, de que em breve os funcionários terão livre direito de escolher em qual banco desejam receber seus salários.

Tal alteração no cenário pode acarretar sérios problemas àquelas instituições que não se atentarem às especificidades do relacionamento com este tipo de cliente, podendo perder participação no mercado. Neste sentido, é válida a realização de uma análise dos dados coletados no sistema de mensuração da qualidade que pretenda elucidar as aspirações de tais clientes.

**Tabela 11 - Importância derivada dos atributos para clientes do sistema de pagamentos**

Clientes do sistema de pagamentos			
Atributo	Coefficiente de correlação	% de usuários	Importância relativa
Imagem do banco	0,662	100%	21%
Produtos e serviços	0,616	100%	20%
Caixas eletrônicos	0,558	95%	17%
Rede de agências	0,473	100%	15%
Atendimento nas agências	0,476	95%	15%
Itaú pelo Telefone (Bankfone)	0,691	35%	8%
Itaú pela Internet (Bankline)	0,615	19%	4%

Aplicando a análise de importância dos atributos, a partir dos dados coletados na etapa de teste do questionário, para este grupo de clientes observou-se um comportamento bem característico, sugerindo que a ferramenta gráfico de quadrantes deva ser aplicada em separado para este segmento da população. A tabela 11 traz as importâncias dos atributos para aqueles clientes que fazem parte do sistema de pagamentos, enquanto a tabela 12 traz a mesma informação para o grupo de clientes que não recebem seus salários no banco. Vale ressaltar que esse cálculo foi realizado a partir da aplicação da equação (11) apresentada do item anterior.

**Tabela 12 - Importância derivada dos atributos para clientes que não pertencem ao sistema de pagamentos**

<b>Clientes não pertencentes ao sistema de pagamentos</b>			
<b>Atributo</b>	<b>Coefficiente de correlação</b>	<b>% de usuários</b>	<b>Importância relativa</b>
Produtos e serviços	0,793	100%	30%
Atendimento nas agências	0,627	95%	23%
Rede de agências	0,451	100%	17%
Imagem do banco	0,321	100%	12%
Caixas eletrônicos	0,261	98%	10%
Itaú pelo Telefone (Bankfone)	0,330	47%	6%
Itaú pela Internet (Bankline)	0,340	20%	3%

Essa análise, entretanto, não tem aplicação exclusiva a este grupo de interesse. Qualquer outra parcela de clientes que seja considerada importante pode ser foco de uma análise desse tipo, desde que sua amostragem esteja garantida. Um exemplo de outro grupo a ser investigado é aquele formado pelos clientes mais rentáveis do banco que, como visto no capítulo de revisão da literatura, devem ser foco de ações que visem sempre superar suas expectativas para tais clientes possam se tornar cada vez mais fiéis.

Até o presente momento só foram descritas análises internas ao banco, sem criar, portanto, uma base externa para comparação. O estudo com aqueles clientes que também possuem contas em outros bancos aparece no item seguinte, para criar tal métrica.

#### **4.2.2.3 Clientes correntistas em outros bancos**

O setor financeiro brasileiro é palco de uma acirrada concorrência, onde alguns poderosos competidores buscam sempre superar os oponentes, a fim de conquistar mais clientes e maiores lucros. Em tal ambiente, não basta conhecer o desempenho dos seus próprios serviços. É necessária também uma visão exterior, capaz de criar uma base para comparação com os concorrentes.

Por conta de tal aspecto, foi definido como grupo de interesse dentro da amostra aquele formado pelos clientes do banco que possuem conta também em outros bancos.

Vavra (1997a) sugere a aplicação do gráfico de quadrantes (ou importância *versus* desempenho) como ferramenta também para esta análise comparativa. Nesse caso, seriam plotados os valores médios de desempenho para cada atributo tanto para o banco em estudo como para seu concorrente com melhor avaliação, enquanto o restante permanece da mesma maneira.

A interpretação dos resultados evidenciaria quais atributos importantes merecem maior atenção – por apresentarem desempenho abaixo do concorrente – e quais a empresa pode considerar como vantagem frente aos outros competidores. Assim como as outras, esta é uma análise para nortear as medidas corretivas que devem ser tomadas.

Em suma, as ferramentas e análises apresentadas dão conta da gestão dos serviços que o banco oferece aos seus clientes. Falta ainda o desenvolvimento da ferramenta que analisa cada cliente em separado, visando medir a sua propensão a deixar a empresa. Esse será o assunto do próximo item.

### **4.3 Índice de fidelização dos clientes**

No capítulo dedicado à revisão da literatura, foram apresentadas diversas razões que justificam a preocupação das empresas com a fidelização de seus



clientes. Ainda nesse capítulo, fora comentado que nem todos os clientes de uma empresa devem ser enfocados pelas medidas de retenção, somente aqueles que de fato são importantes (e rentáveis) são merecedores de tal esforço.

Pensando sobre este ponto, o presente item tem como objetivo criar, a partir da avaliação que o cliente fez sobre a qualidade do serviço a ele prestado, um índice capaz de revelar a propensão do mesmo deixar a empresa, ou seja, um índice de fidelização.

Também durante a discussão sobre a literatura acerca de fidelização dos clientes, foi evidenciada a relação existente entre satisfação (que é um estado derivado da percepção de qualidade do serviço) e lealdade do cliente à empresa. Tal relação corrobora com a validade do índice que se pretende determinar.

Jones e Sasser (1995) e Struebing (1996) afirmam que aqueles clientes completamente satisfeitos são muito mais leais que aqueles apenas satisfeitos. Além disso, os autores revelam que uma redução nos níveis de satisfação causa uma redução ainda maior na lealdade.

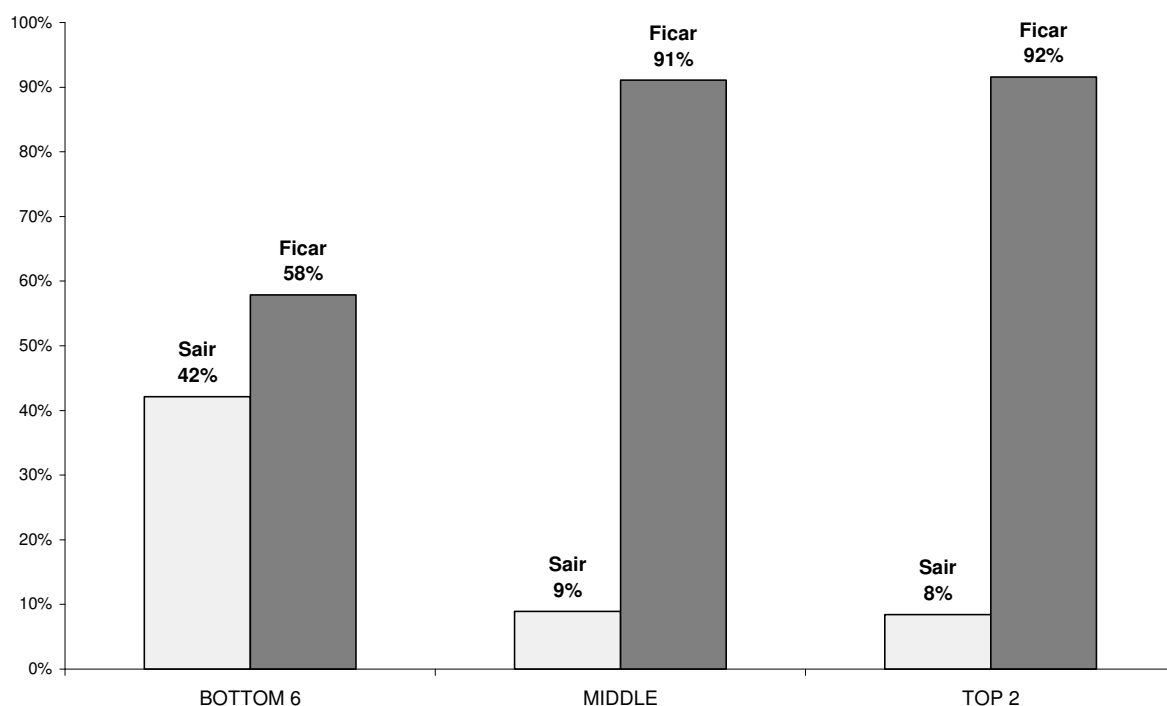
Olhando para a outra ponta da escala, para aqueles clientes que estão insatisfeitos com o serviço que lhes é prestado, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) mostram que cerca de 60% desses clientes continuariam na empresa caso seus problemas fossem resolvidos – esse número aumentaria para 95% se a solução fosse rápida.

A partir destas considerações, decidiu-se por verificar a correlação entre a satisfação geral com o serviço e a intenção de manter, ou não, relacionamento no futuro com o banco. No questionário aplicado aos clientes (disponível para consulta no Apêndice E) era feita uma pergunta exatamente sobre esse ponto.

Utilizando as considerações de Reichheld (2001 e 2006) sobre a relação entre satisfação e lealdade, decidiu-se considerar aqueles que avaliaram com notas 9 ou 10 (*TOP 2*) o serviço como os mais prováveis clientes leais. Em contrapartida, aqueles que avaliaram o serviço com notas entre 1 e 6 (*BOTTOM 6*) foram classificados como menos leais. Com isso, gerou-se o gráfico apresentado na figura 19 que relaciona a intenção de relacionamento no futuro com a avaliação da qualidade do serviço.

A análise dos dados mostra que a propensão de deixar o banco é tão maior quanto menor for a percepção de qualidade do serviço. Por conta da base de clientes entrevistados ser pequena, não se observa uma grande diferença entre os clientes da faixa intermediária (*MIDDLE*) e os da faixa superior (*TOP 2*). De qualquer forma, olhando apenas para os dois extremos, já é possível afirmar a existência da relação proposta entre satisfação com o serviço e a lealdade do cliente. Outra limitação desta análise é a falta de comparação entre a intenção futura e a real atitude tomada pelo cliente. Essa limitação, entretanto, pode ser superada a partir da análise de dados providos de outros levantamentos realizados pela empresa.

Em tais estudos, a empresa identificou a existência de tal correlação entre intenção e atitude futura, sendo esta mais forte entre aqueles que pretendiam continuar como clientes. Esta constatação corrobora com o comentário feito no capítulo de revisão da literatura, onde foi dito que os clientes de serviço acabam permanecendo nas empresas por inércia.



**Figura 19 - Distribuição das notas de satisfação em relação à de relacionamento futura do cliente**

A partir do que foi exposto, julga-se conveniente utilizar como índice de fidelização do cliente a sua avaliação global sobre o serviço, classificando-o como propenso a sair, ou não-leal, caso sua avaliação seja igual ou inferior a 6. Do outro

lado, aqueles com avaliações maiores que 9 seriam classificados como propensos a ficar, ou leais. Vale ressaltar que esta avaliação deve levar em consideração as importâncias relativas, identificadas dentro do grupo ao qual o cliente pertence, de cada atributo de satisfação para o seu computo. Com isso, a empresa poderia inferir sobre a situação geral da fidelização de seus clientes, fazendo a diferença entre a quantidade de clientes classificados como não-leais e aqueles tidos como leais.

Findadas as possíveis análises dos dados, é momento de fazer uma análise crítica do trabalho realizado como um todo, a fim de se evidenciar suas limitações e indicar cuidados a serem tomados no quando de sua aplicação.

#### **4.4 Críticas ao trabalho**

Nessa seção do texto é feita uma análise crítica de tudo aquilo que foi desenvolvido nesse trabalho, para que possam ser conhecidas as limitações do sistema proposto e, com isso, os cuidados que devem ser tomados para que seus resultados denotem de fato o que se pretende investigar.

Iniciado tal análise, conforme mencionado anteriormente nesse capítulo, é crítica para o real funcionamento do sistema desenvolvido que seja feita uma constante verificação dos requisitos dos clientes, para que se possam identificar alterações em suas necessidades.

Além disso, Grahm (1997) faz uma importante ressalva sobre os resultados que o sistema de mensuração da qualidade pode trazer. O autor comenta sobre os riscos de se ater apenas aos resultados numéricos da satisfação dos clientes. Muitas vezes, segundo o autor, existem informações que não podem ser captadas pelos números e, para se realizar uma análise realista da situação, a empresa não deve se ater apenas a eles.

MacMillan e McGrath (1997) complementam o comentário de Grahm (1997), afirmando que os clientes de serviço, como estão sempre interagindo com pessoas, são capazes de moldar (e modificar) a competição em um dado setor. Assim sendo,

apenas medir sua satisfação sem se preocupar com o que ocorre diariamente com o cliente pode não ser suficiente.

Mais uma crítica, feita por Keiningham et al. (2005), diz respeito aos mitos sobre lealdade dos clientes. Os autores afirmam que só se consegue vantagem quando as políticas de retenção focam os clientes certos. Além disso, apesar de concordarem que a satisfação do cliente (e conseqüente qualidade do serviço) está relacionada com a lealdade em relação à empresa, lembram que esta é possui outros componentes. As empresas devem se ater a esse fato, para que não tenham falsas impressões sobre sua situação.

Nesse momento é possível dizer que o desenvolvimento do sistema de mensuração da qualidade que motivou a realização deste trabalho está concluído e, além disso, suas limitações são conhecidas. Esse deverá ser usado como um guia para a empresa identificar pontos de melhoria continuamente e monitorar a eficácia das medidas corretivas tomadas, para que possa oferecer um serviço excelente aos seus clientes, com a intenção de torná-los fiéis.

O último capítulo desse texto trata das conclusões finais que podem ser tiradas a partir da análise de tudo que fora levantado e desenvolvido nesse trabalho. Além disso, são feitas sugestões de estudos futuros que visem o aprimoramento dos resultados aqui obtidos.

## **5. Conclusões e recomendações para futuros trabalhos**

O capítulo que aqui se inicia faz um apanhado geral de tudo que fora levantado e discutido durante todo o desenvolvimento do sistema de mensuração da qualidade dos serviços bancários. É feita uma comparação entre os objetivos propostos e alcançados, além de sugestões para futuros trabalhos neste campo.

### **5.1 Conclusões**

No início da exposição do tema que motivara a realização deste trabalho fora dito que o setor de serviços é possui diversas peculiaridades, sendo muitas delas ocasionadas pela intangibilidade de suas saídas. Tal característica complica sobremaneira a aplicação de controles convencionais para qualidade, uma vez que não é possível medir suas entregas.

O trabalho aqui desenvolvido tinha por objetivo a construção de um sistema de mensuração da qualidade que levasse em consideração as peculiaridades do setor para o qual foi desenvolvido: o de serviços bancários de varejo para pessoas físicas. Esse objetivo foi alcançado graças à aplicação dos conceitos aprendidos no decorrer do curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP. Tais conceitos usados em conjunto com os subsídios teóricos, advindos de uma extensiva busca na literatura, são capazes de criar o cenário em que o problema se inseria e embasar as decisões sobre a forma de abordar o problema.

A crescente concorrência e comotidização vistas neste setor fazem com que o desenvolvimento de um instrumento capaz de inferir sobre a qualidade do serviço entregue aos clientes e de guiar ações que visem seu aprimoramento torne-se uma necessidade, uma vez evidenciada a relação entre lealdade do cliente e satisfação com o serviço percebido.

Cabe agora a implementação desse sistema, baseada nas recomendações feitas no item dedicado a esse tema no presente texto, por parte da empresa para

que esta possa se beneficiar das vantagens advindas do conhecimento sobre as deficiências no relacionamento com seus clientes e, com isso, poder desenvolver medidas corretivas visando extrapolar as expectativas daqueles clientes tidos como mais importantes.

O último ponto abordado por esse trabalho foi a criação de um índice capaz de evidenciar o grau de lealdade dos seus clientes. Tal métrica baseou-se na relação comprovada por diversos autores entre percepção de qualidade e fidelização. Apesar dos dados colhidos durante o desenvolvimento do instrumento de mensuração da qualidade serem restritos, pôde-se perceber essa relação e criar-se um índice que denota a empresa como está o comportamento de sua base de clientes.

Ao final do desenvolvimento desse trabalho de formatura é possível dizer que os conceitos aprendidos nas salas de aula têm uma enorme aplicação para a resolução de problemas reais. As lições aprendidas durante a realização de tal trabalho serão levadas para o mercado de trabalho, local onde terão vasta aplicação em conjunto com lições aprendidas nas carteiras da universidade.

Voltando a falar do tema cerne deste trabalho é possível afirmar que o desenvolvimento do sistema proposto não acaba aqui. A seguir serão propostas sugestões de estudos capazes de aprimorar os resultados obtidos. O próximo item trata desse ponto.

## ***5.2 Recomendações para trabalhos futuros***

Pelo assunto tratado neste trabalho, qualidade em serviços, ainda estar em desenvolvimento, as oportunidades de aprofundamento são várias.

Alguns autores, por exemplo, estão afirmando que existe relação entre satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes e sua conseqüente fidelização (STRUEBING, 1996; WAGNER, 2006). Como sugestão para trabalhos futuros neste campo, pode-se testar a validade de tal afirmação para o setor de serviços bancários.

Falando sobre a medida de fidelidade dos clientes, como é praticamente impossível ouvir todos os clientes de um banco para inferir-se sobre sua fidelização, pode-se fazer uso de técnicas de análise, como a de *clusters*<sup>4</sup>, para extrapolar os resultados obtidos com uma amostra para toda a população. Um trabalho neste sentido poderia identificar as variáveis envolvidas em tal processo e, com isso, permitir a extrapolação dos resultados do sistema de mensuração.

A automatização do processo de mensuração da qualidade é também uma oportunidade para estudos futuros. Uma vez definidas todas as suas partes, desde questões até análises, a tarefa de criar uma ferramenta computacional capaz de armazenar os, processar os resultados e apresentá-los graficamente pode facilitar a gestão deste processo.

Essas são algumas sugestões dentre tantas possíveis para trabalhos que venham a aprofundar o que fora estudado, pois é sabido que seu tema é de desenvolvimento recente.

Com estas colocações encerra-se o trabalho desenvolvido com a certeza de que seu fruto é pertinente, embasado e aplicável apesar de suas conhecidas limitações.

---

<sup>4</sup> Neste tipo de análise são definidas variáveis comuns a um grupo de clientes capazes de predizer o comportamento de um a partir daquilo apresentado por outro, com o mesmo perfil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BABAKUS, E. and BOLLER, W. *An empirical assessment of the Servqual scale*. Journal of Business Research, v. 24, p. 253-268, 1992.

BEMOWSKI, K. *Americans' nostalgic affair with loyalty*. Quality Progress, February, p. 33-35, 1996.

BERNARD, P. *10 Proposal-related questions customers should be prepared to answer*. IIE Solutions, July, p. 34-38, 1997.

BERRY, L. and PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

CARLZON, J. *A hora da verdade*. 10. ed. Rio de Janeiro: Cop, 1994.

CARMAN, M. *Consumer perceptions of service quality: an assessment of the Servqual dimensions*. Journal of Retailing, 1990, Spring, v. 66, n. 1, p. 33-55.

COSTA NETO, P. *Estatística*. São Paulo: Edgard Bluncher, 2002.

COWELL, W. *International Marketing of Services*. Services Industries Journal, November, 1983.

CRONIN, J and TAYLOR, S. *Measuring service quality: a reexamination and extension*. Journal of Marketing, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

CROSBY, B. *Quality is Free*. New York: New American Library, 1979.

DEMING, W. *Qualidade: A revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva. 1990.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec18lucroDosBancos.pdf>>. Acessado em: 27 abr. 2006.



FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/DadosdoSetor/2006/>>. Acessado em: 27 abr. 2006.

FITZSIMMONS, J. e FITZSIMMONS, M. *Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000.

FLANAGRAN, C. *The critical incident technique*. Psychological Bulletin, n. 51, p. 327-358, 1954.

FONTENLA, V. *História dos Bancos no Brasil*. Rio de Janeiro: S.L.P, 1965.

GARVIN, A. *Managing quality*. New York: The Free, 1988.

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

GRAHN, D. *Our magnificent obsession with measurement*. Quality in progress, november, p. 136, 1997.

GREENACRE, M. and BLASIUS, J. *Correspondence analysis in the social sciences*. San Diego: Academic Press, 1994.

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

HAYES, B. E. *Measuring Customer Satisfaction: survey design, use, and statistical analysis methods*. ASQC Quality Press books, 1997.

HESKETT, J. et al. *Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo*. São Paulo: Pioneira, 1994.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores Conjunturais. Rio de Janeiro. 2002. Disponível em: <[http://www2.ibge.gov.br/pub/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Emprego/fasciculo\\_indicadores\\_ibge/](http://www2.ibge.gov.br/pub/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/)>. Acessado em: 22 nov. 2002.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2004-2005. Rio de Janeiro. 2005. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2005/sintese/tab4\\_8.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2005/sintese/tab4_8.pdf)>. Acessado em: 28 out. 2006.

ITAÚ. Banco Itaú SA. Disponível em: <<http://ww13.itau.com.br/novori/port/conheca/>>. Acessado em: 20 mai. 2006.

JONES, T. and SASSER JR, W. *Why satisfied customers defect*. Harvard Business Review, November-December, p. 88-99, 1995.

JURAN, M. *Quality control handbook*. Third edition. New York: McGraw-Hill, 1974.

KEININGHAM, T. et al. *Loyalty myths: Hyped strategies that will put you out of business – and proven tactics that really work*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2005.

KESSLER, S. *Total quality service*. Milwaukee: ASQC Quality Press books, 1995.

KON, A. *A Produção Brasileira de Serviços*. Anais da XVIII Reunião Anual da ANPAD, p. 202-219, 1994.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LEE, H. et al. *The determinants of perceived service quality and its relationships with satisfaction*. Journal of Services Marketing, v. 14, n. 3, p. 217-231, 2000.

MACMILLAN, I. and MCGRATH, R. *Discovering new points of differentiation*. Harvard Business Review, junho-agosto, p. 133-145, 1997.

MCDANIEL, C. and GATES, R. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MIGUEL, P. e SALOMI, G. *Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços*. Revista Produção, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.

NORMAN, R. *Administração de Serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVER, L. *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. Journal of Marketing Research, v.17, n. 4, November, p. 460-469, 1980.

\_\_\_\_\_. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

PARASSURAMAN, A. et al. *Delivering quality service*. New York: The Free Press, 1990.

PIRES, S. et al. *Qualidade do ensino numa instituição educacional de nível superior*. Revista Administração On-Line, v. 4, n. 1, p. 9-18, 2003.

PROKESCH, S. *Competing on customer service: An interview with British Airways' Sir Colin Marshall*. Harvard Business Review, novembro-dezembro, p. 101-112, 1995.

RAMOS, A. *CEP para processos contínuos e em bateladas*. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

REICHHELD, F. *A avaliação NPS*. HSM Management, julho-agosto, n. 57, p. 41-46, 2006.

REICHHELD, F. and SASSER, W. *Zero defections: Quality comes to services*. Harvard Business Review, September-October, p. 105-111, 1990.

REICHHELD, F. and TEAL, T. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value*. Harvard Business School Press, 2001.

SALOMI, G. et al. *SERVQUAL x SERVPERF: Comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos*. Gestão & Produção, v. 12, n. 2, p. 279-293, 2005.

SCHOELL, F. and IVY, T. *Marketing: contemporary concepts and practices*. Boston: Allyn and Bacon, 1981.

STRUEBING, L. *Customer loyalty: Playing for keeps*. Quality Progress, February, p. 25-30, 1996.

TEAS, K. *Expectations, performance evaluation and consumer's perceptions of quality*. Journal of Marketing, October, v. 57, n. 4, p. 18-34, 1993.

US CENSUS. United States Census. 2000. Disponível em: <<http://www.census.gov/main/www/cen2000.html>>. Acessado em: 28 out. 2006.

VAVRA, T. *Improving your measurement of customer satisfaction*. ASQC Quality Press books, 1997.

\_\_\_\_\_. *Is your satisfaction survey creating dissatisfied customers?* Quality Progress, December, p.51-57, 1997.

WAGNER, D. *Satisfaction begins at home*. MIT Sloan Management Review, spring, p. 5, 2006.

WEISER, C. *Championing the customer*. Harvard Business Review, November-December, p. 113-116, 1995.

ZEITHAML, V. *How consumer evaluation process differ between goods and services*, in DONNELLY, J.; GEORGE, W. *Marketing of services*. Chicago, American Marketing Association, p. 186-189, 1981.

## ANEXO A – Desenvolvimento do instrumento SERVQUAL

(Extraído de MIGUEL e SALOMI, 2004)

**Tabela 13 - O instrumento SERVQUAL (Fonte: PARASURAMAN et al., 1988)**

Item	Expectativa (E)	Desempenho (D)				
1	Ela deveria ter equipamentos modernos.	XYZ tem equipamentos modernos.				
2	As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.				
3	Os seus empregados deveriam estar bem-vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem-vestidos e asseados.				
4	A aparência das instalações da empresa deveria estar conservada de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas de XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.				
5	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.				
6	Quando os clientes têm algum problema com esta empresa ela deveria ser solidária e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.				
7	Esta empresa deveria ser de confiança.	XYZ é de confiança.				
8	Ela deveria fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.				
9	Ela deveria manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.				
10	Não seria de se esperar que ela informasse os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.				
11	Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados da empresa.	Você recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.				
12	Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.				
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.				
14	Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.				
15	Clientes deveriam ser capazes de se sentir seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.				
16	Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.				
17	Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.				
18	Não seria de esperar que a empresa desse atenção individual aos clientes.	XYZ não dá atenção individual a você.				
19	Não se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.				
20	É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades.				
21	É absurdo esperar que esta empresa tenha os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não tem os seus melhores interesses como objetivo.				
22	Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Discordo						Concordo
Fortemente						Fortemente

DIMENSÕES SERVQUAL					
Dez dimensões originais	Aspectos Tangíveis	Confiabilidade	Presteza	Segurança	Empatia
Aspectos Tangíveis	questões 1 a 4				
Confiabilidade		questões 5 a 9			
Presteza			questões 10 a 13		
Competência				questões 14 a 17	
Cortesia					
Credibilidade					
Segurança					
Acessibilidade					questões 18 a 22
Comunicação					
Compreensão/ conhecimento do cliente					

**Figura 20 - Evolução nas Dimensões da Qualidade (Fonte: PARASURAMAN et al., 1990)**

**Tabela 14 - Dimensões do SERVQUAL (Fonte: MIGUEL e SALOMI, 2004)**

Dimensão	Conceito
Aspectos Tangíveis	Instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.
Confiabilidade	Capacidade de realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa.
Presteza	Ajudar o cliente e prover pronto atendimento.
Segurança	Habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento.
Empatia	Cuidados e atenção individualizados aos clientes.

Os 22 itens mostrados na tabela 13, distribuídos pelas cinco dimensões, conforme mostra a figura 20, não são descritos genericamente, mas por meio de afirmações e negações, representando características específicas para cada dimensão (ver tabela 14), utilizando uma escala Lickert de 7 pontos, variando de (1) “discordo fortemente” a (7) “concordo fortemente”. Estas cinco dimensões da qualidade obtidas pela pesquisa, após nova análise e eliminação de itens, apresentaram coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, por dimensão, variando de 0,72 a 0,86, sendo o menor para aspectos tangíveis e o maior para empatia, com um coeficiente alfa total da escala de 0,92.

Posteriormente, Parasuraman et al. (1990) refinaram o instrumento SERVQUAL, baseados em levantamento empírico em cinco empresas de serviço.

As expressões originais “deveriam”, que poderiam contribuir negativamente para um aumento de expectativa do entrevistado, foram substituídas por outras que retratavam a expectativa do que os clientes considerariam como serviços excelentes. Além desta mudança, todas as expressões negativas foram substituídas por expressões afirmativas e dois itens foram substituídos, com a finalidade de refletir mais fielmente as dimensões representadas. Com essas alterações, a análise de regressão apresentou resultados mais consistentes, sendo o valor do coeficiente de Pearson ( $R^2$ ) maior que 0,57 para todas as empresas investigadas.

## **ANEXO B – Desenvolvimento do instrumento SERVPERF**

(Extraído de MIGUEL e SALOMI, 2004)

Os autores Cronin e Taylor (1992) propõem a escala SERVPERF, como uma alternativa ao instrumento SERVQUAL. Primeiramente, consideram que os 22 itens que representam as dimensões da qualidade em serviço, propostas anteriormente por Parasuraman et al. (1988), estão suficientemente fundamentados. Assim, esses 22 itens foram utilizados para avaliação de desempenho no trabalho empírico de Cronin e Taylor (1992), testando as seguintes hipóteses:

- ☑ Uma medida de qualidade em serviço SERVPERF não ponderada é mais apropriada para a medição da qualidade em serviço que o instrumento SERVQUAL, SERVQUAL ponderado, ou SERVPERF ponderado;
- ☑ Satisfação de cliente é um antecedente da qualidade percebida do serviço;
- ☑ Satisfação do cliente tem um impacto significativo nas intenções de recompra; e
- ☑ Qualidade percebida do serviço tem um impacto significativo nas intenções de recompra.

No trabalho de Cronin e Taylor (1992), foram aplicadas quatro séries de questões em empresas representantes do setor de serviço, atuantes em áreas bastante diversas como bancos, controle de pragas, lavagem de roupa a seco e lanchonete. Usando os mesmos itens aplicados no instrumento SERVQUAL, os questionários (com escala Lickert de 7 pontos) incluíam ainda uma avaliação para cada um dos itens quanto a sua importância, visando obter uma ponderação (ver tabela 15), e um questionário adicional (figura 21). O questionário adicional compreendia três questões com o objetivo de avaliar os sentimentos a respeito da empresa fornecedora de serviços, a satisfação do cliente, a qualidade total dos serviços e a intenção de recompra.

Cronin e Taylor (1992) concluem que o instrumento SERVPERF é mais sensível em retratar as variações de qualidade em relação às outras escalas testadas. Esta conclusão foi baseada tanto na utilização do teste estatístico do qui-quadrado como prova de aderência das distribuições empíricas de dados, quanto no coeficiente de determinação da regressão linear dos dados.



**Tabela 15 - Questionário de importância dos itens (Fonte: CRONIN e TAYLOR, 1992)**

Item	Importância
1	Equipamentos modernos.
2	Instalações físicas são visualmente atrativas.
3	Os empregados são bem-vestidos e asseados.
4	A aparência das instalações físicas é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5	Quando algo é prometido em um certo tempo é cumprido.
6	Quando há algum problema com a empresa, ela é solidária e o deixa seguro.
7	Tem confiabilidade.
8	Fornece o serviço no tempo prometido.
9	Mantém seus registros de forma correta.
10	Informa exatamente quando os serviços serão executados.
11	Recebe serviço imediato.
12	Empregados estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13	Empregados não estão sempre ocupados para responder aos pedidos dos clientes.
14	Empregados são confiáveis.
15	O sentimento de se sentir seguro em negociar com os empregados da empresa.
16	Empregados são educados.
17	Suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18	Atenção individual.
19	Empregados dão a você atenção pessoal.
20	Empregados sabem das suas necessidades.
21	Os objetivos da empresa são os seus objetivos.
22	Horário de trabalho conveniente.
(1)	(2) (3) (4) (5) (6) (7)
Sem muita importância	Muito importante

"O seguinte conjunto de afirmativas se refere aos sentimentos a XYZ. Favor responder circulando o número que reflete melhor a sua percepção."

1. No próximo ano meu uso de XYZ será:

Absolutamente nenhum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	Muito Freqüente
----------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----------------

2. A qualidade de serviço de XYZ é:

Muito ruim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	Excelente
------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----------

3. Meus sentimentos em relação aos serviços de XYZ podem ser mais bem descritos como:

Muito insatisfeito	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	Bastante satisfeito
--------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---------------------

**Figura 21 - Questões adicionais (Fonte: CRONIN e TAYLOR, 1992)**

Com referência à relação causal da qualidade em serviço, os pesquisadores afirmam que a literatura sugere que satisfação de cliente é um antecedente à qualidade de serviços, citando como exemplo Bolton e Drew (1991). Entretanto, Cronin e Taylor (1992) concluíram que a qualidade de serviço conduz à satisfação do cliente. Esta relação de causalidade entre qualidade de serviços e satisfação de clientes foi determinada por meio da técnica de modelamento de equações estruturais com variáveis latentes.

Com relação a terceira e quarta hipóteses da pesquisa, a satisfação do cliente leva à intenção de compra para as quatro amostras dos quatro setores analisados, enquanto que qualidade de serviço é a causa da intenção de compra para somente dois setores dos quatro analisados.

Resumindo, tem-se a seguinte seqüência:

- a) Na ausência de experiência prévia com um fornecedor, somente a expectativa inicial define o nível de qualidade perceptível;
- b) Experiências subseqüentes com o fornecedor conduzem a novas não-confirmações de expectativas, modificando o nível de qualidade perceptível do serviço; e
- c) O nível de qualidade perceptível do serviço redefinido modifica a intenção de recompra de um cliente.

## ANEXO C – Desdobramento da dimensão qualidade

(Extraído de HAYES, 1997)

A tabela 16 traz os passos a serem seguidos na aplicação deste método para levantar os requisitos dos clientes.

**Tabela 16 - Desdobramento da dimensão qualidade (Fonte: HAYES, 1997)**

<b>Etapas</b>	<b>Pontos importantes</b>
1. Criar lista de dimensões da qualidade	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ler publicações sobre o assunto para obter uma lista de dimensões da qualidade.</li><li>- Criar lista a partir da experiência pessoal</li></ul>
2. Escrever a definição de cada dimensão	<ul style="list-style-type: none"><li>- A definição pode ser feita em termos gerais</li></ul>
3. Desenvolva exemplos específicos para cada dimensão	<ul style="list-style-type: none"><li>- Os exemplos devem usar adjetivos específicos que refletem o serviço</li><li>- Os exemplos devem conter atitudes específicas do fornecedor</li><li>- Os exemplos devem ser frases afirmativas</li></ul>

## ANEXO D – Técnica do incidente crítico

(Extraído de HAYES, 1997)

A tabela 17 traz os passos a serem seguidos na aplicação deste método para levantar os requisitos dos clientes.

**Tabela 17 - Técnica do incidente crítico (Fonte: HAYES, 1997)**

<b>Etapas</b>	<b>Pontos importantes</b>
1. Criar os incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistar clientes</li> <li>- Os incidentes críticos devem ser exemplos específicos de boa ou má qualidade no serviço</li> <li>- Cada incidente crítico reflete apenas um exemplo</li> </ul>
2. Categorizar os incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A categorização é baseada na similaridade de conteúdo entre os incidentes críticos</li> </ul>
3. Escrever itens de satisfação para cada categoria de incidente crítico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os itens devem ser frases afirmativas</li> <li>- Os itens de satisfação devem ser específicos</li> </ul>
4. Categorizar os itens de satisfação em requisitos dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A categorização é baseada na similaridade de conteúdo entre os itens de satisfação</li> <li>- Os requisitos devem refletir o conteúdo dos itens de satisfação</li> </ul>
5. Determinar a qualidade do processo de categorização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dois "juízes" devem fazer o mesmo processo de categorização</li> <li>- Definir os pontos em comum entre os juízes</li> </ul>
6. Determinar a abrangência dos requisitos definidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remover 10% dos incidentes críticos antes de estabelecer os requisitos dos clientes</li> <li>- Determinar se os 10% podem ser alocados nos requisitos estabelecidos</li> </ul>

## APÊNDICE A – Questionário da pesquisa telefônica

Olá, bom dia / boa tarde / boa noite.

Sou entrevistador da empresa ---XXXX--- e estamos realizando uma pesquisa com clientes do Banco Itaú. O(A) Sr.(a) poderia responder? Não leva mais do que 10 minutos.

F1. O(A) Sr.(a) é correntista do Banco Itaú?

Sim	1	
Não	2	→ ENCERRE

P1. Com qual frequência o(a) Sr.(a) utiliza cada um desses canais de atendimento do Banco Itaú? (RU)

(LER ALTERNATIVAS)

CANAL	Não usa	Usa raramente/ às vezes	Usa frequentemente	Usa muito
Agência	1	1	1	1
Telefone (Bankfone)	2	2	2	2
Internet (Bankline)	3	3	3	3
Caixas eletrônicos	4	4	4	4

P2. Pensando no seu relacionamento com o Banco Itaú, qual nota de 1 a 10 o(a) Sr.(a) daria para cada um dos seguintes aspectos?... Lembrando que 1 significa algo muito abaixo de suas expectativas e 10 algo que supera suas expectativas.

(ENTREVISTADOR: caso o entrevistado não saiba avaliar algum atributo, anote NS)

Agências	Nota (1 a 10)
Localização das agências	
Quantidade de agências	
Organização e sinalização dentro da agência	
Aparência interna da agência (conforto, móveis etc)	
Rede de agências	
Disponibilidade do gerente/atendente sempre que se necessita	
Educação e simpatia do gerente/atendente	
Tempo de espera para ser atendido pelo caixa (fila no caixa)	
Capacidade do gerente/atendente de dar explicações claras e objetivas	
Agilidade e eficiência na resolução dos problemas pelo atendente/gerente	
Aconselhamento financeiro do gerente/atendente	
Acompanhamento das solicitações pelo gerente/atendente	
Rapidez na resolução dos problemas pelo gerente/atendente	
Conhecimento do gerente/atendente sobre as suas necessidades	
Capacidade do gerente/atendente de antecipar informações importantes	
Cumprimento dos prazos prometidos pelo gerente/atendente	
Igualdade na atenção dada a pequenos e grandes clientes pelo gerente/atendente	
Frequência da troca de gerente/atendente (rotatividade)	
Interesse do gerente/atendente na resolução dos problemas	

<b>Agências (cont.)</b>	<b>Nota (1 a 10)</b>
<i>Atendimento nas agências</i>	
<b>Produtos e serviços</b>	<b>Nota (1 a 10)</b>
Variedade dos produtos e serviços oferecidos	
Atratividade dos produtos e serviços oferecidos	
Adequação dos produtos e serviços às minhas necessidades	
Limite de crédito disponível para a contratação	
Taxas cobradas nos empréstimos e financiamentos	
Conhecimento dos produtos e serviços pelo gerente/atendente	
Flexibilidade (os funcionários podem adequar o produto a você)	
Formas/meios de contratação de produtos e serviços	
<i>Produtos e serviços</i>	
<b>Canais eletrônicos (Internet, telefone e caixa eletrônico)</b>	<b>Nota (1 a 10)</b>
O site do Bankline está sempre no ar	
Segurança e confiabilidade das transações realizadas no Bankline	
Transações que se pode realizar no Bankline	
Facilidade de operação/navegação do Bankline	
Clareza das informações no Bankline	
Informações recebidas sobre as funções/possibilidades do Bankline	
Limites disponíveis para pagamentos e transferências no Bankline	
Os produtos e serviços disponíveis no Bankline (adequados a você)	
<i>Itaú pela Internet (Bankline)</i>	
Informações recebidas sobre as funções/possibilidades do Bankfone	
Segurança e confiabilidade das transações realizadas no Bankfone	
Transações que se pode realizar no Bankfone	
Limites disponíveis para pagamentos e transferências no Bankfone	
Os produtos e serviços disponíveis no Bankfone (adequados a você)	
Facilidade de acesso ao Bankfone 24h por dia (linhas desocupadas)	
Tempo de espera entre ligar e ser efetivamente atendido	
Quantidade de vezes que a ligação foi transferida	
Clareza e objetividade das informações prestadas pela central telefônica	
Facilidade para entender as opções no atendimento eletrônico	
Educação e simpatia do operador	
Agilidade do operador na solução da solicitação / problema	
Preocupação e interesse do operador em entender a solicitação / problema	
Rigor do operador no cumprimento das suas instruções	
Qualidade/adequação da solução apresentada para a solicitação/problema	
<i>Itaú pelo Telefone (Bankfone)</i>	
Segurança e confiabilidade das transações realizadas nos caixas eletrônicos	
Transações que podem ser realizadas nos caixas eletrônicos	
Facilidade da operação dos caixas eletrônicos	
Clareza das informações nos caixas eletrônicos	

<b>Canais eletrônicos (Internet, telefone e caixa eletrônico) (cont.)</b>	<b>Nota (1 a 10)</b>
Informações recebidas sobre as funções / possibilidades dos caixas eletrônicos	
Limites disponíveis para pagamentos, saques e transferências nos caixas eletrônicos	
Os produtos e serviços disponíveis nos caixas eletrônicos (adequados a você)	
Quantidade de caixas eletrônicos	
Localização dos caixas eletrônicos	
Segurança para utilização dos caixas eletrônicos em qualquer momento	
Caixas eletrônicos funcionando	
Disponibilidade de dinheiro para saque	
Aparência, limpeza e estado de conservação do caixa eletrônico	
<i>Caixas eletrônicos</i>	

<b>Imagem do banco</b>	<b>Nota (1 a 10)</b>
Solidez do Banco Itaú (confiança de que estará aqui amanhã)	
Status de ser correntista do Itaú	
Quantidade de taxas e tarifas cobradas	
Valor das taxas e tarifas cobradas	
Relação entre o que recebe do banco Itaú e as taxas e tarifas cobradas	
Transparência no relacionamento com os clientes	
Possibilidade de se manter um relacionamento de longo prazo	
Rapidez com que responde às solicitações dos clientes	
Competência e qualificação dos profissionais	
Facilidade de acesso de qualquer forma, em qualquer lugar, a qualquer hora	
Respeito aos clientes	
Valor da marca Itaú	
Ética nos procedimentos	
Cumprimento do que promete aos clientes	
Modernidade, inovação e tecnologia	
Apoio a programas educacionais, culturais, sociais e ambientais	
Conhecimento que o Banco Itaú tem do negócio (banco que sabe o que faz)	
Comprometimento com a satisfação dos clientes	
Capacidade de se adaptar e competir com outros bancos	
Posição do Banco Itaú frente aos seus concorrentes (banco de destaque)	
Respeito dado aos Direitos do Consumidor	
Rapidez e interesse em corrigir eventuais erros cometidos	
<i>Imagem do banco</i>	

P3. A partir de tudo que avaliamos, qual nota de 1 a 10 o(a) Sr.(a) daria para o Banco Itaú como um todo? Novamente, nota 1 significa algo muito abaixo de suas expectativas e nota 10 algo que supera suas expectativas.

	<b>Nota (1 a 10)</b>
Banco Itaú como um todo	

P4. Você recomendaria o Banco Itaú a uma pessoa amiga?

Definitivamente recomendaria	5
Recomendaria	4
Tem dúvidas se recomendaria ou não	3
Não recomendaria	2
Definitivamente não recomendaria	1

P5. Pensando no seu relacionamento com o Itaú, isto é, contratação de produtos e serviços, crédito, investimentos, nos próximos 12 meses você diria que pretende:

(ENTREVISTADOR: ler as alternativas EXCETO a última, *Encerrar a sua conta corrente* – marcar apenas se o cliente mencionar espontaneamente).

Aumentar muito o seu relacionamento	5
Aumentar um pouco seu relacionamento	4
Nem aumentar, nem diminuir o seu relacionamento	3
Diminuir um pouco seu relacionamento	2
Diminuir muito seu relacionamento	1
Encerrar a sua conta corrente (não LER, marcar apenas se citado pelo cliente)	0

#### **Agradecimentos.**

O Banco Itaú e a empresa ---XXXX--- agradecem a sua atenção e colaboração. Sua opinião é muito importante para nós. Tenha um bom dia / uma boa tarde / boa noite.



## APÊNDICE B – Cálculo do coeficiente $\alpha$ de Cronbach

As tabelas de 18 a 24 trazem as matrizes de correlação entre os itens de avaliação de cada uma das dimensões definidas.

**Tabela 18 - Matriz de correlação interna da dimensão Rede de agências**

	Questão 1	Questão 2
Questão 1	1,000	0,399
Questão 2	0,399	1,000

**alpha = 0,571**

**Tabela 19 - Matriz de correlação interna da dimensão Atendimento nas agências**

	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7	Questão 8	Questão 9
Questão 3	1,000	0,745	0,772	0,809	0,731	0,619	0,600
Questão 4	0,745	1,000	0,771	0,772	0,717	0,750	0,681
Questão 5	0,772	0,771	1,000	0,767	0,794	0,712	0,653
Questão 6	0,809	0,772	0,767	1,000	0,772	0,633	0,603
Questão 7	0,731	0,717	0,794	0,772	1,000	0,725	0,514
Questão 8	0,619	0,750	0,712	0,633	0,725	1,000	0,654
Questão 9	0,600	0,681	0,653	0,603	0,514	0,654	1,000

**alpha = 0,943**

**Tabela 20 - Matriz de correlação interna da dimensão Produtos e serviços**

	Questão 10	Questão 11	Questão 12
Questão 10	1,000	0,641	0,674
Questão 11	0,641	1,000	0,658
Questão 12	0,674	0,658	1,000

**alpha = 0,852**

**Tabela 21 - Matriz de correlação interna da dimensão Banco pela Internet (Bankline)**

	Questão 13	Questão 14
Questão 13	1,000	0,821
Questão 14	0,821	1,000

**alpha = 0,902**

**Tabela 22 - Matriz de correlação interna da dimensão Banco por telefone (Bankfone)**

	Questão 15	Questão 16	Questão 17	Questão 18
Questão 15	1,000	0,672	0,566	0,640
Questão 16	0,672	1,000	0,660	0,539
Questão 17	0,566	0,660	1,000	0,648
Questão 18	0,640	0,539	0,648	1,000

**alpha = 0,868**

Tabela 23 - Matriz de correlação interna da dimensão Caixas eletrônicos

	Questão 19	Questão 20	Questão 21
Questão 19	1,000	0,623	0,665
Questão 20	0,623	1,000	0,720
Questão 21	0,665	0,720	1,000

alpha = 0,859

Tabela 24 - Matriz de correlação interna da dimensão Imagem do banco

	Questão 22	Questão 23	Questão 24	Questão 25
Questão 22	1,000	0,638	0,773	0,562
Questão 23	0,638	1,000	0,517	0,683
Questão 24	0,773	0,517	1,000	0,596
Questão 25	0,562	0,683	0,596	1,000

alpha = 0,871