



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Renata dos Santos Saldanha

**A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DO
SERVIÇO BANCÁRIO: ESTUDO MULTI-CASO EM UMA
AGÊNCIA PÚBLICA E UMA PRIVADA
LOCALIZADAS NA CIDADE DE JUAZEIRO-BA**

Juazeiro – BA
2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Renata dos Santos Saldanha

**A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DO
SERVIÇO BANCÁRIO: ESTUDO MULTI-CASO EM UMA
AGÊNCIA PÚBLICA E UMA PRIVADA
LOCALIZADAS NA CIDADE DE JUAZEIRO-BA**

Trabalho apresentado à Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, Campus Tecnológico, como requisito final para obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientadora: Ana Cristina Gonçalves Castro Silva, MSc

Juazeiro-BA
2011

S162p

Saldanha, Renata dos Santos

A percepção da qualidade na prestação do serviço bancário: estudo multi-caso em uma agência pública e uma privada localizadas na cidade de Juazeiro-BA / Renata dos Santos Saldanha. -- Juazeiro, 2011.

85: il. 29 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro-BA, 2011.

Orientador (a): Profa MSc. Ana Cristina Gonçalves Castro Silva.

Inclui Referências

1. Qualidade em Serviço – Bancos – Juazeiro (BA). 2. Serviços Bancários – Juazeiro (BA). 2. I. Título. II. Silva, Ana Cristina Gonçalves Castro. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco

CDD 658.562

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca - SIBI/UNIVASF
Bibliotecário: Renato Marques Alves

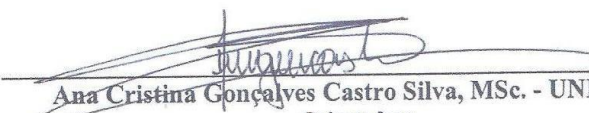
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

FOLHA DE APROVAÇÃO

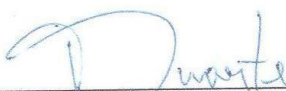
Renata dos Santos Saldanha

**A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DO
SERVIÇO BANCÁRIO: ESTUDO MULTI-CASO EM UMA
AGÊNCIA PÚBLICA E UMA PRIVADA LOCALIZADAS
NA CIDADE DE JUAZEIRO-BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Engenheira de Produção, pela
Universidade Federal do Vale do São Francisco.



Ana Cristina Gonçalves Castro Silva, MSc. - UNIVASF
Orientadora



Francisco Ricardo Duarte, MSc. - UNIVASF



Hesler Piedade Caffé Filho, Especialista - UNIVASF

Aprovado pelo Colegiado de Engenharia de Produção em 07 / 07 / 2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pela oportunidade de me fazer ingressar na Universidade, sempre acreditando em mim e me apoiando.

Agradeço as minhas irmãs, Regina e Rejane, que mesmo distante sempre tentaram minimizar minhas preocupações, dando-me um enorme incentivo e amor.

Aos meus familiares, que direta ou indiretamente contribuíram para que essa etapa de minha vida fosse concluída, em especial ao meu cunhado Ajadson por se fazer tão presente quando mais precisei, principalmente quando meu trabalho ainda estava na fase de projeto.

Agradeço com muito carinho as minhas queridas amigas que conheci durante o período de graduação, Catiane, Ilênia, Mariana e Paula, que fizeram desse período de faculdade muito gratificante, dividindo comigo todas as angústias e felicidades. A Thiara que não me deixava desesperar em alguns momentos da elaboração desse trabalho.

Ao meu namorado Edson, por toda a paciência durante esse período, entendendo minhas ausências e por me ajudar quando precisei.

Agradeço a minha orientadora, a professora Ana Cristina, por todo o seu apoio, se mostrando sempre acessível e disposta a sanar minhas dúvidas.

Agradeço também aos professores que contribuíram para a minha formação e aos gerentes dos bancos que disponibilizaram seu ambiente de trabalho para que eu pudesse realizar minha pesquisa.

E finalmente a todos que de alguma forma contribuíram para que mais uma etapa de minha vida pudesse ser concluída.

RESUMO

SALDANHA, R. S. **A percepção da qualidade na prestação do serviço bancário:** estudo multi-caso em uma agência pública e uma privada localizadas na cidade de Juazeiro-BA. Juazeiro, 2011. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2011.

O presente trabalho tem como tema a qualidade dos serviços prestados no setor bancário, sob a perspectiva dos clientes. Tendo por objetivo identificar o nível de satisfação com a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes internos de duas agências bancárias, uma pública e outra privada, da cidade de Juazeiro - BA. Para mensurar o nível de satisfação, o principal fator de análise foram as expectativas e percepções dos clientes a cerca do serviço prestado por essas agências. Para embasar teoricamente o trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre serviços, qualidade em serviços, modelo de falhas ou *gaps* e a escala SERVQUAL, que será a ferramenta de qualidade utilizada para atingir o objetivo desse estudo. A coleta dos dados foi feita através da aplicação de questionários do tipo SERVQUAL apresentado a 190 clientes de cada agência pesquisada. Dessa forma, foram identificados em quais os aspectos do serviço oferecido pelos bancos os clientes estão satisfeitos, podendo a partir disso, apresentar um plano de melhorias.

Palavras Chaves: Qualidade em serviços, SERVQUAL, serviços bancários.

ABSTRACT

SALDANHA, R. S. **The perception of quality in the provision of banking services:** multi case study in a public and a private agency located in the city of Juazeiro-BA. Juazeiro, 2011. Monograph (Graduation in Production Engineering) – Federal University of São Francisco Valley, Juazeiro, 2011.

The theme of this present study is the quality of the services offers by the banking sector under the perspective of the clients. Tends as objective identify the level of satisfaction with the quality of the services offers to the internal clients from two banking agencies, one public and the other private, in Juazeiro – BA. To measure the level of satisfaction, the main factories of analyses were the expectation and perception of clients about the service offers by this two agencies. For theoretical basis this paper, has been conducted a bibliographical research on services, service quality, fail model or gaps and the SERVQUAL scale, that will be the quality tool used to obtain the objective of this study. The collect the data was made through the application of SERVQUAL questionnaires showed to 190 clients of each research agency. Thus, were identified what aspects of the service offers by the banks the clients are satisfied, and show a plan for improvement.

Keywords: quality service, SERVQUAL, banking services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz processos de serviço.....	20
Figura 2: Sistema de operações de serviços	22
Figura 3: Expectativas versus percepções dos clientes.....	28
Figura 4: Modelo gap de qualidade dos serviços.....	38
Figura 5: Sexo dos clientes do Banco X	49
Figura 6: Nível de escolaridade dos clientes do Banco X.....	49
Figura 7: Faixa etária dos clientes do Banco X.....	50
Figura 8: Comparação das Expectativas e Percepções do Banco X.....	55
Figura 9: Nível de satisfação dos clientes por dimensão no Banco X.....	61
Figura 10: Sexo dos clientes do Banco Y	63
Figura 11: Nível de escolaridade dos clientes do banco Y	63
Figura 12: Faixa etária dos clientes do Banco Y	64
Figura 13: Gráfico de Comparação das Expectativas e Percepções dos clientes do Banco Y.	69
Figura 14: Nível de satisfação dos clientes por dimensão para o Banco Y	76
Figura 15: Gráfico de comparação entre as dimensões para os dois Bancos	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resultado das expectativas da qualidade de serviço do Banco X.....	51
Quadro 2: Resultado das percepções da qualidade de serviço do Banco X.....	54
Quadro 3: Resultado estatístico do Banco X.....	57
Quadro 4: Comparação entre expectativa e percepção do Banco X.....	59
Quadro 5: Resultado das expectativas da qualidade de serviço do Banco Y.....	65
Quadro 6: Resultado das percepções da qualidade de serviço do Banco Y.....	68
Quadro 7: Resultado estatístico do Banco Y.....	71
Quadro 8: Resultado da comparação entre expectativa e percepção para o Banco Y.....	73

LISTA DE SIGLAS

Contraf-CUT – Confederação Nacional de Trabalhadores do Ramo Financeiro

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

PAA – Posto Avançado de Atendimento

PAB – Posto de Atendimento Bancário

PAE – Posto de Atendimento Eletrônico

PAP – Posto de Arrecadação e Pagamentos

PIB – Produto Interno Bruto

SAA – Sala de Auto-Atendimento

SERVQUAL – Instrumento para análise e gestão da qualidade em serviços

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Tema	11
1.2	Problemática e Justificativa	13
1.3	Objetivos	15
1.3.1	Objetivo Geral	15
1.3.2	Objetivos Específicos	15
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Gestão de serviços	16
2.1.1	Conceito de serviços	16
2.1.2	Características dos serviços	17
2.1.3	Classificação dos serviços	20
2.1.4	Sistema operacional de serviços	21
2.1.5	Encontro de serviço	23
2.1.6	Marketing de serviços	24
2.2	Qualidade em serviços	25
2.2.1	Conceito de qualidade	25
2.2.2	Qualidade de serviços	27
2.2.3	Qualidade em serviços bancários	31
2.2.4	Analisando as expectativas e a satisfação dos clientes	33
2.2.5	Modelo de falha na qualidade em serviços	35
2.2.6	Modelo SERVQUAL	39
3.	METODOLOGIA	42
3.1	Tipo e natureza da pesquisa	42
3.2	Unidades de análise	42
3.3	Instrumentos de coleta de dados	44
3.4	Variáveis da pesquisa	45
3.5	Definição da amostra	45
3.6	Procedimento de análise dos dados	46
4.	RESULTADOS	48
4.1	Resultados da aplicação do Questionário no banco privado	48
4.1.1	Perfil dos clientes	48
4.1.2	Resultados sobre as expectativas e percepções	50
4.1.3	Apresentação estatística do resultado	56
4.1.4	Análise do desempenho das dimensões	57
4.2	Resultados da aplicação do Questionário no banco público	62
4.2.1	Perfil dos clientes	62
4.2.2	Resultados sobre as expectativas e percepções	64
4.2.3	Apresentação estatística do resultado	70
4.2.4	Análise do desempenho das dimensões	71
4.3	Comparação entre os bancos	76
5.	CONCLUSÕES	77
	REFERÊNCIAS	80
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE EXPECTATIVA DO SERVIÇO	85
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DO SERVIÇO	87

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo está composto de três partes. A primeira parte apresenta o tema e faz uma breve contextualização da proposta. A segunda parte delimita o problema e apresenta a justificativa para a realização do mesmo, e por fim, a terceira parte, define os objetivos propostos.

1.1 Tema

Os serviços para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) “[...] estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade e são fundamentais para que esta se mantenha sadia e funcional representando a força vital de transição rumo a uma economia globalizada”. Isso é reforçado quando se verifica dados referentes à participação desse setor no Produto Interno Bruto (PIB) e na geração de empregos.

No Brasil o setor de serviços é o que mais contrata trabalhadores e mais gera renda, sendo responsável por mais de 50% da riqueza gerada no país, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2009), que foram divulgados pelo IEDI (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial).

No que diz respeito ao setor bancário, um estudo realizado pela consultoria Economática e divulgado na Revista Exame em agosto de 2010 apontou o mesmo como o mais lucrativo no segundo trimestre do referido ano entre todos os setores da economia brasileira, esse estudo avaliou o balanço de 321 empresas de capital aberto. Outra pesquisa realizada pelo DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) e pela Contraf-CUT (Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro) revelou que, de janeiro a julho deste ano de 2010 o setor bancário gerou 9.048 novos postos de trabalho.

Dada a relevância desse setor na economia brasileira, tornam-se necessários estudos na área para diagnosticar problemas, principalmente em relação à qualidade do serviço prestado. Em conformidade com isso, Frantz (2004) discorre que os produtos bancários são tidos como massificados e muito parecidos, gerando a necessidade de se estabelecer um diferencial competitivo, que é conseguido nas agências no momento da prestação do serviço, através de um atendimento impecável, de uma relação empática, que seja capaz de traduzir as necessidades dos clientes e da ligação com os produtos ofertados. Esse diferencial certamente

irá conduzir à satisfação e fidelização dos clientes, sendo traduzido em rentabilização do negócio.

Essa busca pela satisfação do cliente é salientada por Beltrão (2007) ao afirmar que no mercado atual é o cliente quem dita as regras, tornando desse modo a concorrência mais acirrada e exigindo que as empresas adéqüem cada vez mais seus serviços às necessidades de seus clientes.

De acordo com Rocha e Oliveira (2003) *apud* Soares e Scheffler (2005), esse novo cenário competitivo faz com que as empresas tenham um posicionamento diferente, direcionado principalmente para o consumidor. Os autores evidenciam que o setor bancário tornou-se bastante competitivo, não só por uma maior exigência por parte dos clientes, mas também por um aumento e capacitação da concorrência, e isso tem exigido cada vez mais das instituições que atuam nesse segmento.

Com base nesse cenário, é importante conhecer como os clientes dos bancos percebem os serviços prestados nas agências e desse modo poder direcionar sua estratégia no sentido de fidelizar esses clientes, a fim de se manterem competitivas no mercado.

1.2 Problemática e Justificativa

O mercado financeiro atravessa muitas transformações, o processo de terceirização de operações importantes ligadas aos bancos demanda altos investimentos e os ativos estão intimamente ligados ao fator humano e conhecimento. (FRANTZ, 2004). Como essas instituições têm o foco de suas operações nos clientes, se faz necessário estudar e analisar a gestão desse tipo de serviço.

O número de unidades de atendimento bancário vem aumentando sistematicamente a cada ano. Comparando os anos de 2009/08, o crescimento foi de 25%. Chamando a atenção o fato de que o número de agências vem registrando acréscimo (2,3% ao ano, em média), mesmo perante a diminuição da quantidade de instituições existente no País. A oferta de serviços bancários é garantida em todo o país pelo crescente número de correspondentes bancários (estabelecimentos que realizam determinados tipos de operações, como supermercados, casas lotéricas, agências dos Correios, etc.), (FEBRABAN, 2010).

Com o intuito de se manter competitiva no mercado, as instituições bancárias estão buscando cada vez mais satisfazer seus clientes. Segundo Kotler (2000) é necessário sempre avaliar o valor agregado a cada oferta, escolhendo aquela que pareça mais vantajosa, desse modo o valor será maximizando a partir de uma experiência original. Com isso, o valor percebido pelo cliente, seguramente será o diferencial que definirá a compra ou não de um produto ou serviço.

Conforme Slack et. al. (1996), as organizações têm buscado utilizar as mais diversas estratégias organizacionais a fim de viabilizar um processo de atendimento e satisfação dos clientes que seja capaz de gerar valor por meio da produção máxima de benefícios para seus consumidores.

Uma das ferramentas que pode ser utilizada na tentativa de se mensurar a avaliação feita pelo cliente no momento da prestação do serviço, é o modelo SERVQUAL, que possibilita a gerência ter uma visão da qualidade dos serviços prestados de acordo com a percepção dos clientes, para que se baseando nesse resultado a instituição possa sanar os aspectos onde não atende as expectativas dos clientes e manter ou até mesmo superar os pontos onde está conseguindo satisfazê-los. Parasuraman et. al. (1988) *apud* Reis (2001) desenvolveram a escala SERVQUAL através de uma pesquisa, utilizando-se de procedimentos estatísticos e esta se tornou um valioso instrumento de mensuração da qualidade de serviços e percepção de valor pelo usuário.

Dentro desse contexto, esse trabalho pretende realizar um estudo a fim de analisar alguns aspectos importantes na busca para atingir as expectativas dos clientes relacionadas ao setor bancário, através da aplicação de um questionário baseado na ferramenta SERVQUAL, procurando identificar quais os aspectos que eles mais valorizam e onde podem ocorrer melhorias, sejam elas no atendimento ao cliente ou internamente.

Dessa forma, quando se fala em Engenharia de Produção, de acordo com a ABEPRO (Associação Brasileira de Engenharia de Produção), este trabalho está relacionado à sub área de Gestão de Serviços que corresponde a área de Gestão da Qualidade, visto que o mesmo aplica uma ferramenta da qualidade em uma empresa de serviços.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Realizar um estudo comparativo da qualidade dos serviços prestados em duas agências bancárias da cidade de Juazeiro – BA.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar as agências bancárias;
- Mensurar a qualidade dos serviços prestados sob a ótica dos clientes utilizando a ferramenta SERVQUAL;
- Identificar o grau de importância dado pelos clientes para cada dimensão da qualidade;
- Identificar o grau de satisfação dos clientes para cada dimensão da qualidade ou atributo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo será abordada a fundamentação teórica que servirá de base para a elaboração desse estudo, tais como: Gestão de Serviços, Gestão de Serviços Bancários e Qualidade em Serviços.

2.1 Gestão de serviços

Nessa seção serão abordados o conceito, as características, o sistema operacional, o pacote de serviços, a estrutura organizacional e o marketing em serviços, de acordo com a visão de diversos autores.

2.1.1 Conceito de serviços

Devido a sua natureza intangível, não é tão simples conceituar os serviços. A definição desse setor é feita geralmente tendo como base as diferenças entre manufatura e serviços. Essa complexidade é citada por Grönroos (2003) “serviço é um fenômeno complexo. A palavra tem muitos significados, variando de serviço pessoal a serviço com um produto”. Ainda segundo o mesmo autor:

serviços são processos que consistem em uma série de atividades nas quais vários tipos diferentes de recursos – pessoas, bem como outros tipos de recursos – são utilizados, muitas vezes em interações diretas com o cliente, de modo a encontrar uma solução para um problema do cliente, GRÖNROOS (2003).

Para Kotler (2000) “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”. Segundo Zeithaml e Bitner (2003) “serviços são atos, processos e performances”.

Lovelock e Wright (2001) citam duas definições na tentativa de definir serviços:

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma pessoa para a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta na propriedade de nenhum dos fatores de produção.

Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no - ou em nome do - destinatário do serviço.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), serviços podem ser conceituados como “[...] um conjunto de mercadorias e serviços que são oferecidos em um ambiente”. Nesse contexto

os autores sugerem a idéia de “pacote de serviços” que se trata do conjunto de bens e serviços oferecidos por uma empresa, sendo formado por quatro elementos, a saber:

- **Instalações de apoio:** é composta pelos recursos físicos, instalações e equipamentos, necessários à prestação dos serviços. Essas evidências físicas exercem papel fundamental na avaliação da qualidade feita pelos clientes.
- **Bens facilitadores:** são os materiais fornecidos ao consumidor do serviço, a fim de se tentar tangibilizar o serviço e assim influenciar na avaliação feita pelo cliente. Esses bens facilitadores funcionam como evidências dos serviços, dão sugestões de como o mesmo deve ser, buscando diminuir o grau de dúvida a cerca da qualidade do serviço.
- **Serviços explícitos:** se trata da essência da prestação do serviço, são os benefícios prontamente percebidos pelos sentidos.
- **Serviços implícitos:** esses podem ser considerados como benefícios secundários, se tratando de benefícios psicológicos ou características acessórias dos serviços, mas em algumas ocasiões são tidos como decisivos, pois alguns clientes são mais sensíveis a essas características.

2.1.2 Características dos serviços

O setor de serviços apresenta algumas características que, em geral, são aplicadas a praticamente todos os tipos de serviços, tais como intangibilidade, impossibilidade de ser estocado e simultaneidade, mas conforme Cabral (2007), por se tratar de um setor que apresenta uma variedade muito grande, o setor de serviços possui características que são aplicadas unicamente para alguns segmentos, ou em alguns casos para serviços específicos.

Na tentativa de caracterizar os serviços, Lovelock e Wright (2001) discorrem a respeito de nove características diferenciadoras entre bens e serviços, ressaltando que essas características não se aplicam da mesma maneira a todos os serviços.

1. Os clientes normalmente não obtêm a propriedade permanente de nenhum elemento tangível após a prestação do serviço;
2. Um serviço, por se tratar de um ato ou desempenho, é perecível e não pode ser estocado;
3. A criação de valor em desempenho de serviços baseia-se mais nos elementos intangíveis, como os conhecimentos técnicos e o trabalho do pessoal de serviço, do que nos elementos tangíveis;

4. A maioria dos serviços implica na participação do cliente no momento da prestação do serviço;
5. Em alguns tipos de serviço, outras pessoas (outros clientes e/ou pessoal da linha de frente) influenciam na percepção do serviço;
6. Maior variabilidade de produtos operacionais e insumos, dificultando assim a padronização e o controle dos processos;
7. Os clientes têm dificuldade em avaliar os serviços, principalmente pelas características que não são visíveis, como atributos de credibilidade;
8. O fator tempo é de extrema importância, pois como o serviço é feito na presença do cliente, os mesmos esperam ser atendidos com rapidez e cada vez mais os clientes demandam por serviços disponíveis em horários que lhes convêm;
9. Os produtos manufaturados requerem canais de distribuição físicos para chegarem aos clientes. Já os serviços têm outras opções de canais de distribuição, como entrega eletrônica de serviços, ou até mesmo combinar produção, entrega e consumo em um único lugar.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) apresentam sete características que diferenciam as operações de serviços, são elas:

1. Intangibilidade, que se relaciona com a impossibilidade do mesmo ser tocado, visto ou provado antes de sua compra. Essa característica dificulta a percepção do cliente a cerca do serviço prestado;
2. Presença do cliente na prestação do serviço;
3. A escolha do local do serviço depende diretamente da localização dos clientes;
4. Produção e consumo simultâneo;
5. Percibilidade no decorrer do tempo, pela impossibilidade de serem estocados para serem vendidos posteriormente;
6. Em serviços, o trabalho é direcionado mais para as pessoas do que para os produtos;
7. Dificuldade em avaliar os resultados.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) apud Frantz (2004) verificaram oito questões relevantes ao comparar produtos e serviços:

1. Os serviços não podem ser acumulados;
2. Os serviços não podem ser transportados;

3. Os serviços não podem ser produzidos em massa;
4. Os serviços não podem ser protegidos por patentes;
5. É difícil controlar a qualidade de serviços;
6. É difícil calcular o custo do serviço;
7. A procura por serviços é variável;
8. Envolvimento dos clientes no processo de prestação do serviço.

Para Churchill e Peter (2003), os serviços são perecíveis, pois se não forem utilizados quando oferecido, já não podem mais ser usados. Essa perecibilidade traz como consequência negativa uma dificuldade em administrar a demanda de um serviço, pois haverá períodos de alta demanda e outros de baixa demanda, fazendo com que as organizações precisem buscar o ponto de equilíbrio entre a oferta e demanda para conseguir atender seus clientes de forma satisfatória em qualquer momento.

Alguns autores, entre eles Grönroos (2003), consideram outra característica muito importante dos serviços, a heterogeneidade, que tem relação com a variabilidade inerente ao momento da prestação do serviço, pois o atendimento irá depender do prestador do serviço e do cliente. Essa heterogeneidade traz consigo uma dificuldade em estabelecer um modelo adequado de serviço. Isso é confirmado por Zeithaml e Bitner (2003), considerando que geralmente a prestação dos serviços é desempenhada por seres humanos, sendo dessa forma impossível que dois serviços sejam desempenhados exatamente de forma igual.

Gaither e Frazier (2002) *apud* Goulart (2006) atentam para o fato de existirem três tipos de operações em serviços, que variam de acordo com o grau de interação entre as pessoas, a intangibilidade e as características do serviço:

- **Quase-manufatura:** produção acontecendo de forma similar à manufatura. O foco está tecnologia, materiais físicos, custos da produção e pronta-entrega. Os produtos podem ser padronizados ou personalizados e há pouco contato com o cliente. Os serviços de manutenção aérea é um exemplo;
- **Cliente como participante:** alto grau de envolvimento do cliente nesse tipo de operação de serviço. Os serviços podem ser padronizados ou personalizados. Revendas e vendas a varejo são exemplos desse tipo de serviço;
- **Cliente como produto:** Os clientes estão envolvidos a tal ponto que o serviço é executado diretamente sobre eles. Esses serviços são usualmente personalizados. Salões de beleza e clínicas médicas são exemplos desse tipo de serviço.

Apesar de existirem todas essas classificações, a satisfação do cliente sempre é o interesse central, visto que é o usuário do serviço que irá avaliá-lo, indicando se o mesmo foi prestado com qualidade ou não.

2.1.3 Classificação dos serviços

Como já foi visto anteriormente, diferentes tipos de serviços têm muitos aspectos similares, tornando-se interessante agrupar essas similaridades de acordo com alguns aspectos.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) discorrem que classificar os serviços pode contribuir para “decompor as barreiras da indústria a um aprendizado compartilhado” e exemplificado o caso de que hospitais podem aprender com os hotéis questões de hospedagem. Isso contribui para agregar valor ao serviço oferecido.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) classificam os serviços acordo com duas dimensões que estão representadas na Figura 1, a matriz de processos de serviços, que tem o intuito de mostrar as similaridades entre os diversos tipos de serviços.

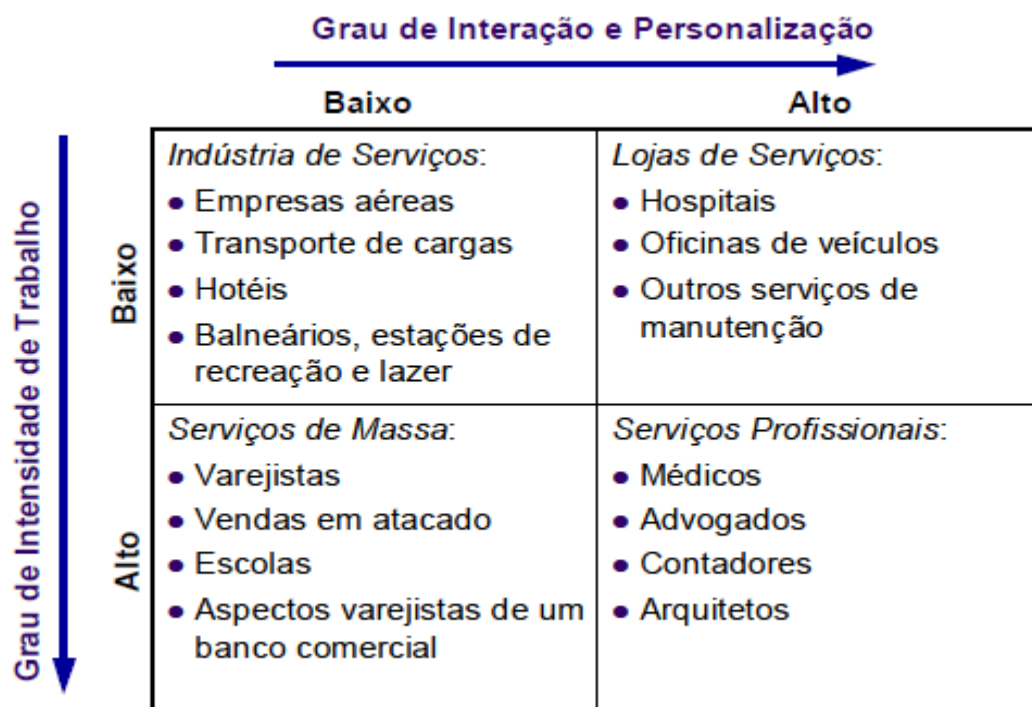


Figura 1: Matriz de processos de serviço
Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005)

Nessa matriz o eixo vertical mede o grau de intensidade de trabalho, que se dá através da razão entre os custos com mão-de-obra e o custo do capital investido em equipamentos e instalações. Dessa forma, serviços que requerem altos custos de capital em relação aos custos

com mão-de-obra aparecem no alto da tabela. O eixo horizontal mede o grau de interação do cliente e customização do serviço prestado.

Desse modo, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) caracterizam as quatro possibilidades de classificação dos serviços:

- **Indústria de serviços:** são caracterizadas por altos investimentos em bens de capital para suprir suas necessidades de infra-estrutura física e de material, mas pouca demanda de mão-de-obra, quando comparada a demanda de capital. Exemplo de indústria de serviços são as transportadoras e companhias aéreas;
- **Loja de serviços:** são caracterizadas por uma alta predominância de interação com o cliente e personalização do serviço, ou seja, o cliente participa ativamente da produção do serviço. Ressaltando que as lojas de serviço também demandam altos investimentos em capital, como pode ser visto em serviços de manutenção e hospitais;
- **Serviços de massa:** demandam grandes investimentos em mão-de-obra, mas em contrapartida poucos investimentos em bens de capital. Os mercados varejistas e atacadistas representam esse tipo de serviço;
- **Serviços profissionais:** apresentam um perfil de alto grau de interação com consumidor e customização do serviço, com investimentos menores em bens de capital. Serviços médicos e de consultoria encaixam-se nesse tipo de serviço.

Nesse contexto, um banco pode ser avaliado sob perspectivas diferentes. Ele é classificado como serviço profissional quando, por exemplo, um cliente dirige-se até o gerente a fim de fazer uma aplicação financeira ou um empréstimo. De modo que, assume características de serviço de massa quando o cliente procura os terminais de auto-atendimento ou a Internet para realizar suas movimentações. Pode também se tratar de uma loja de serviço, quando o cliente precisa ir até o caixa para fazer alguma transação financeira.

2.1.4 Sistema operacional de serviços

De acordo com Gianesi e Correa (1996), o sistema de operações de serviços pode ser classificado de acordo com o grau de contato com o cliente, dividindo-se em uma parte que tem contato direto com o cliente e outra parte que não tem. As operações de alto contato com o cliente são conhecidas como atividades de linha de frente (*front office*) e as operações de

baixo contato com os clientes são chamadas de atividades de retaguarda (*back room*). Essas características podem ser visualizadas através da Figura 2.

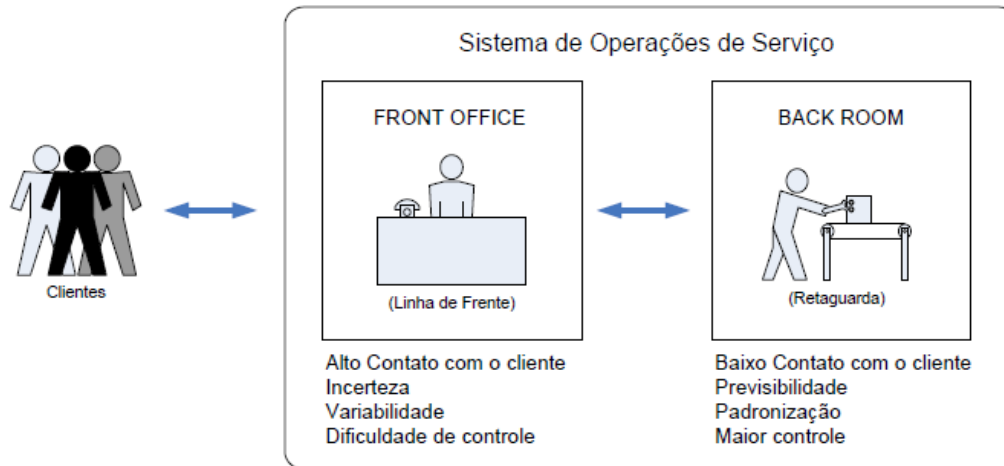


Figura 2: Sistema de operações de serviços
Fonte: Adaptado de Giansesi e Correa (1996)

A linha de frente tem que estar interessada no cliente, avaliando a necessidade e a situação do mesmo, a fim de melhorar o desempenho dessa operação. Para que isso ocorra, os funcionários que mantêm esse contato direto com os clientes precisam estar adequadamente treinados e devidamente motivados, já que é na linha de frente que ocorre a “hora da verdade”, ou seja, o período de tempo em que o cliente está frente a frente com o representante da empresa, interagindo diretamente com o serviço, (ALBRECHT, 1992).

Johnston e Clark (2002) salientam que na linha de frente as características específicas dos serviços são mais evidentes e devido à presença do cliente no momento da prestação do mesmo, esse ambiente é mais propício a incertezas e variabilidades, dificultando o controle dessa operação e gerando as maiores complexidades associadas à gestão de serviços

As atividades de retaguarda têm como finalidade apoiar o processo de prestação do serviço e desempenham um serviço interno essencial para o encontro de serviço, tornando-se cruciais na garantia da satisfação do consumidor, visto que se essas atividades forem mal desempenhadas podem acabar com o “encantamento” conseguido no momento do contato com o cliente, (RIBEIRO, 2009).

Grönroos (2003) ressalta que as atividades de retaguarda vão além do suporte físico, como o suporte de sistemas (por exemplo, sistemas de informações gerenciais) e o suporte gerencial (atividades dos gerentes que não são visíveis aos clientes).

As operações de baixo contato que são isoladas do consumidor possuem características que se assemelham com as operações de manufatura, tais como ambiente mais previsível, maior padronização, o que possibilita em maior controle e maior produtividade, (RIBEIRO, 2009).

Esses serviços de baixo contato adotam geralmente uma estratégia de minimização do contato do fornecedor do serviço com o cliente, dessa forma, a maioria do sistema de operações do serviço fica limitada aos bastidores localizados em pontos afastados, conhecidos também como base técnica; os elementos da frente normalmente se limitam a contatos pelo correio e telecomunicações, (LOVELOCK e WRIGHT, 2003).

2.1.5 Encontro de serviço

Como evidencia Coimbra (2005), muitos autores que diferenciam produtos de serviços, concordam no que diz respeito à simultaneidade, ou seja, produção e consumo acontecendo ao mesmo tempo e comumente através de uma interação entre o cliente e a empresa.

Alguns autores classificam esse momento de interação como “encontro de serviço” e outros denominam “hora ou da verdade” ou até mesmo “momento da verdade”.

Gianesi e Correa (1996) classificam esse período de tempo em que há interação direta entre cliente e empresa no momento da prestação de serviço, envolvendo todos os aspectos envolvidos no processo, como equipamentos, ambiente físico, incluindo pessoal de contato, e outros, como “encontro do serviço”.

Para Las Casas (1997), é nesse momento de interação, a hora da verdade, que o cliente obtém uma percepção da qualidade de seus serviços e o somatório destas impressões irá delinear a imagem da empresa para seus clientes. O pessoal que mantém o contato direto com os clientes tem uma maior influência no controle e administração das Horas da Verdade.

A importância desse pessoal que mantém contato com o cliente é enfatizada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), onde afirmam:

Como ideal, o pessoal da linha de frente deveria ter atributos de personalidade como flexibilidade, tolerância e ambigüidade, habilidade para monitorar e mudar de comportamento de acordo com as situações e empatia pelo cliente.

Lovelock e Wirtz (2006) ressaltam a importância de entender o envolvimento do cliente em determinado ambiente de serviço, para dessa forma o prestado de serviço ser capaz

de melhorar a produtividade e qualidade dos serviços, acelerando processos e eliminando etapas desnecessárias.

A importância desse momento é relatada por Grönroos (2003), o autor considera os momentos da verdade como verdadeiros “momentos de oportunidade”, pois é nessa hora que os prestadores de serviço podem “demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços”.

Dada a relevância desse contato entre cliente e empresa, Coimbra (2005) destaca a responsabilidade de cada membro da organização que mantém contato com o cliente em controlar o resultado da Hora da Verdade e para isso é necessário adequar seu comportamento em relação ao cliente.

O referido autor segue afirmando:

Dessa forma, o entendimento concreto de quais são as Horas da Verdade de uma empresa, através da organização de um inventário listando todos os episódios, todos os eventos onde o cliente entra em contato com a empresa, poderá levar à compreensão de quais delas consistem em pontos fracos a serem melhorados e quais são pontos fortes a serem agregados de valor. Além disso pode-se avaliar quais são as Horas da Verdade críticas para o cliente - por ser para este um evento psicológico importante, um momento de impacto significativo - que devem ser administradas com cuidado redobrado, (COIMBRA, 2005).

Nesse contexto aparece o conceito de ciclo de serviço, que é definido por Reis (2001) como sendo “a seqüência de momentos da verdade que o consumidor enfrenta enquanto o serviço está sendo prestado”.

Albrecht (1992) salienta a importância de se analisar o ciclo do serviço, ao discorrer que essa análise ajuda a empresa e seus funcionários a compreenderem melhor a realidade da experiência total do cliente, que ocorre desde o primeiro contato até a satisfação de sua necessidade ou desejo e dessa forma a empresa pode oferecer uma maior flexibilidade e agilidade no atendimento ao seu cliente.

2.1.6 Marketing de serviços

“Marketing significa trabalhar com mercados, os quais, por sua vez, significam a tentativa de realizar trocas em potencial com o objetivo de satisfazer às necessidades e aos desejos humanos”. (KOTLER, 2000).

Para Las Casas (2002) o marketing de serviços pode ser definido como o marketing de produtos tangíveis com a diferenciação do composto mercadológico e está sendo cada vez mais utilizado pelos prestadores de serviços.

Segundo Las Casas (2002) os administradores hoje tem como desafio conhecer seus clientes, a fim de saber quais são suas expectativas antes, durante e após a compra e através do marketing identificar quais as necessidades e desejos desses clientes.

Las Casas (2002) destaca a importância de se considerar os quatro p's do serviço: perfil, processos, procedimentos e pessoas para se conseguir um bom desempenho na prestação do serviço.

- **Perfil:** refere-se ao ambiente no qual acontece a prestação do serviço, como o estabelecimento, as instalações, os equipamentos e também a higiene e limpeza do local, ou seja, todo o visual do local onde o serviço é prestado deve atrair os clientes e também estar de acordo com o tipo de serviço ofertado;
- **Processo:** está relacionado com a maneira de administrar e facilitar a prestação do serviço, ou seja, o processo deve ser feito de forma organizada, oferecendo o serviço com qualidade;
- **Procedimento:** diz respeito ao contato pessoal entre o prestador de serviços e o cliente, e para isso é fundamental um bom atendimento;
- **Pessoas:** a empresa é representada pelas pessoas que prestam os seus serviços, sendo assim, é muito importante a imagem que é passada para os clientes, além da qualidade na prestação de serviços.

2.2 Qualidade em serviços

Nessa seção serão abordados o conceito de qualidade, a maneira como a qualidade em serviços é avaliada em termos de expectativas e percepção e em termos de serviços bancários, como as falhas são mensuradas e a ferramenta SERVQUAL que será utilizado como ferramenta para medir a qualidade em serviços.

2.2.1 Conceito de qualidade

De acordo com Arroyo (2007) nos anos de 1980, a luta em um mercado cada vez mais competitivo fez o termo qualidade emergir mundialmente. Os estudos a cerca do tema foram evoluindo cada vez mais, o que fez com que esse conceito começasse a fazer parte do cotidiano das pessoas e a busca pela qualidade se tornou uma preocupação da sociedade. Essa importância é destacada através de estudos realizados com o intuito de desenvolvê-la e da construção e aplicação de ferramentas para sua avaliação.

Para Juran (2002) *apud* Cabral (2007) a não ser que seja desenvolvido um glossário patrocinado por um organismo reconhecido de padronização, não existe possibilidade de adoção de definições universais. Desse modo, cada autor expõe seu ponto de vista na tentativa de conceituar a palavra “qualidade”.

Paladini (2008) sugere que três conjuntos de abordagem da qualidade sejam considerados:

- **Modelo ampliado de adequação ao uso:** toma como base as muitas variáveis que o consumidor leva em consideração quando opta por um produto. Dessa forma, é preciso que a empresa selecione quais dessas características seu produto ou serviço apresentará. Paladini (2008) dá uma nova visão às cinco abordagens de Garvin, que tratam dos elementos chaves que o cliente considera na hora de escolher um produto ou serviço, são elas: confiança no processo de produção, aceitação do produto, valor associado ao produto, confiança na imagem ou na marca e adequação ao usuário;
- **Modelo de “impacto de produtos e serviços na sociedade como um todo”:** esse modelo considera as pessoas que são afetadas pelo uso que o outro faz do produto ou serviço. Um simples exemplo são os consumidores que vão a uma boate para se divertir, mas o barulho causado pela música impede que os vizinhos consigam dormir;
- **Modelo da “qualidade globalizada”:** esse modelo considera a oferta de produtos e serviços que pode ser feita de forma mais acessível devido à globalização, que gera mais possibilidades de atuação em novos mercados e a necessidade de fidelização dos clientes.

De acordo com Garvin (2002) existem cinco abordagens principais para definir a qualidade: a transcendental, a baseada no produto, a baseada na produção, a baseada no usuário e a baseada no valor.

- **Transcendental:** segundo essa abordagem, a qualidade é inerente a um objeto ou serviço, não podendo ser definida objetivamente;
- **Baseada no produto:** essa abordagem leva em consideração a quantidade de atributos que um serviço ou produto oferece;
- **Baseada na produção:** essa abordagem tem foco no atendimento às especificações definidas no projeto do produto ou serviço;

- **Baseada no usuário:** nessa abordagem, o foco é o atendimento às necessidades e expectativas dos clientes;
- **Baseada no valor:** segundo essa abordagem, o produto ou serviço deve ser prestado com qualidade a um preço aceitável pelos clientes.

Deming (1998) *apud* Ribeiro (2009) conceitua qualidade como "um grau previsível de uniformidade e dependência, a baixo custo, adequada ao mercado". Na visão de Crosby (1979) *apud* Arroyo (2007) a qualidade pode e deve ser operacionalmente definida, avaliada, monitorada, gerenciada e aprimorada.

2.2.2 Qualidade de serviços

Ribeiro (2009) analisa o fato de que por muito tempo o termo qualidade só foi aplicado a bens e manufaturas. Porém, nas últimas décadas, o progresso do setor de serviços tem feito surgir obras técnicas com enfoque em conceitos e metodologias de gerenciamento da qualidade na área de serviços.

Parasuraman et. al. (1995) definem a qualidade em serviços como sendo a extensão da discrepância entre as expectativas dos clientes e suas percepções.

Corroborando essa idéia, Lovelock e Wirtz (2006) citam que os clientes possuem uma determinada expectativa antes de comprarem um serviço, expectativas essas que mudam ao longo do tempo e são influenciadas por experiências passadas que elas mesmas tiveram. Se não tiveram nenhuma experiência anterior relevante, baseiam-se em notícias, comentários boca a boca, ou na propaganda feita pelo fornecedor do serviço. Após adquirirem e consumirem o serviço, os clientes confrontam a qualidade esperada com aquela que realmente receberam.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005):

em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado.

Segundo Giansi e Correa (1996) para garantir que a prestação do serviço tenha a qualidade desejada pelo cliente, tanto as expectativas quanto as necessidades dos mesmos devem ser levadas em conta, como também é desejado um sistema de operação de serviço apto, em curto e longo prazo.

Kotler (2000) *apud* Cardoso (2004) discorre que o importante é saber quais os fatores que influenciam o comportamento do consumidor em relação ao que ele espera do serviço, ou seja,

[...] satisfação é função de desempenho e expectativas percebidas. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Existem três possibilidades para essa avaliação da qualidade em serviços segundo Zeithaml et al. (1990), como exemplifica a Figura 3:

- As expectativas foram excedidas: qualidade ideal.
- As expectativas foram atendidas: qualidade satisfatória.
- As expectativas não foram atendidas: qualidade inaceitável.

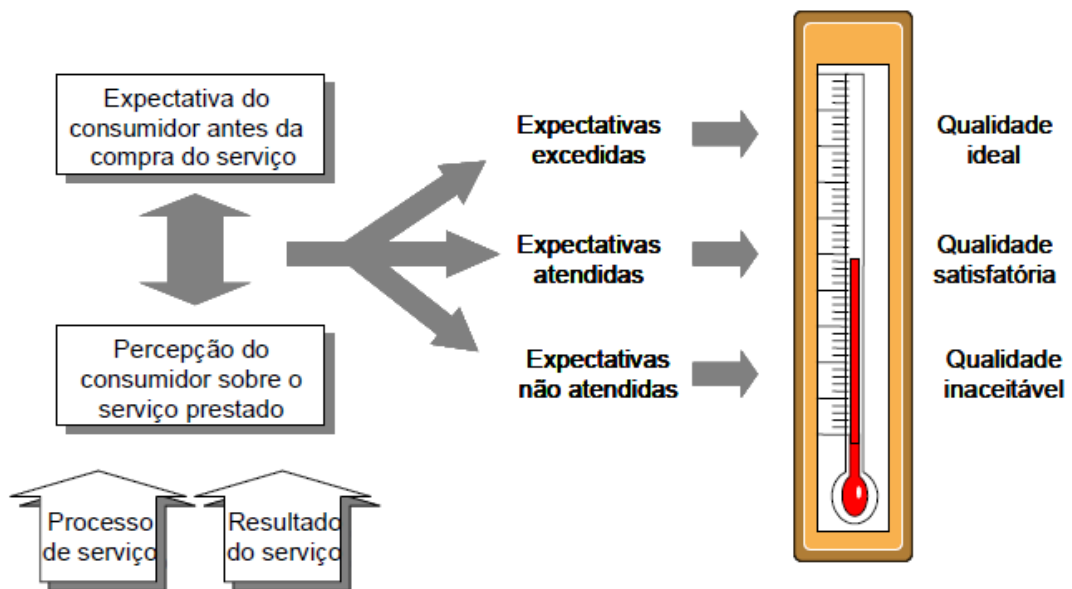


Figura 3: Expectativas versus percepções dos clientes
Fonte: Adaptado de Zeithaml et al. (1990)

Para julgar a qualidade dos serviços, Parasuraman et. al. (1988) *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) mencionam que as cinco primeiras dimensões que os clientes usam são:

- **Confiabilidade:** capacidade de executar o serviço no prazo delimitado e sem erros;
- **Responsabilidade:** fornecer o serviço prontamente com disposição para auxiliar os clientes;
- **Segurança:** capacidade dos funcionários em transmitir confiança na prestação do serviço, bem como executá-lo de forma gentil;

- **Empatia:** esforço em conhecer as necessidades dos clientes, sendo acessível;
- **Aspectos tangíveis:** aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

Como ressalta Coimbra (2005), há um alto valor subjetivo ligado a todas essas dimensões da qualidade em serviços que diz respeito à percepção de quem recebe o serviço. E isso deixa clara a relevância do fator comportamental na construção de um serviço de qualidade.

Las Casas (1997) ainda acrescenta que de acordo com o tipo de pessoa que recebe o serviço, o conceito sobre a qualidade varia, visto que é a expectativa que o cliente tem a cerca do serviço que influencia em sua satisfação.

Grönroos (2003) apresenta o que ele define lições aprendidas, a partir de algumas pesquisas feitas sobre a qualidade de serviço:

1. A qualidade precisa estar baseada nas necessidades e expectativas do cliente;
2. Não se pode separar a qualidade do processo de produção e entrega, ressaltando também a importância do contato entre prestador e cliente;
3. A qualidade tem que ser produzida localmente nos encontros de serviço, visto que as interações entre cliente e prestador ocorrem no local onde o serviço está sendo prestado e não nos departamentos dos gestores;
4. Todos os funcionários envolvidos direta ou indiretamente na prestação do serviço precisam estar em sintonia, com o intuito de contribuir para a qualidade do serviço;
5. Toda a organização tem de estar envolvida em monitorar a qualidade;
6. A equipe de marketing externo precisa estar integrada com os responsáveis pelo controle de qualidade da empresa, para minimizar possíveis erros.

É possível perceber a partir dessas “lições” a importância em manter o foco no cliente e disseminar as estratégias de qualidade para toda a organização a fim de conseguir um comprometimento de todos e dessa forma atender ou até mesmo superar as expectativas dos clientes.

As empresas que conseguem agregar todos esses valores conseguem se manter competitiva no mercado. Para Albrecht (1992) as empresas que têm um impacto expressivo no mercado alcançam a excelência por ter o serviço como uma forma de arte. Essa definição de excelência fica mais clara através da seguinte afirmação:

Um nível de qualidade de serviço, comparado aos seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista dos seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes, (ALBRECHT,1992).

O referido autor segue mostrando algumas regras básicas, porém necessárias para prestar um serviço com produtividade e agregando qualidade, intitulado de os dez mandamentos da prestação de serviço. E segue apresentando possíveis falhas na prestação do serviço que devem ser totalmente eliminadas, o que ele chama de os sete pecados dos serviços.

Os dez mandamentos da prestação de serviços são:

- I** – Acessibilidade na prestação do serviço, com instalações convenientes, em horas convenientes e minimizando possíveis esperas.
- II** - O serviço deve ser dirigido ao cliente numa linguagem simples.
- III** - Os funcionários precisam ter conhecimento e habilidade necessários ao desenvolvimento do serviço.
- IV** - Os funcionários devem ser atenciosos, corteses e amáveis.
- V** - Tanto os funcionários quanto a empresa devem passar uma imagem confiável, prezando o interesse no consumidor.
- VI** - O serviço deve ser prestado de forma precisa e com consistência.
- VII** - As solicitações e indagações dos clientes devem ser solucionadas com criatividade e rapidez.
- VIII** – Não pode haver dúvidas durante e até mesmo após a prestação do serviço.
- IX** - Os aspectos tangíveis do serviço devem demonstrar sua qualidade de forma correta.
- X** - Os funcionários devem se esforçar em saber quais são as necessidades dos clientes e tratá-los com uma atenção especial.

Os setes pecados durante a prestação do serviço são:

- I** - Apatia
- II** - Automatismo
- III** - Condescendência
- IV** - Dispensa
- V** - Frieza

VI - Passeio

VII – Livro de Regras.

É notória a importância do contato entre cliente e empresa para a formação da qualidade percebida pelo usuário do serviço, sendo necessários funcionários aptos à executar o serviço e se relacionar com os clientes, o que faz da gestão da qualidade em serviços ser mais trabalhosa do que na produção de bens.

2.2.3 Qualidade em serviços bancários

Las Casas (1997) *apud* Soares e Scheffler (2005) comenta que os bancos tentam diminuir algumas características inerentes ao setor de serviços, com o intuito de se diferenciar pela qualidade percebida pelos clientes.

Uma dessas características é a heterogeneidade, que é marcante nos serviços bancários, e é reforçada pelo fato de que de modo geral, este serviço é prestado por pessoas, gerando a necessidade de monitoração de desempenho e acompanhamento permanente. As instituições bancárias vêm buscando na utilização de máquinas de auto-atendimento e serviços via Internet, onde o operador é o próprio cliente, diminuir essa variabilidade. (FRANTZ, 2004).

Meidan (1982) *apud* Brandão et al. (2005) assemelha algumas características relevantes do setor de seguros ao setor bancário, são elas:

1. **Perecibilidade:** Alguns produtos bancários podem ser considerados como “oportunistas” e assim sendo precisam de estratégias do composto de marketing (promoção, preço, produto e distribuição) eficientes e alinhadas às oportunidades de mercado.
2. **Inseparabilidade:** Existem custos e pacotes de serviço que não podem ser separados.
3. **Heterogeneidade:** A necessidade cada vez mais de diferenciação pelos clientes torna os produtos bancários muito heterogêneos.
4. **Flutuação da demanda e a condição econômica do país:** A condição de renda da população é um importante fator que diferencia os serviços e produtos bancários, principalmente aqueles direcionados para as classes B e C.
5. **O impacto da Legislação Governamental:** Por se tratar de um setor muito competitivo, os impactos da regulamentação governamental são mais sentidos.

6. **Tamanho e distribuição da renda nacional:** A escolha da localização das agências e outros serviços e produtos, depende da estratégia de posicionamento de mercado do banco, market share, e os segmentos de clientes que se pretende atingir. Com isso, o tamanho da população, e/ou a concentração da renda precisa ser levado em consideração.

Todas essas características demonstram a necessidade que o setor apresenta em satisfazer seu cliente, pois se trata de um setor muito competitivo. Uma das maneiras é tentar tangibilizar suas ofertas de serviços. Kotler e Armstrong (2003) citam que para que isso aconteça, os serviços bancários precisam adotar algumas medidas:

Um banco que queira transmitir a idéia de que seu serviço é rápido e eficiente deve tomar seu posicionamento estratégico tangível em todos os aspectos de contato com o consumidor. O local físico do banco deve sugerir serviços rápidos e eficientes e seu exterior e interior devem ter linhas harmoniosas, o fluxo de pessoas deve ser cuidadosamente planejado, as filas de espera devem ser curtas, e a música de fundo, leve e otimista. Seus funcionários devem estar sempre ocupados e corretamente vestidos. Os equipamentos - computadores, copiadoras, mesas - devem ter uma aparência moderna. Suas propagandas e outros tipos de comunicações devem indicar eficiência, com design limpo e simples, e palavras e fotos cuidadosamente escolhidos para comunicar o posicionamento do banco. Devem ser escolhidos um nome e um símbolo para seus serviços sugerindo rapidez e eficiência. Os preços dos vários serviços do banco devem ser divulgados de forma sempre simples e clara.

De acordo com Salinas (1993) *apud* Dias (1998) *apud* Soares e Scheffler (2005) existem três características da qualidade de serviços bancários, que podem ser resumidas em:

- **Atendimento bancário com qualidade:** é caracterizado por respostas rápidas quanto às solicitações e necessidades dos clientes e demonstração de agilidade na prestação do serviço;
- **Comunicação e informação:** essa característica é desejada no que diz respeito aos funcionários, esperando que estes satisfaçam as reais necessidades de seus clientes por meio de respostas claras, rápidas e seguras para sanar seus problemas e suas necessidades;
- **Operações:** esse aspecto tem como qualidade atuar com um baixíssimo nível de erros, bem como de burocratização e dispor de todos os produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes.

Coimbra (2005) ainda ressalta a importância da diferenciação nesse tipo de serviço, destacando que os aspectos tangíveis relacionados ao serviço bancário são praticamente os mesmos oferecidos por todos os bancos, visto que eles não podem ser protegidos por patentes.

Com isso, a relação com os clientes torna-se um diferenciador para esse serviço e a o cliente escolhe a empresa que oferece esse benefício extra sobre aquilo que representa valor para ele.

2.2.4 Analisando as expectativas e a satisfação dos clientes

Grönroos (2003) cita a importância das expectativas dos clientes para a formação da qualidade percebida do serviço, tanto no momento do encontro do serviço quanto para o estabelecimento de um relacionamento com o cliente. O autor segue ressaltando que para um relacionamento contínuo, é necessário saber como se desenvolvem essas expectativas, pois ao longo do relacionamento os aspectos de qualidade que os clientes esperam receber do serviço podem variar.

Jukka Ojasalo *apud* Grönroos (2003) aponta três tipos de expectativas que podem ser identificadas a longo prazo, são elas:

1. **Expectativas difusas:** esse tipo de expectativa acontece quando os clientes procuram um determinado serviço, mas não sabem ao certo como ele pode ser executado para que possa satisfazê-lo. É preciso que o prestador do serviço compreenda essas expectativas e tente transformá-las em expectativas explícitas, para que o serviço prestado possa satisfazer os seus clientes e impedir que os mesmos fiquem insatisfeitos ou até mesmo frustrados;
2. **Expectativas explícitas:** os clientes têm idéias claras a cerca do serviço que será prestado e acham que elas serão atendidas. Esse tipo de expectativa pode ainda ser classificado em não-realistas, quando um cliente pensa que o serviço será prestado sempre da maneira como ele julga que deve ser feito. Quando isso ocorre, os prestadores de serviço precisam estar aptos a tornar essas expectativas mais realistas, evitando assim a insatisfação de seus clientes;
3. **Expectativas implícitas:** acontece quando os clientes acham que algumas características da prestação do serviço são tão óbvias, que nem precisam ser expressas com clareza, pois são tidas como naturais ao serviço. Se o prestador do serviço não estiver atento para esse tipo de expectativa, o cliente poderá ficar insatisfeito.

O ideal é que os clientes tenham expectativas explícitas e que o prestador do serviço tenha conhecimento desses tipos de expectativas, tentando torná-las o mais real possível, a fim de direcionar suas estratégias de maneira eficaz.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) confirmam a importância de se conhecer as expectativas dos clientes, pois segundo o autor “[...] os clientes são motivados a procurar um serviço da mesma maneira como procuram um produto; similarmente suas expectativas comandam suas atitudes de compra”.

A decisão de compra, segundo Giansesi e Correa (1996) é influenciada por quatro grupos básicos de fatores, tais como:

- **Fatores culturais:** hábitos sociais, crença, valores;
- **Fatores sociais:** grupos de referência;
- **Fatores Pessoais:** idade, opiniões, atitudes, escolaridade;
- **Fatores Psicológicos:** aprendizado, convicções, motivação e atitudes de percepção.

Se no processo de compra esses fatores forem levados em consideração, existem grande chances de o cliente ficar satisfeito, que é o objetivo de qualquer organização.

Para Kotler (2000), “Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Ribeiro (2009) analisa que se a empresa satisfaz ou até mesmo excede as expectativas dos clientes, existem grandes chances desses clientes satisfeitos atraírem novos clientes, através de uma propaganda boca a boca positiva. Além da probabilidade de voltarem a comprar e até mesmo se tornarem fiéis. A autora segue afirmando que é possível medir a satisfação dos clientes, através de medições diretas e indiretas. As medições diretas são feitas, em sua maioria, através de pesquisas de mercado. Já as medições indiretas podem ser feitas através do rastreamento e monitoramento das vendas, reclamações, lucros.

A relevância de se analisar externamente a satisfação do cliente é ressaltada por Vavra (1993) *apud* Coimbra (2005), onde argumenta que:

- O comprometimento com a satisfação demonstra liderança no negócio;
- Um programa de satisfação é uma ferramenta valiosa de estímulo a melhoria dos produtos ou serviços;
- A satisfação freqüentemente se equipara com a qualidade;
- Mensurações internas podem ser inadequadas ou impróprias;
- Os concorrentes podem já ter adotado programas bem sucedidos de satisfação dos clientes;

- Ouvindo os clientes as empresas podem se beneficiar e passar a ser voz ativa no mercado;
- Muitos clientes não reclamam abertamente porque podem achar que nada vai ser feito.

2.2.5 Modelo de falha na qualidade em serviços

Embora as empresas busquem constantemente prestar seus serviços com qualidade, mantendo esforços para extinguir as falhas, elas parecem inevitáveis, pois há sempre a possibilidade de, ao se produzir um serviço, as coisas saírem erradas. (SLACK et al., 1996).

A falha na prestação de serviço ocorre quando a expectativa do cliente e as percepções dessas expectativas pela administração foram divergentes. A avaliação da distância entre o serviço percebido e o serviço prestado pode ser feita através do modelo dos cinco gaps. (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

Parasuraman et al. (1995) descrevem o modelo dos cinco *gaps* ou cinco falhas da seguinte maneira:

- *Gap 1* – é a divergência entre as expectativas dos clientes e as percepções dessas expectativas pela gerencia, ou seja, a administração avalia uma qualidade como ponto forte, mas falha na prestação. Grönroos (2003) apresenta alguns fatores que podem contribuir para a ocorrência desse *Gap*, são eles:
 - Imprecisão na interpretação das expectativas dos clientes;
 - Falta de pesquisas de mercado ou análise de demanda;
 - Deficiência de informações provenientes da linha de frente para os gestores ou perda de informações pelos níveis hierárquicos;
 - Informações equivocadas de pesquisas de mercado e análise de demanda.

Gianesi e Correa (1996) apresentam algumas medidas que podem ser tomadas na tentativa de corrigir e prevenir essas falhas do *Gap 1*:

- Realização de pesquisas: fazer pesquisas periódicas a respeito da qualidade dos serviços prestados, visto que as expectativas dos clientes estão sempre em variando;
 - Canais de comunicação: criar centrais de atendimento para sugestões/reclamações dos clientes, canais de comunicações tanto

formais quanto informais, instigar as pessoas da linha de frente a prospectarem o cliente e aproximar o pessoal da linha de frente dos gestores, para que as informações sejam repassadas.

- Pré-formação das expectativas dos clientes: lançar mão de mecanismos disponíveis que contribuam para influenciar as expectativas dos clientes, como por exemplo, utilizar a comunicação, consistência do serviço e preço;
 - Foco/seleção de clientes: selecionar os clientes para diminuir a amplitude de expectativas.
- *Gap 2* – é a falha da gerência em formular especificações de qualidade dos serviços que correspondam às expectativas dos clientes, ou seja, a empresa possui métodos adequados, mas presta serviço de baixa qualidade. Os fatores que podem contribuir para que essa falha ocorra, de acordo com Grönroos (2003) são os seguintes:
 - Gestores descompromissados;
 - Erros na elaboração e planejamento das especificações;
 - Falta de estabelecimento de metas de maneira clara.

As seguintes ações podem ser úteis na tentativa de corrigir ou prevenir as falhas do *Gap 2*:

- Avaliação de como o cliente está percebendo o serviço;
 - Analisar as etapas do ciclo de serviços, sob a ótica do cliente;
 - Esquematizar cada momento da verdade crítico, com o intuito de atender ou superar as expectativas dos clientes;
 - Organizar um esquema de procedimentos e especificações adequados e para atendimento das expectativas dos clientes.
- *Gap 3* – é a diferença entre as especificações e os padrões da empresa e o que realmente é prestado ao cliente. Grönroos (2003) cita algumas ações que fazem com que isso aconteça:
 - Sistemas e tecnologias que dificultam o desempenho conforme as especificações;
 - Especificações rígidas e/ou muito complicadas;
 - Funcionários que não cumprem as especificações;
 - Fragilidade de marketing interno.

Algumas atitudes que podem ser tomadas nesse no sentido de sanar essas falhas são:

- Treinamento de funcionários, processo de seleção adequado, delimitar níveis de autonomia;
 - Com base nas expectativas dos clientes, estabelecer medidas para avaliar os funcionários;
 - Utilizar mecanismos do tipo poka-yoke, a prova de erros.
- *Gap 4* – é a divergência entre o serviço que a empresa fornece e o que é veiculado nos meios de comunicação externa. Isso pode acontecer, segundo Grönroos (2003), pelos seguintes motivos:
 - Coordenação insuficiente ou até mesmo falta de coordenação entre o marketing externo e as operações;
 - Inclinação inerente ao exagero e, assim, prometer demais;
 - Enquanto as campanhas de marketing seguem as especificações propostas, a organização não trabalha de acordo com elas.

Tais ações podem ser realizadas para corrigir ou prevenir essa falha:

- Boa interação entre marketing e operações na participação do projeto e acompanhamento do desempenho do serviço;
 - Apenas prometer o que pode ser cumprido;
 - O pessoal da linha de frente deve sempre manter o cliente informado sobre todo o processo de prestação do serviço e se falhas ocorrem, devem ser corrigidas no contato com o cliente.
- *Gap 5* – é a discrepância entre as expectativas e as percepções do cliente a cerca do serviço prestado, essa falha também pode ser determinada como resultante da função entre os quatro primeiros *gaps*.

$$gap5 = f(gap1, gap 2, gap 3, gap 4) \quad (1.0)$$

Segundo Grönroos (2003), esse *Gap* apresenta os seguintes resultados:

- Propaganda boca a boca negativa;
- Perda de negócios;
- Impacto negativo sobre a imagem corporativa;
- Confirmação da qualidade negativa e um problema de qualidade.

A Figura 4 demonstra os fatores que influenciam na formação das expectativas dos clientes a cerca do serviço, bem como a relação da formação dos *gaps*.

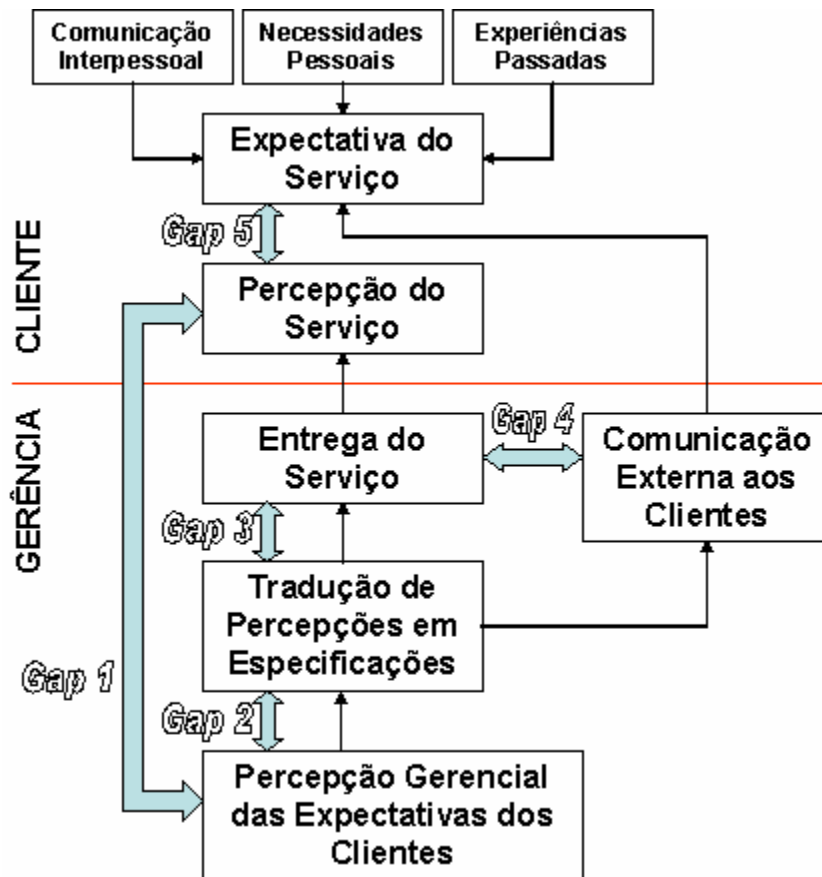


Figura 4: Modelo gap de qualidade dos serviços
 Fonte: Adaptado de PARASURAMAN et al. (1995)

A recuperação de falhas em serviços é de extrema importância pela necessidade que existe em fidelizar o cliente, visto que a fidelização dos clientes traz inúmeras vantagens para as empresas. Essa recuperação do serviço precisa fazer parte da estratégia.

Lovelock e Wright (2001) definem falha em serviços como sendo “uma percepção dos clientes de que um ou mais aspectos específicos da entrega do serviço não atenderam às suas expectativas”. Mas de acordo com Bateson e Hoffmam (2001) *apud* Pedrosa (2006) falha de serviço acontece quando há uma divergência entre a percepção que um cliente tem do serviço e aquilo que o mesmo tinha anteriormente planejado ou esperado, tendo na reclamação uma possível saída para tal situação.

A partir da reclamação feita pelo cliente há uma possibilidade do prestador do serviço perceber onde o seu sistema está falhando e gerenciar essas reclamações a fim de melhorar o serviço e assim transformar esse cliente insatisfeito em um cliente fiel, contudo se a devida importância não for dada a essas reclamações há uma grande possibilidade de perder a lealdade desse cliente e com isso os clientes “podem acabar deixando a empresa, contando a

outros clientes suas experiências negativas, e até mesmo desafiando a organização por meio de órgãos de defesa do consumidor ou outros órgãos legais” (ZEITHAML e BITNER, 2003).

2.2.6 Ferramenta SERVQUAL

Parasuraman et al. (1995) citam que o modelo SERVQUAL se trata de uma escala concisa de múltiplos itens, com boa confiabilidade e validade, que pode ser utilizado pelas empresas para entender melhor as expectativas e percepções dos serviços de seus clientes.

A ferramenta SERVQUAL é composta por um questionário de declarações afirmativas dividido em duas seções, uma referente às expectativas e outra referente às percepções dos usuários do serviço, avaliando os dados tanto quantitativamente quanto qualitativamente em relação ao nível de satisfação do cliente. Ela foi desenvolvida por Parasuraman, Zeithalm e Berry (1985) através de um estudo com executivos e clientes de quatro tipos de indústria de serviços (banca de retalho, cartões de crédito, reparação/manutenção e seguros). Através desse estudo foi possível identificar que os consumidores utilizavam os dez critérios descritos abaixo para avaliar a qualidade do serviço:

- **Acessibilidade:** ser acessível e de fácil contato;
- **Capacidade de resposta:** ter disposição em auxiliar os clientes, mesmo em serviços que não sejam relevantes para a organização;
- **Compreensão dos clientes:** empenho em conhecer os clientes e suas necessidades;
- **Comunicação:** informar os clientes sobre as operações de forma que eles compreendam e saber escutá-los;
- **Confiabilidade:** ser capaz de realizar o serviço prometido de forma cuidadosa e confiável;
- **Cortesia:** atenção, amabilidade, respeito e consideração dos funcionários;
- **Credibilidade:** prestar serviço de forma verdadeira e com honestidade;
- **Elementos tangíveis:** aparência das instalações físicas, material de comunicação, pessoal e equipamentos;
- **Profissionalismo:** detenção das competências que o serviço requer e conhecimento para executá-lo;
- **Segurança:** inexistência de dúvidas, riscos ou perigos.

Após quantificar estes critérios, a ferramenta SERVQUAL foi estruturada com 22 itens que possibilitam medir as expectativas e percepções dos clientes através de cinco dimensões da qualidade que agregam os dez critérios citados anteriormente, como é mostrado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005):

- Elementos tangíveis;
- Confiabilidade;
- Responsabilidade;
- Segurança (agregando cortesia, credibilidade, profissionalismo e segurança);
- Empatia (agregando acessibilidade, compreensão dos clientes e comunicação).

Essa ferramenta foi delineada e validada para o uso em diversos tipos de encontros de serviços. Os autores indicam a possibilidade de muitas aplicações para a SERVQUAL, mas a sua principal função é identificar as tendências da qualidade em serviços através de freqüentes pesquisas com os clientes. (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

Parasuraman et. al. (1995) descrevem que como a ferramenta SERVQUAL foi desenvolvida em diversos setores, pode ser aplicável e comum a todos os tipos de organizações e prestadoras de serviços, podendo ser adaptada com a finalidade de melhorar a redação de alguns itens para tornar a escala mais fidedigna e válida.

E como comenta Cabral (2007), é possível apontar três fases na aplicação dessa ferramenta: na primeira avaliam-se as expectativas dos clientes, na segunda as percepções são avaliadas e por fim, na terceira fase é feita a comparação entre os dois grupos de resultados, obtendo desse modo a qualidade do serviço.

As cinco dimensões da qualidade estão representadas na ferramenta SERVQUAL da seguinte maneira: tangibilidade (assertivas de 1 a 4), confiabilidade (assertivas de 5 a 9), responsabilidade (assertivas de 10 a 13), segurança (assertivas de 14 a 17) e empatia (assertivas de 18 a 22).

Geralmente para cada afirmativa contida no questionário, usa-se a escala do tipo *Likert* de 7 pontos, onde os extremos variam de “Discordo Totalmente” associado ao número 1 e “Concordo Totalmente” associado ao número 7.

O *Gap5* é calculado para cada atributo do questionário e é calculado a partir da discrepância entre a percepção do cliente frente ao desempenho do serviço prestado (P) e sua Expectativa (E) em relação à prestação do serviço, desse modo pares são formados pela expectativa e percepção (E - P) e são compostos para cada item. Quando um item tem como resultado um *Gap* negativo, entende-se que o desempenho está abaixo da expectativa e o

serviço está sendo prestado de maneira insatisfatória para os clientes, mas um item que gera como resultado um *Gap* positivo, sugere que o serviço que está sendo prestado conseguiu satisfazer seu cliente.

De acordo com Freitas et. al. (2008), o modelo SERVQUAL permite, dentre outros aspectos:

- Avaliar a qualidade do serviço de acordo com cada uma das cinco dimensões da qualidade, medindo as pontuações obtidas nos itens que compõem cada dimensão;
- Fornecer uma medida geral da qualidade dos serviços pela média da pontuação de todas as dimensões;
- Identificar, em vários tipos de serviços, os pontos fortes e fracos da organização, servindo de base para a melhoria contínua da qualidade dos serviços;
- Fazer a comparação entre um determinado serviço e os serviços dos concorrentes, identificando em quais dimensões este supera os concorrentes e em quais dimensões deve ser aperfeiçoado.

Parasuraman et. al. (1995) mostra o cálculo feito para se mensurar a qualidade dos serviços bancários em relação a cada dimensão, visto que para cada item, a qualidade é definida pela diferença entre a Percepção e a Expectativa, de acordo com a Equação 1:

$$Qi = \frac{\sum_{j=i}^{n_i} (P_{ij} - E_{ij})}{n_i} \quad (1.0)$$

Onde:

Qi = qualidade dos serviços bancários em relação à dimensão i

P_{ij} = qualidade percebida dos serviços bancários em relação ao item j da dimensão i

E_{ij} = expectativa dos serviços bancários em relação ao item j da dimensão i

n_i = número de itens relacionados à dimensão i

Os escores médios para cada dimensão são calculados através das respostas de todos os clientes pesquisados.

Percebe-se assim que com a utilização da ferramenta SERVQUAL, as prestadoras de serviço têm a possibilidade de avaliar de que forma seus clientes percebem a qualidade dos serviços prestados e também verificar quais as dimensões dessa qualidade precisa de maior atenção por parte dos administradores, procurando dessa forma melhorá-las.

3. METODOLOGIA

A metodologia do presente trabalho está estruturada por tópicos que descrevem o tipo e natureza da pesquisa, a unidade de análise, o instrumento de coleta de dados, as variáveis da pesquisa, o tamanho da amostra e os procedimentos que serão utilizados para análise dos dados.

3.1 Tipo e natureza da pesquisa

Vergara (2005) conceitua que as pesquisas podem ser classificadas de acordo com os fins e os meios.

De acordo com os fins, a pesquisa utilizada nesse trabalho pode ser classificada como uma pesquisa do tipo descritiva, pois segundo Vergara (2005):

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem como objetivo de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Malhotra (2001) acrescenta que a pesquisa descritiva se trata de uma pesquisa conclusiva que objetiva descrever algo e desse modo proporcionar um melhor estudo de imagem, avaliando certos atributos sobre serviços e produtos de uma organização, determinando as percepções dos clientes em relação à empresa e seus produtos.

De acordo com os meios, a presente pesquisa pode ser classificada como estudo multi-caso, pois segundo Godoy (1995) “[...] o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente e visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”.

Para o desenvolvimento desse estudo, essa pesquisa pode ser caracterizada como de natureza quantitativa, através da aplicação de questionários estruturados fechados, aplicados aos clientes dos bancos com o intuito de medir a satisfação dos clientes das duas agências bancárias em estudo. De acordo com Malhotra (2001), “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”.

3.2 Unidades de análise

O estudo foi realizado em dois bancos localizados na cidade de Juazeiro – BA, o critério para a escolha desses dois bancos foi o intuito de fazer uma comparação entre os

serviços oferecidos e a percepção dos clientes em um banco do setor público e outro do setor privado.

O banco do setor privado que nesse estudo será chamado de Banco X, é considerado o segundo maior banco privado do país, no que diz respeito a valores de ativos totais, com quase sete décadas de existência.

Apesar de sua estratégia inicial de atingir apenas o pequeno comerciante, pessoas de pequenas posses e funcionários públicos, o banco começa a realizar fusões e aquisições e a partir disso torna-se em pouco tempo de existência, um dos maiores bancos privados do Brasil, sendo considerado com um dos maiores empregadores na categoria e apresentando o melhor índice de eficiência entre os bancos de varejo.

Uma característica desse banco é ser considerado inovador, foi o primeiro a prestar o serviço de *Internet Banking* do Brasil e atualmente é líder em número de usuários desse serviço. São 23,5 milhões de clientes, cerca de 83 mil funcionários, 3.651 agências e 6.218 unidades de bancos postais distribuídas pelo Brasil e três agências no exterior, segundo dados do próprio banco. Das mais de 3.000 agências espalhadas pelo Brasil, 29,5% delas encontram-se na região Nordeste.

Na cidade de Juazeiro, a agência do banco privado analisada pode ser considerada de médio porte, com um quadro de 15 funcionários, entre gerentes, balconistas, estagiários.

O banco do setor público analisado nesse estudo será chamado de Banco Y. Esse banco foi o primeiro banco a operar no país, tendo mais de 200 anos de existência e é considerado hoje a maior instituição financeira do Brasil, sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do Brasil, encerrando o ano de 2010 como líder do Sistema Financeiro Nacional com uma atuação de crédito de 19,8% de participação de mercado, segundo dados de próprio banco.

Estão distribuídas pelo Brasil 12.382 pontos de atendimento, sendo que do total são 3.155 agências e 9.227 postos de atendimento diversos. No exterior são mais de 40 pontos de atendimento, divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiárias em 23 países, de acordo com dados do próprio banco.

No ano de 2007 o banco já se fazia presente em 3.221 municípios em todo o território nacional. Além das agências, sua rede de distribuição é dividida em cinco pontos de atendimento: PAA, PAB, PAE, SAA E PAP.

O PAA (Posto Avançado de Atendimento) destina-se a municípios desprovidos de serviços bancários e sua estrutura de funcionários e atendimento eletrônico é reduzida, o PAB (Posto de Atendimento Bancário) está localizado nas áreas internas das empresas ou órgãos

públicos, contando com a presença de um funcionário e de atendimento eletrônico, o PAE (Posto de Atendimento Eletrônico) possui uma estrutura de atendimento estritamente eletrônica, a SAA (Sala de Auto-Atendimento) que é uma estrutura de atendimento exclusivamente eletrônica instalada na área principal das agências e o PAP (Posto de Arrecadação e Pagamentos) com a finalidade de efetuar recebimentos e pagamentos.

Em 2008, o banco contava com um quadro de 93.733 funcionários, com um grau de escolaridade distribuído da seguinte maneira: 0,6% com ensino fundamental, 34,1% com ensino médio, 45,9% com ensino superior e 19,4% com especialização, mestrado ou doutorado.

A agência do banco público analisada pode ser considerada de pequeno porte, situado em um nível operacional, estando vinculada a unidade estratégica de negócios Distribuição com um quadro de 9 funcionários, entre gerentes, balconistas e estagiários.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Para a realização desse trabalho, foram utilizados como instrumento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, a observação direta e a pesquisa de campo.

Na etapa de pesquisa bibliográfica foram utilizados livros, artigos, dissertações, *sites* da Internet e teses que contribuam para embasar o referencial teórico da pesquisa.

Segundo Gil (2000), a observação direta pode ser considerada como a forma mais adequada quando se pretende conhecer a realidade, pois o pesquisador intervém o mínimo possível no campo de estudo, diferente do que ocorre na interrogação e experimentação.

Através das observações diretas feitas durante as visitas de campo, conseguiu-se perceber que nas primeiras quinzenas dos meses os clientes estão mais propensos a avaliar o serviço de forma mais negativa, pois geralmente nesse período os bancos possuem filas maiores e muitos clientes por estarem insatisfeitos com as filas, deixam essa característica influenciar de forma negativa nas demais características. Nesse período, a quantidade de questionários respondidos foi menor do que na segunda quinzena do mês.

A realização da pesquisa de campo foi feita através da aplicação de questionários junto aos clientes. Gil (2000) define o questionário como uma técnica de investigação que tem por objetivo conhecer as opiniões, sentimentos, expectativas, interesses, situações vivenciadas, através de um número mais ou menos elevado de questões apresentadas às pessoas.

O questionário utilizado nesse estudo para obtenção dos dados dos clientes do banco é baseado na ferramenta SERVQUAL, que foi adaptado ao serviço bancário.

O questionário foi dividido em duas partes. A primeira parte buscou identificar quais as expectativas dos clientes em relação ao serviço bancário através das cinco dimensões da qualidade, sendo os itens de 1 a 4 relacionados à dimensão tangibilidade, os itens de 5 a 9 relacionados à dimensão confiabilidade, os itens de 10 a 13 relacionados à dimensão responsabilidade, os itens de 14 a 17 relacionados à dimensão segurança e os itens de 18 a 22 relacionados à dimensão empatia, como pode ser visto no Anexo A.

Com o intuito de facilitar o entendimento dos clientes que iriam responder as questões, os itens foram expostos através de assertivas e as respostas que são baseadas no formato da escala *Likert*, tiveram uma modificação, sendo composta para esse estudo de 5 pontos, ao contrário de 7 pontos, facilitando assim a escolha da opção pelo respondente, aonde 1 significa “discordo totalmente”, 2 significa “discordo parcialmente”, 3 significa “indiferente”, 4 significa “concordo parcialmente” e o 5 significa “concordo totalmente”.

A segunda parte do questionário teve como propósito avaliar a percepção dos clientes em relação ao serviço prestado pelo banco, através dos mesmos 22 itens, como evidencia o Anexo II.

Após responder o questionário, os clientes eram solicitados a informar o nível de escolaridade, idade e sexo. A variável renda foi cogitada inicialmente, mas os primeiros clientes mostraram certo desconforto para passar essa informação, não sendo solicitada aos demais respondentes.

O questionário tinha uma observação que deixava claro que se tratava de uma pesquisa feita pela UNIVASF e não era promovida do banco, ressaltando que os resultados individuais não seriam revelados, a fim de que o cliente se sentisse à vontade para responder as questões.

3.4 Variáveis da pesquisa

Para a avaliação da qualidade dos serviços foram consideradas como variáveis as cinco dimensões da qualidade propostas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), aspectos tangíveis, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia.

3.5 Definição da amostra

Primeiramente foi necessária uma abordagem inicial com os gerentes dos bancos através de uma conversa informal, para sondar a possibilidade de se realizar esse estudo, onde foi obtida uma resposta positiva, para então ser definido o tamanho da amostra da população

pesquisada com o intuito de se delimitar quantos clientes dos bancos em estudo seriam pesquisados.

De acordo com Silva (2005) “a grande vantagem da técnica da pesquisa por amostragem é a capacidade que ela possui para generalizar a respeito de uma população inteira, extraindo-se inferências com base em dados obtidos de uma pequena parcela da população”. O tamanho da amostra foi calculado com base numa estimativa da proporção populacional para grandes populações, como não se sabe a quantidade de clientes satisfeitos, será utilizado um valor de 50% para clientes satisfeitos e 50% para clientes insatisfeitos, com um nível de confiança de 95% e um erro máximo admitido de 7% de acordo com a Equação 2:

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)}{E^2} \quad (2.0)$$

Onde:

n= tamanho da amostra.

Z = nível de confiança correspondente a uma área de $(1-\alpha)/2$ a partir do centro de uma distribuição normal padronizada.

p = proporção da população que se diz satisfeita com o serviço.

1 - p = proporção da população que não se diz satisfeita com o serviço.

E = erro máximo admitido.

Substituindo os valores na fórmula demonstrada acima, o tamanho da amostra foi:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,07^2} \rightarrow n = 196$$

A população alvo foram clientes que buscam o atendimento bancário interno, em um banco do setor público e outro privado, localizados na cidade de Juazeiro, Bahia.

3.6 Procedimento de análise dos dados

Os questionários aplicados aos clientes com o objetivo de mensurar o índice de satisfação dos mesmos em relação aos serviços prestados foram elaborados de acordo com os critérios de avaliação da qualidade dos serviços segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), abrangendo as variáveis de responsabilidade, tangibilidade, segurança, empatia e confiabilidade utilizando a ferramenta SERVQUAL, conforme ANEXO A.

Esses dados foram analisados de acordo com a diferença entre as expectativas e percepções dos clientes a cerca do serviço prestado e foi analisado também o grau de satisfação dos clientes sobre os serviços oferecidos pela instituição.

Os dados obtidos foram tabulados com o auxílio da Planilha Eletrônica Microsoft Excel, que permitiram a formação de tabelas com a frequência e média para cada item.

4. RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados os resultados obtidos com os questionários aplicados e posteriormente será feita uma análise comparando os bancos.

O levantamento dos dados junto aos clientes do referido banco teve o intuito de conhecer quais são as suas expectativas em relação à qualidade em serviços e quais são os atributos mais valorizados pelos clientes. Os dados foram obtidos através da aplicação do questionário SERVQUAL.

A abordagem dos clientes foi feita de modo aleatório, visto que os questionários foram aplicados aos clientes que se dispuseram a respondê-lo.

Antes de iniciar cada solicitação aos clientes para que respondessem o questionário era explicado que se tratava de uma pesquisa da universidade e que os resultados individuais não seriam revelados.

A fim de se caracterizar o perfil do cliente de cada banco pesquisado, foram inseridas no questionário questões referentes ao sexo, faixa etária e nível de escolaridade.

Os dados obtidos foram tratados com o uso de planilhas eletrônicas e foram agrupados de acordo com as informações sobre sexo, nível de escolaridade e idade. Foram agrupados também os resultados a cerca das expectativas e percepções, bem como cada dimensão da qualidade.

4.1 Resultados da aplicação do Questionário no Banco privado

Nessa secção será apresentado o resultado encontrado com a aplicação do questionário do tipo SERVQUAL no banco privado, que será chamado de Banco X.

O questionário foi aplicado a 196 clientes internos do Banco X, no período compreendido entre fevereiro e abril de 2011. A pesquisadora não tinha um horário fixo de coleta dos dados, visto que o mesmo poderia ser aplicado pela manhã ou pela tarde.

4.1.1 Perfil dos clientes

Para Giansesi e Correa (1996), o comportamento do usuário quanto à escolha e uso de um determinado tipo de serviço sofre influência dos fatores sociais, demográficos, psicológicos, psicográficos e culturais. Sendo importante analisar esses fatores para compreender o comportamento do usuário do serviço e como esses fatores interferem na formação das expectativas e percepções dos mesmos.

O perfil dos clientes atendidos no setor interno do banco foi traçado de acordo com as seguintes informações: sexo, nível de escolaridade e idade. O dado sobre renda foi cogitado inicialmente, mas percebeu-se que alguns clientes não se sentiam a vontade em conceder esse tipo de informação.

Na variável sexo houve um equilíbrio entre os respondentes, como mostra a Figura 5.

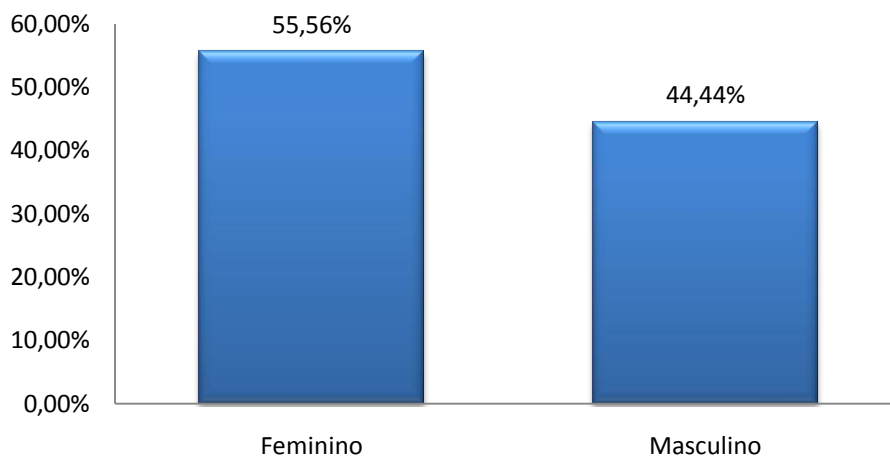


Figura 5: Sexo dos clientes do Banco X
Fonte: A autora (2011)

A Figura 6 mostra o nível de escolaridade dos clientes. Como se pode perceber, a maior parte dos respondentes tem um nível de escolaridade médio.

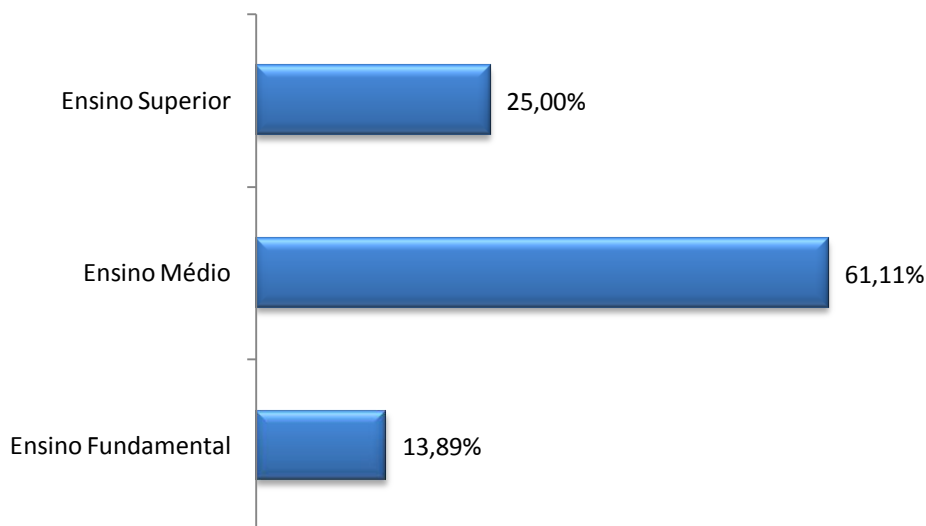


Figura 6: Nível de escolaridade dos clientes do Banco X
Fonte: A autora (2011)

A Figura 7 traz dados referentes à faixa etária dos clientes, mostrando que a faixa etária de respondentes foi maior entre os clientes que possuíam entre 21 e 30 anos,

equivalente a quase 28%, seguida dos clientes que possuem uma idade variando entre 31 e 40 anos, respondendo por 25%.

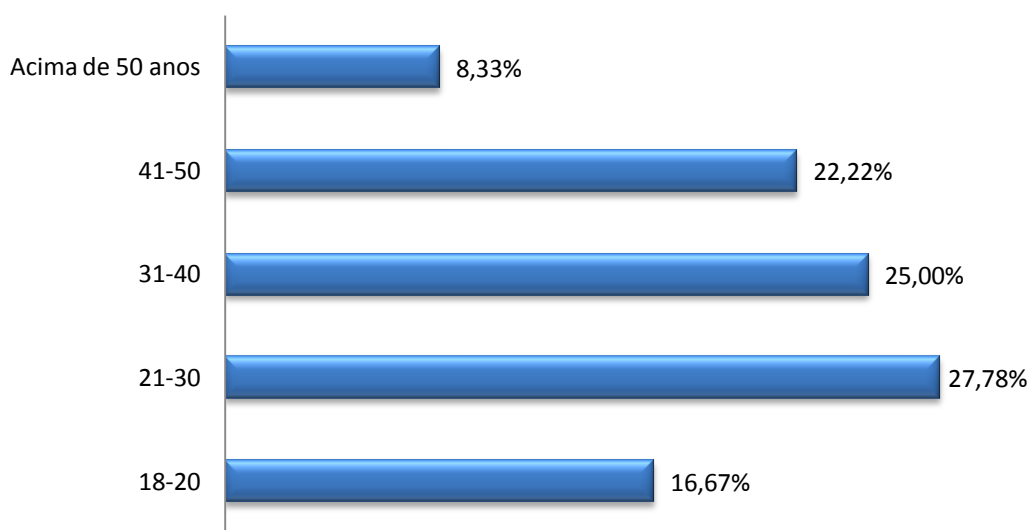


Figura 7: Faixa etária dos clientes do Banco X
Fonte: A autora (2011)

4.1.2 Resultados sobre as expectativas e percepções

Com a análise dos resultados se pode perceber que os clientes possuem uma expectativa muito alta a cerca do serviço bancário, principalmente por se tratar de um serviço que envolve dinheiro.

Quanto às percepções, notou-se que quando o cliente já estava esperando há certo tempo para ser atendido, ele externava esse descontentamento escolhendo pontuações baixas para os outros itens do questionário. Mostrando dessa forma, que uma variável que não faz parte do questionário, a questão relativa ao tempo de espera ou até mesmo filas, tem muita influência na percepção do cliente a cerca do serviço bancário.

A primeira parte do questionário buscava levantar dados a cerca das expectativas dos clientes (Anexo A) em relação aos serviços prestados por instituições bancárias. O Quadro 1 traz uma representação desse questionário, bem como o resultado encontrado com o tratamento dos dados em relação a cada item e a dimensão da qualidade que o mesmo representa.

Dimensões	LEGENDA					Média	
	1=Discordo totalmente	2	3	4	5=Concordo totalmente		
Tangíveis	1. O banco deve ter equipamentos modernos.			8%	9%	83%	4,76
	2. As instalações físicas do banco devem ser visualmente atrativas.			9%	14%	77%	4,68
	3. Os empregados do banco devem estar bem-vestidos e asseados.			8%	13%	79%	4,71
	4. O banco deve ser bem localizado e de fácil acesso.			4%	15%	81%	4,77
Confiabilidade	5. O banco deve ter boas condições de espera.			1%	8%	91%	4,90
	6. O banco deve transmitir todas as informações necessárias (ex. riscos envolvidos nas transações, etc.) aos clientes de forma confiável e precisa.			1%	11%	88%	4,88
	7. O banco deve executar os serviços no tempo prometido.	1%		2%	17%	78%	4,63
	8. O banco deve manter os dados de seus clientes de forma correta e segura.			0%	9%	91%	4,91
	9. O banco deve informar aos clientes exatamente quando os serviços serão executados.		1%	3%	18%	78%	4,73
Responsabilidade	10. Os gerentes do banco devem estar envolvidos e comprometidos com a qualidade e a melhoria dos serviços prestados.			3%	13%	84%	4,81
	11. Os serviços dos funcionários do banco devem ser prestados de imediato.		15%	8%	25%	53%	4,15
	12. Os funcionários do banco devem ter sempre boa vontade em ajudar os clientes.			3%	10%	87%	4,85
	13. Os funcionários do banco devem responder imediatamente às solicitações dos clientes mesmo que estejam muito ocupados.	13%	13%	6%	23%	44%	3,73
Segurança	14. Quando o cliente tem problemas, o funcionário deve tranquilizá-lo e demonstrar interesse em ajudá-lo.			2%	10%	88%	4,87
	15. Os gerentes devem procurar saber quais são as principais necessidades dos clientes e estar voltados para esses interesses.			3%	17%	80%	4,77
	16. Clientes devem ser capazes de se sentir seguros na negociação com os funcionários do banco.				8%	92%	4,92
	17. Os funcionários devem ser educados.			4%	8%	88%	4,84
Empatia	18. Os funcionários devem obter suporte adequado do banco para cumprir suas tarefas corretamente.			4%	18%	79%	4,75
	19. Os funcionários do banco devem dar atenção personalizada aos clientes.			7%	20%	73%	4,66
	20. Os funcionários do banco devem saber quais são as necessidades de seus clientes.		2%	4%	30%	64%	4,57
	21. O banco deve ter como objetivo atender os melhores interesses de seus clientes.				12%	88%	4,88
	22. O horário de funcionamento do banco deve ser conveniente para todos os clientes.	7%		9%	31%	54%	4,24

Quadro 1: Resultado das expectativas da qualidade de serviço do Banco X
 Fonte: Dados da pesquisa (2011)

O resultado deste primeiro questionário demonstra que os respondentes possuem expectativas relativamente altas quanto ao serviço, visto que a maioria dos valores das respostas ficou acima de 4 (quatro), gerando uma média dos valores de 4,74 (quatro, setenta e quatro), bem próximo ao índice 5, que é “concordo totalmente”, mostrando a grande expectativa dos clientes pelos serviços prestados. A exceção encontrada diz respeito ao Item 13: “Os funcionários do banco devem responder imediatamente às solicitações dos clientes mesmo que estejam muito ocupados”, que obteve uma média de 3,73 (três, setenta e três), demonstrando que apesar dos clientes esperarem ser atendidos de imediato como mostra o resultado obtido no Item 11: “Os serviços dos funcionários do banco devem ser prestados de imediato”, com uma média de 4,15 (quatro, quinze), isso não implica que eles esperem que suas necessidades sejam atendidas prontamente, quando os funcionários encontram-se muito ocupados.

No que diz respeito às Expectativas, os três itens do questionário que tiveram pontuação mais elevada foram os itens 16, 8 e 5, respectivamente: “Clientes devem ser capazes de se sentir seguros na negociação com os funcionários do banco”; “O banco deve manter os dados de seus clientes de forma correta e segura”; “O banco deve ter boas condições de espera”.

Os três itens que tiveram expectativas mais altas (itens 16, 8 e 5) são relativos às dimensões de segurança e confiabilidade. Essas altas pontuações revelam que os clientes esperam se sentir seguros nesse tipo de serviço. A alta pontuação do item 5 traz mais uma vez a problemática das filas, pois como os clientes sabem que provavelmente irão enfrentar filas, esperam que as condições de espera sejam adequadas.

Em contrapartida, os itens que tiveram a menor pontuação em relação às Expectativas foram os itens 13, 11 e 22, respectivamente: “Os funcionários do banco devem responder imediatamente às solicitações dos clientes mesmo que estejam muito ocupados”; “Os serviços dos funcionários do banco devem ser prestados de imediato” e “O horário de funcionamento do banco deve ser conveniente para todos os clientes”.

Os itens 13 e 11 dizem respeito às dimensões de responsabilidade e o item 22 à empatia. O item 13 já foi comentado anteriormente.

O item 11 teve a segunda menor pontuação com 4,15 (quatro, quinze), demonstrando que há certa tolerância quanto ao tempo de espera do cliente para ser atendido, desde que esse tempo não se estenda muito.

A parte final do item 22 pode ter levado a essa menor pontuação, inclusive durante a aplicação do questionário, alguns clientes comentaram o fato da dificuldade de uma

instituição conseguir adequar o horário a todos os clientes, pois enquanto para alguns o horário de funcionamento é favorável, para outros esse período de atendimento não é cômodo.

A segunda parte do questionário buscava levantar dados a cerca da percepção dos clientes (Anexo B) em relação ao serviço prestado pela instituição bancária. O Quadro 2 traz uma representação desse questionário, bem como o resultado encontrado com o tratamento dos dados em relação a cada item e a dimensão da qualidade que o mesmo representa.

Dimensões	LEGENDA					Média	
	1=Discordo totalmente	2	3	4	5=Concordo totalmente		
Tangíveis	1. O banco tem equipamentos modernos.	11%	6%	18%	23%	42%	3,80
	2. As instalações físicas do banco são visualmente atrativas.	8%	12%	9%	25%	46%	3,91
	3. Os empregados do banco estão bem-vestidos e asseados.	3%	12%	9%	28%	49%	4,08
	4. O banco é bem localizado e de fácil acesso.	2%	3%	3%	34%	59%	4,44
Confiabilidade	5. O banco tem boas condições de espera.	11%	39%	3%	30%	17%	3,03
	6. O banco transmite todas as informações necessárias (ex. riscos envolvidos nas transações, etc.) aos clientes de forma confiável e precisa.	14%	39%	10%	16%	21%	2,92
	7. O banco executa os serviços no tempo prometido.	12%	35%	4%	26%	24%	3,16
	8. O banco mantém os dados de seus clientes de forma correta e segura.	4%	11%	12%	28%	45%	3,99
	9. O banco informa aos clientes exatamente quando os serviços serão executados.	19%	28%	10%	18%	26%	3,03
Responsabilidade	10. Os gerentes do banco estão envolvidos e comprometidos com a qualidade e a melhoria dos serviços prestados.	5%	38%	14%	11%	32%	3,27
	11. Os serviços dos funcionários do banco são prestados de imediato.	23%	52%	4%	9%	12%	2,35
	12. Os funcionários do banco têm sempre boa vontade em ajudar os clientes.	20%	27%	7%	31%	15%	2,94
	13. Os funcionários do banco respondem imediatamente às solicitações dos clientes mesmo que estejam muito ocupados.	17%	47%	7%	14%	16%	2,65
Segurança	14. Quando o cliente tem problemas, o funcionário tranquilizá-lo e demonstra interesse em ajudá-lo.	10%	30%	9%	28%	23%	3,25
	15. Os gerentes procuram saber quais são as principais necessidades dos clientes e estão voltados para esses interesses.	15%	32%	19%	23%	11%	2,85
	16. Clientes sentem-se seguros na negociação com os funcionários do banco.	18%	23%	4%	30%	26%	3,23
	17. Os funcionários são educados.	12%	20%	7%	25%	36%	3,54
Empatia	18. Os funcionários têm suporte adequado do banco para cumprir suas tarefas corretamente.	5%	17%	9%	28%	42%	3,84
	19. Os funcionários do banco dão atenção personalizada aos clientes.	12%	14%	20%	30%	25%	3,42
	20. Os funcionários do banco sabem quais são as necessidades de seus clientes.	11%	22%	14%	25%	28%	3,37
	21. O banco tem como objetivo atender os melhores interesses de seus clientes.	12%	26%	17%	23%	22%	3,18
	22. O horário de funcionamento do banco é conveniente para todos os clientes.	10%	34%	15%	16%	25%	3,12

Quadro 2: Resultado das percepções da qualidade de serviço do Banco X

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Analisando o Quadro 2, percebe-se que as percepções dos clientes a cerca do serviço não foi satisfatória, pois quase nenhum item chegou a uma pontuação entre 4 (quatro) e 5 (cinco), gerando uma média dos valores de 3,33 (três, trinta e três).

O item que obteve a maior pontuação foi o item 4 (O banco é bem localizado e de fácil acesso) com um valor de 4,44 (quatro, quarenta e quatro), que diz respeito à dimensão tangíveis. O item 3 (Os empregados do banco estão bem-vestidos e asseados) teve a segunda maior pontuação, um valor de 4,08 (quatro, oito), também referente à dimensão tangíveis.

Com relação às percepções mais baixas, os itens de menor valor, valores abaixo de 3 (três), foram os itens 11, 13 e 15, respectivamente: “Os serviços dos funcionários do banco são prestados de imediato”; “Os funcionários do banco respondem imediatamente as solicitações dos clientes mesmo que estejam muito ocupados” e “Os gerentes procuram saber quais são as principais necessidades dos clientes e estar voltados para esses interesses”.

Os itens 11 e 13 referem-se à dimensão Responsabilidade, revelando que nesse caso há uma demora no tempo que o cliente leva para ser atendido. O item 15 faz parte da dimensão Segurança, demonstrando que os gerentes precisam buscar meios de melhor atender as necessidades de seus clientes.

A evolução das respostas obtidas em relação à expectativa e percepção pode ser visualizada na Figura abaixo.

Comparação de Expectativas e Percepções dos clientes do Banco X

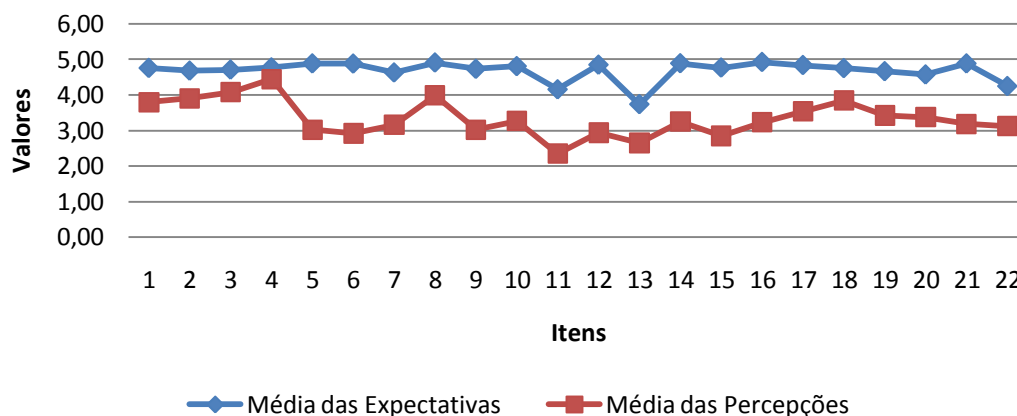


Figura 8: Comparação das Expectativas e Percepções do Banco X
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

4.1.3 Apresentação estatística do resultado

Com o intuito de assegurar a associação entre as variáveis de expectativas e percepções utilizadas no questionário aplicado aos clientes, o mesmo foi validado segundo o cálculo do coeficiente de correlação de Spearman (r_s).

O coeficiente de correlação de Spearman (r_s) tem seu valor variando de -1 a +1. O valor absoluto desse coeficiente (r_s) revela a força de associação entre as variáveis. Quando esse valor está próximo de zero, indica uma fraca associação linear, mas quando o valor encontrado fica próximo de 1, há uma forte associação. (SPIEGEL, 1994)

Para a finalidade desse estudo será utilizado o valor absoluto do coeficiente de Spearman (r_s), encontrado de acordo com a Equação 3.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n} \quad (3.0)$$

Onde:

r_s = coeficiente de correlação de Spearman.

n = tamanho da amostra.

$d_i = (x_i - y_i)$ = diferença entre os postos das variáveis X e Y para o indivíduo i.

A realização do cálculo é feita a partir da lista dos n indivíduos pesquisados e seus respectivos postos em relação às variáveis X e Y. Em seguida determinam-se os diversos valores d_i (diferença entre os dois postos). Elevam-se cada d_i ao quadrado e soma. Feito isso, substituí-se esse novo valor encontrado e o valor de n (número de indivíduos) na fórmula para obter o valor da correlação (r_s) de Spearman (SPIEGEL, 1994).

Aplicando os dados encontrados no Quadro 3 à fórmula, obtém-se o seguinte resultado:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n^3 - n} = 1 - \frac{6(45,3534)}{196^3 - 196} = 0,9999$$

O resultado do coeficiente de 0,9999 obtido na fórmula indica uma forte correlação entre os resultados das expectativas e percepções, considerando dessa forma, os resultados encontrados para as variáveis, mostrados no Quadro 3, como válidos para as análises que serão feitas posteriormente.

Dimensões	Questões	Média das Expectativas	Média das Percepções	Diferença Expectativa Percepção (D)	D ²
Tangíveis	1	4,76	3,80	-0,96	0,9200
	2	4,68	3,91	-0,77	0,5935
	3	4,71	4,08	-0,63	0,4002
	4	4,77	4,44	-0,33	0,1066
Confiabilidade	5	4,88	3,03	-1,86	3,4490
	6	4,88	2,92	-1,96	3,8384
	7	4,63	3,16	-1,47	2,1591
	8	4,91	3,99	-0,92	0,8434
	9	4,73	3,03	-1,70	2,9039
Responsabilidade	10	4,81	3,27	-1,54	2,3584
	11	4,15	2,35	-1,81	3,2621
	12	4,85	2,94	-1,91	3,6411
	13	3,73	2,65	-1,09	1,1810
Segurança	14	4,89	3,25	-1,64	2,6822
	15	4,77	2,85	-1,92	3,6801
	16	4,92	3,23	-1,69	2,8692
	17	4,84	3,54	-1,30	1,6927
Empatia	18	4,75	3,84	-0,91	0,8248
	19	4,66	3,42	-1,24	1,5371
	20	4,57	3,37	-1,20	1,4376
	21	4,88	3,18	-1,70	2,8865
	22	4,24	3,12	-1,12	1,2599
	Médias	4,68	3,33	Somatório D²	46,3534

Quadro 3: Resultado estatístico do Banco X

Fonte: A autora (2011)

4.1.4 Análise do desempenho das dimensões

Para melhor analisar os resultados obtidos nos questionários de Expectativas e Percepção dos serviços prestados pelo Banco X, os mesmos foram comparados e agrupados segundo cada dimensão da qualidade observada.

Para comparar os resultados dos dois questionários em relação à qualidade do serviço, o valor de mensuração foi obtido através da subtração do resultado da qualidade esperada da prestação do serviço bancário ideal do resultado da qualidade percebida nos serviços

prestados pelo Banco X. Dessa maneira, é possível identificar em quais dimensões o serviço está sendo prestado de forma satisfatória e onde é necessário haver melhorias para conseguir atender as expectativas de seus clientes.

Com base nos resultados encontrados de expectativa e percepção, foi construído o Quadro 4 para comparar o resultado final entre os pontos pesquisados e a diferença entre eles. Após o cálculo das diferenças só foram obtidos valores negativos, significando que as expectativas foram maiores que as percepções em todos os itens, conforme Quadro 4.

No que diz respeito às dimensões, pode-se observar também que nenhuma dimensão considerada nesse estudo obteve uma percepção a cerca do serviço maior que as expectativas dos clientes, sugerindo assim, que os serviços prestados estão distante do padrão de um serviço ideal.

Dimensões	Questões	Média das Expectativas	Média das Percepções	Diferença Expectativa Percepção
Tangíveis	1	4,76	3,80	-0,96
	2	4,68	3,91	-0,77
	3	4,71	4,08	-0,63
	4	4,77	4,44	-0,33
	Média = -0,67			
Confiabilidade	5	4,88	3,03	-1,86
	6	4,88	2,92	-1,96
	7	4,63	3,16	-1,47
	8	4,91	3,99	-0,92
	9	4,73	3,03	-1,70
	Média = -1,58			
Responsabilidade	10	4,81	3,27	-1,54
	11	4,15	2,35	-1,81
	12	4,85	2,94	-1,91
	13	3,73	2,65	-1,09
	Média = -1,59			
Segurança	14	4,89	3,25	-1,64
	15	4,77	2,85	-1,92
	16	4,92	3,23	-1,69
	17	4,84	3,54	-1,30
	Média = -1,64			
Empatia	18	4,75	3,84	-0,91
	19	4,66	3,42	-1,24
	20	4,57	3,37	-1,20
	21	4,88	3,18	-1,70
	22	4,24	3,12	-1,12
	Média = -1,23			

Quadro 4: Comparação entre expectativa e percepção do Banco X

Quadro 4: Comparação entre expectativa e percepção do Banco X

Fonte: A autora (2011)

A partir da análise do Quadro 4, pode ser feita uma análise sobre as cinco dimensões que foram utilizadas na pesquisa.

- a) Dimensão tangíveis: em relação aos equipamentos utilizados, estrutura física das instalações, aparência dos funcionários, a percepção dos clientes em

relação a qualidade do serviço nessa dimensão, obtiveram resultados abaixo das expectativas, indicando que é preciso voltar uma atenção especial para esses itens, apesar dessa dimensão ter obtido o menor valor negativo. Observa-se também que o Item 4 (Fácil localização acesso) obteve uma boa pontuação na percepção, um valor de 4,44, mas seu resultado final foi negativo em virtude da alta expectativa para esse item.

- b) Dimensão confiabilidade: em relação à exatidão e certeza da prestação do serviço prometido. Essa dimensão também obteve um resultado negativo, com todos os itens possuindo valores de expectativas maiores que o da percepção. Nessa dimensão encontra-se a maior diferença entre a expectativa e percepção dentre todas as outras dimensões, o item 6, demonstrando que os funcionários não expõem para os clientes todos os riscos envolvidos em algumas transações, muitas vezes deixando de comentar com o cliente questões relevantes a cerca do serviço que está sendo adquirido pelo cliente. O item 5 também teve uma alta pontuação, demonstrando que os clientes não estão satisfeitos com o local reservado para espera.
- c) Dimensão responsabilidade: relaciona o comprometimento e disponibilidade dos funcionários na prestação do serviço, ajudando os clientes quando solicitados. Nessa dimensão, o item que obteve a maior diferença foi o item 12 (Boa vontade dos funcionários em ajudar os clientes), mostrando que é preciso que os funcionários se esforcem mais em tentar entender as necessidades dos clientes. Em relação ao atendimento imediato ao cliente (item 11), a diferença entre expectativa e percepção foi a segunda maior da dimensão, indicando que, muitas vezes os clientes precisam ficar esperando para serem atendidos no Banco X. A alta diferença do item 10 (Envolvimento dos gerentes no comprometimento com a qualidade do serviço prestado) sinaliza a necessidade dos gerentes procurarem meios de melhorar o atendimento e se mostrarem mais comprometidos com a qualidade da prestação do serviço.
- d) Dimensão segurança: nessa dimensão é analisada a capacidade do funcionário em transmitir segurança para o cliente e a cortesia do prestador do serviço. O item 15 (Gerentes interessados em saber quais as necessidades dos clientes) obteve a maior média negativa, demonstrando que os clientes sentem a necessidade de perceberem os gerentes envolvidos com seus problemas, procurando saná-los. A alta diferença do item 16 (Segurança do cliente no

momento da operação) demonstra que os funcionários precisam estar habilitados para transmitir segurança ao cliente no momento do atendimento. Os altos índices de diferença nos itens 14 e 17 demonstram que os funcionários do Banco X precisam ser mais gentis no momento do atendimento

- e) Dimensão empatia: está relacionada a personalização do atendimento, interesse no atendimento ao cliente, capacidade de resolver os problemas dos clientes e presteza. O item de maior diferença entre as expectativas e percepção foi o item 21 (Os interesses do cliente como objetivo principal do banco), demonstrando mais uma vez que os clientes sentem que algo mais pode ser feito para melhorar o atendimento. Observando a questão 19 (personalização do serviço) fica claro que na visão dos clientes, o atendimento é feito de forma generalizada sem considerar muitas vezes algumas necessidades diferenciadas de alguns clientes. Na questão 20, em relação aos funcionários saberem quais as necessidades dos clientes, a alta diferença demonstra que os clientes têm uma percepção que o serviço não é prestado com foco nele, e sim de acordo com que os funcionários julgam ser adequado.

O nível de satisfação dos clientes para cada dimensão investigada na pesquisa pode ser visualizado na Figura 9, a partir da análise dos *gaps* obtidos com as respostas dos clientes.

Nível de Satisfação dos Clientes para o Banco X

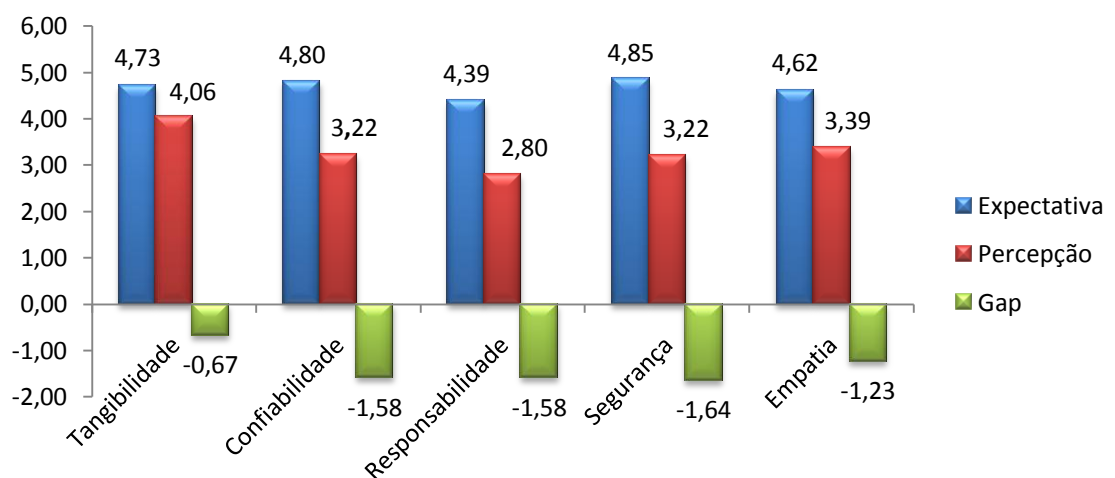


Figura 9: Nível de satisfação dos clientes por dimensão no Banco X
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

De acordo com Souza (2009) pode-se classificar os *Gaps* por grupos: *Gaps* positivos sinalizam que as expectativas foram superadas; *Gaps* abaixo de zero até -1 indicam satisfação negativa pequena; *Gaps* entre -1 até -2 demonstram satisfação negativa intermediária; *Gaps* entre -2 e -3 apontam para uma satisfação negativa ruim; e *Gaps* entre -3 e -4 são considerados como de satisfação negativa péssima.

Na dimensão Tangíveis (questões 1 a 4), obteve-se um *Gap* de -0,67, indicando que os clientes têm uma satisfação negativa pequena a respeito dessa dimensão; quanto às dimensões Confiabilidade (questões 5 a 9), Responsabilidade (questões 10 a 13), Segurança (questões 14 a 17) e Empatia (questões 18 a 22), segundo a visão dos clientes pesquisados, todas apontam para uma satisfação negativa intermediária. Dessa forma, pode-se destacar a dimensão Tangíveis como a que obteve melhor *Gap* e a dimensão Responsabilidade como a que atingiu o *Gap* mais crítico.

4.2 Resultados da aplicação do Questionário no Banco público

Nessa secção será apresentado o resultado encontrado com a aplicação do questionário SERVQUAL no Banco público, que será chamado de Banco Y.

O questionário foi aplicado a 196 clientes internos do Banco Y, no período compreendido entre abril e junho de 2011. A pesquisadora não tinha um horário fixo de coleta dos dados, visto que o mesmo poderia ser aplicado pela manhã ou pela tarde.

4.2.1 Perfil dos clientes

O perfil dos clientes atendidos no setor interno do banco foi delineado de acordo com as seguintes informações: sexo, nível de escolaridade e idade. O dado sobre renda foi cogitado inicialmente, mas percebeu-se que alguns clientes não se sentiam a vontade em conceder esse tipo de informação.

Na variável sexo houve uma predominância maior de mulheres entre os respondentes, visto que elas mostraram mais disponibilidade em preencher o questionário, como mostra a Figura 10.

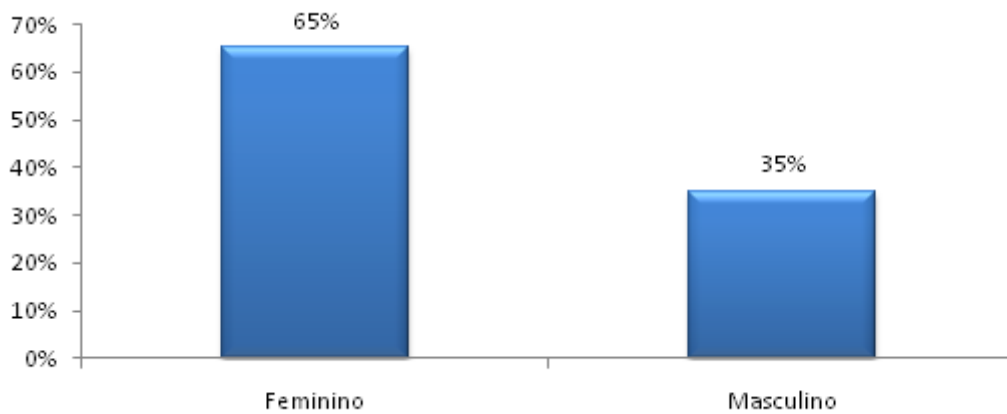


Figura 10: Sexo dos clientes do Banco Y
 Fonte: A autora (2011)

A Figura 11 mostra o nível de escolaridade dos clientes. Como se pode perceber, a maior parte dos respondentes tem um nível de escolaridade intermediário. Mostrando que uma minoria, cerca de 12% tem nível superior completo.

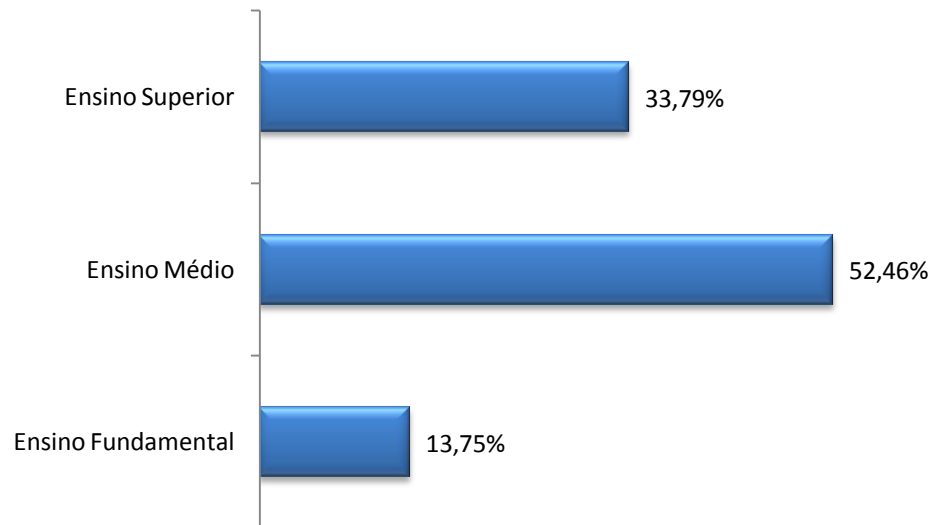


Figura 11: Nível de escolaridade dos clientes do banco Y
 Fonte: A autora (2011)

A Figura 12 traz dados referentes à faixa etária dos clientes, mostrando que a faixa etária de respondentes nesse Banco também foi maior entre os clientes que possuíam entre 21 e 30 anos, equivalente a quase 32%, seguida dos clientes que possuem uma idade variando entre 31 e 40 anos, respondendo por quase 27%.

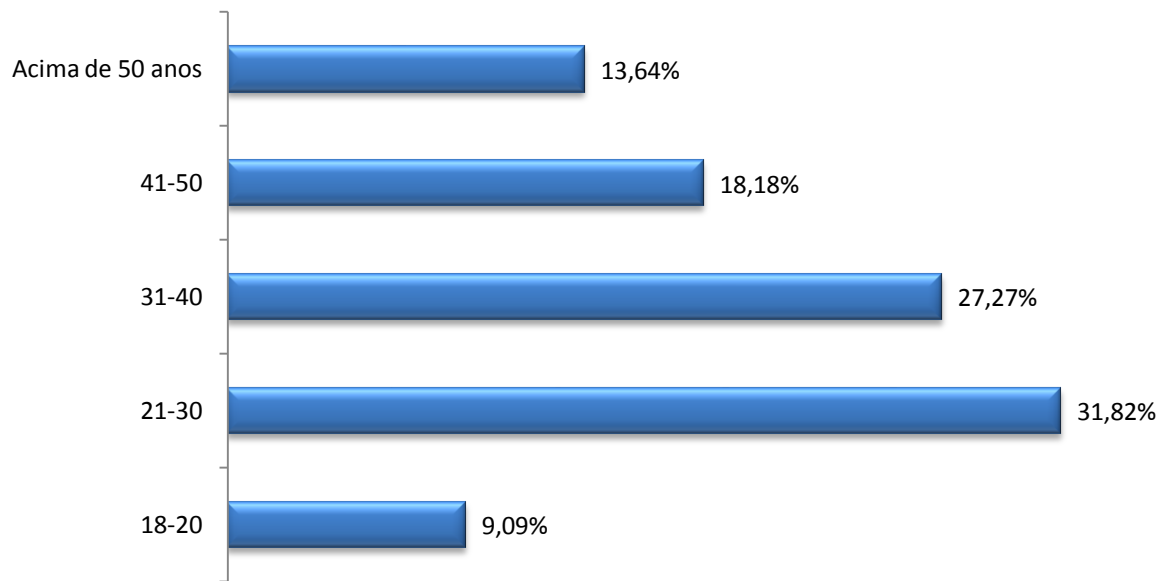


Figura 12: Faixa etária dos clientes do Banco Y
Fonte: A autora (2011)

4.2.2 Resultados sobre as expectativas e percepções

Com a análise dos resultados para esse Banco se pode perceber que os clientes possuem uma expectativa muito alta a cerca do serviço bancário, principalmente por se tratar de um serviço que envolve dinheiro.

Quanto às percepções, notou-se que quando o cliente já estava esperando há certo tempo para ser atendido, ele externava esse descontentamento escolhendo pontuações baixas para os outros itens do questionário. Mostrando dessa forma, que uma variável que não faz parte do questionário, a questão relativa ao tempo de espera ou até mesmo filas, tem muita influência na percepção do cliente a cerca do serviço bancário.

A primeira parte do questionário buscava levantar dados a cerca das expectativas dos clientes (Anexo A) em relação aos serviços prestados por instituições bancárias. O Quadro 5 traz uma representação desse questionário, bem como o resultado encontrado com o tratamento dos dados em relação a cada item e a dimensão da qualidade que o mesmo representa.

Dimensões	LEGENDA					Média	
	1=Discordo totalmente	2	3	4	5=Concordo totalmente		
Tangíveis	1. O banco deve ter equipamentos modernos.			3%	13%	84%	4,82
	2. As instalações físicas do banco devem ser visualmente atrativas.			5%	36%	59%	4,54
	3. Os empregados do banco devem estar bem-vestidos e asseados.			4%	16%	80%	4,76
	4. O banco deve ser bem localizado e de fácil acesso.			5%	29%	66%	4,61
Confiabilidade	5. O banco deve ter boas condições de espera.				3%	97%	4,97
	6. O banco deve transmitir todas as informações necessárias (ex. riscos envolvidos nas transações, etc.) aos clientes de forma confiável e precisa.				5%	95%	4,95
	7. O banco deve executar os serviços no tempo prometido.			13%	36%	51%	4,38
	8. O banco deve manter os dados de seus clientes de forma correta e segura.				13%	87%	4,87
	9. O banco deve informar aos clientes exatamente quando os serviços serão executados.		3%	9%	30%	59%	4,45
Responsabilidade	10. Os gerentes do banco devem estar envolvidos e comprometidos com a qualidade e a melhoria dos serviços prestados.			18%	10%	72%	4,55
	11. Os serviços dos funcionários do banco devem ser prestados de imediato.	2%	10%	3%	49%	37%	4,10
	12. Os funcionários do banco devem ter sempre boa vontade em ajudar os clientes.	1%	2%	2%	26%	70%	4,64
	13. Os funcionários do banco devem responder imediatamente às solicitações dos clientes mesmo que estejam muito ocupados.	8%	20%	1%	54%	17%	3,53
Segurança	14. Quando o cliente tem problemas, o funcionário deve tranquilizá-lo e demonstrar interesse em ajudá-lo.		1%	1%	18%	80%	4,78
	15. Os gerentes devem procurar saber quais são as principais necessidades dos clientes e estar voltados para esses interesses.		3%	2%	17%	78%	4,71
	16. Clientes devem ser capazes de se sentir seguros na negociação com os funcionários do banco.		1%	1%	24%	74%	4,72
	17. Os funcionários devem ser educados.				7%	93%	4,93
Empatia	18. Os funcionários devem obter suporte adequado do banco para cumprir suas tarefas corretamente.		1%	0%	7%	92%	4,90
	19. Os funcionários do banco devem dar atenção personalizada aos clientes.		7%	10%	35%	49%	4,26
	20. Os funcionários do banco devem saber quais são as necessidades de seus clientes.		7%	4%	57%	33%	4,16
	21. O banco deve ter como objetivo atender os melhores interesses de seus clientes.		4%	2%	45%	49%	4,39
	22. O horário de funcionamento do banco deve ser conveniente para todos os clientes.	3%	8%	4%	23%	62%	4,33

Quadro 5: Resultado das expectativas da qualidade de serviço do Banco Y
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

O resultado deste primeiro questionário demonstra que os respondentes possuem expectativas relativamente altas quanto ao serviço, visto que a maioria dos valores das respostas ficaram acima de 4 (quatro), gerando uma média dos valores de 4,56 (quatro, cinquenta e seis), bem próximo ao índice 5, que é “concordo totalmente”, mostrando a grande expectativa dos clientes pelos serviços prestados. A exceção encontrada para o banco Y também diz respeito ao Item 13: “Os funcionários do banco devem responder imediatamente às solicitações dos clientes mesmo que estejam muito ocupados”, que obteve uma média de 3,53 (três, cinquenta e três), demonstrando que apesar dos clientes esperarem ser atendidos de imediato como mostra o resultado obtido no Item 11: “Os serviços dos funcionários do banco devem ser prestados de imediato”, com uma média de 4,10 (quatro, dez), isso não implica que eles esperem que suas necessidades sejam atendidas prontamente, quando os funcionários encontram-se muito ocupados.

No que tange às Expectativas, quatro itens do questionário tiveram pontuação igual ou maior que 4,90, demonstrando expectativas muito elevadas para esses itens, são eles: 5, 6, 17 e 18, respectivamente: “O banco deve ter boas condições de espera”; “O banco deve transmitir todas as informações necessárias (ex. riscos envolvidos nas transações, etc.) aos clientes de forma confiável e precisa”; “Os funcionários devem ser educados” e “Os funcionários devem obter suporte adequado do banco para cumprir suas tarefas corretamente”.

Os itens 5 e 6 são relativos à dimensão de confiabilidade e os itens 17 e 18 fazem parte das dimensões de segurança e empatia respectivamente. Essas altas pontuações revelam que os clientes esperam se sentir seguros para realizar as operações no banco e que os funcionários sejam gentis e capazes de transmitir confiança. A maior pontuação foi a do item 5, com um valor de 4,97. Isso remete à problemática das filas, pois como os clientes sabem que provavelmente irão enfrentar filas, esperam que as condições de espera sejam adequadas.

Em contrapartida, os itens que tiveram a menor pontuação em relação às Expectativas foram os itens 13, 11 e 20, respectivamente: “Os funcionários do banco devem responder imediatamente às solicitações dos clientes mesmo que estejam muito ocupados”; “Os serviços dos funcionários do banco devem ser prestados de imediato” e “Os funcionários do banco devem saber quais são as necessidades de seus clientes”.

Os itens 13 e 11 dizem respeito às dimensões de responsabilidade e o item 20 à empatia. O item 11 teve a segunda menor pontuação para esse banco com 4,10 (quatro, dez), demonstrando que há certa tolerância quanto ao tempo de espera do cliente para ser atendido, desde que esse tempo não se estenda muito.

O item 20 teve uma média de 4,16 (quatro, dezesseis). Uma hipótese para esse caso pode ser o fato dos clientes acharem que são os gerentes que devem saber quais as suas necessidades ou uma interpretação errada da questão.

A segunda parte do questionário buscava levantar dados a cerca da percepção dos clientes (Anexo B) em relação ao serviço prestado pela instituição bancária. O Quadro 6 traz uma representação desse questionário, bem como o resultado encontrado com o tratamento dos dados em relação a cada item e a dimensão da qualidade que o mesmo representa.

Dimensões	LEGENDA					Média	
	1=Discordo totalmente	2	3	4	5=Concordo totalmente		
Tangíveis	1. O banco tem equipamentos modernos.	7%	6%	9%	26%	53%	4,12
	2. As instalações físicas do banco são visualmente atrativas.	3%	4%	5%	49%	39%	4,17
	3. Os empregados do banco estão bem-vestidos e asseados.		2%	3%	38%	57%	4,49
	4. O banco é bem localizado e de fácil acesso.	6%	5%	4%	34%	52%	4,22
Confiabilidade	5. O banco tem boas condições de espera.	30%	22%	1%	22%	25%	2,91
	6. O banco transmite todas as informações necessárias (ex. riscos envolvidos nas transações, etc.) aos clientes de forma confiável e precisa.	23%	11%	4%	16%	45%	3,48
	7. O banco executa os serviços no tempo prometido.	11%	26%	5%	44%	15%	3,26
	8. O banco mantém os dados de seus clientes de forma correta e segura.	5%	3%	4%	38%	51%	4,29
	9. O banco informa aos clientes exatamente quando os serviços serão executados.	15%	24%	7%	34%	20%	3,19
Responsabilidade	10. Os gerentes do banco estão envolvidos e comprometidos com a qualidade e a melhoria dos serviços prestados.	5%	10%	9%	44%	32%	3,90
	11. Os serviços dos funcionários do banco são prestados de imediato.	15%	43%	3%	21%	18%	2,85
	12. Os funcionários do banco têm sempre boa vontade em ajudar os clientes.	23%	22%	6%	31%	18%	2,98
	13. Os funcionários do banco respondem imediatamente às solicitações dos clientes mesmo que estejam muito ocupados.	38%	34%	2%	16%	11%	2,27
Segurança	14. Quando o cliente tem problemas, o funcionário tranquilizá-lo e demonstra interesse em ajudá-lo.	12%	20%	1%	35%	32%	3,55
	15. Os gerentes procuram saber quais são as principais necessidades dos clientes e estão voltados para esses interesses.	7%	29%	8%	34%	22%	3,35
	16. Clientes sentem-se seguros na negociação com os funcionários do banco.	10%	13%	7%	44%	25%	3,61
	17. Os funcionários são educados.	8%	15%	3%	35%	40%	3,85
Empatia	18. Os funcionários têm suporte adequado do banco para cumprir suas tarefas corretamente.	5%	10%	4%	39%	42%	4,03
	19. Os funcionários do banco dão atenção personalizada aos clientes.	11%	22%	5%	37%	25%	3,43
	20. Os funcionários do banco sabem quais são as necessidades de seus clientes.	4%	26%	7%	38%	25%	3,54
	21. O banco tem como objetivo atender os melhores interesses de seus clientes.	17%	15%	9%	39%	20%	3,30
	22. O horário de funcionamento do banco é conveniente para todos os clientes.	14%	22%	6%	20%	38%	3,46

Quadro 6: Resultado das percepções da qualidade de serviço do Banco Y

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Analisando essa segunda tabela, percebe-se que as percepções dos clientes a cerca do serviço não foi satisfatória, pois poucos itens chegaram a uma pontuação entre 4 (quatro) e 5 (cinco), gerando uma média dos valores de 3,36 (três, trinta e seis).

O item que obteve a maior pontuação foi o item 3 (Os empregados do banco estão bem-vestidos e asseados) com um valor de 4,49 (quatro, quarenta e nove), que diz respeito à dimensão tangíveis. O item 8 (O banco mantém os dados de seus clientes de forma correta e segura) teve a segunda maior pontuação, um valor de 4,29 (quatro, vinte e nove), referente a dimensão confiabilidade.

Com relação às percepções mais baixas, os itens de menor valor, valores abaixo de 3 (três), foram os itens 13, 11, 5 e 12 respectivamente: “Os serviços dos funcionários do banco são prestados de imediato”; “Os funcionários do banco respondem imediatamente as solicitações dos clientes mesmo que estejam muito ocupados”; “O banco tem boas condições de espera” e “Os funcionários do banco têm sempre boa vontade em ajudar os clientes”.

Os itens 11, 12 e 13 referem-se à dimensão Responsabilidade, revelando que nesse caso há uma demora no tempo que o cliente leva para ser atendido e uma falta de boa vontade por parte dos funcionários em atender os clientes. O item 5 faz parte da dimensão Confiabilidade, demonstrando que o Banco Y precisa melhorar suas condições de espera.

A evolução das respostas obtidas em relação à expectativa e percepção pode ser visualizada na Figura abaixo.

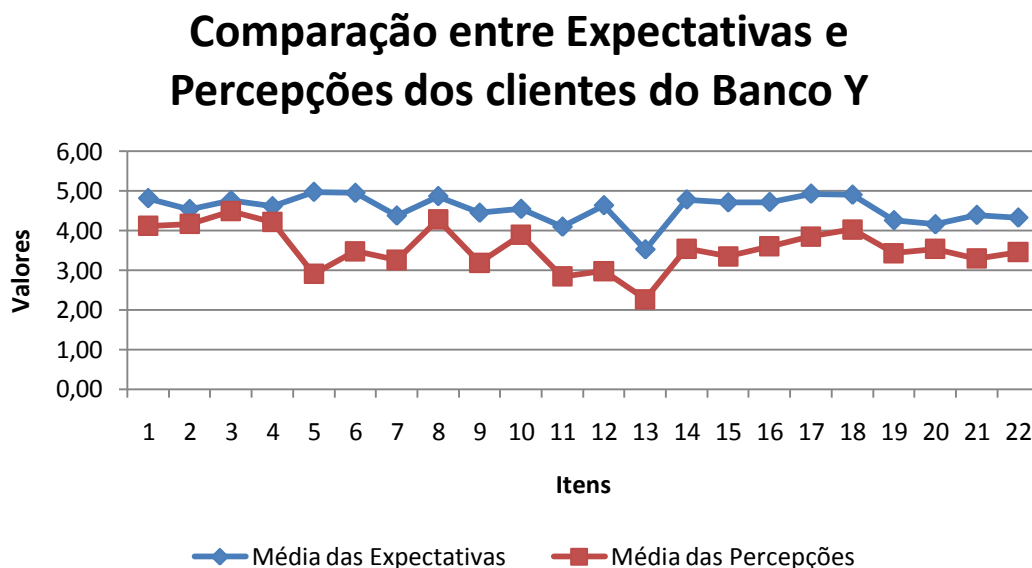


Figura 13: Gráfico de Comparação das Expectativas e Percepções dos clientes do Banco Y
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

4.2.3 Apresentação estatística do resultado

Com o intuito de assegurar a associação entre as variáveis de expectativas e percepções utilizadas no questionário aplicado aos clientes, o mesmo foi validado segundo o cálculo do coeficiente de correlação de Spearman (r_s).

O coeficiente de correlação de Spearman (r_s) tem seu valor variando de -1 a +1. O valor absoluto desse coeficiente (r_s) revela a força de associação entre as variáveis. Quando esse valor está próximo de zero, indica uma fraca associação linear, mas quando o valor encontrado fica próximo de 1, há uma forte associação. (SPIEGEL, 1994)

Para a finalidade desse estudo será utilizado o valor absoluto do coeficiente de Spearman (r_s), encontrado de acordo com a equação 3.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n} \quad (3.0)$$

Onde:

r_s = coeficiente de correlação de Spearman.

n = tamanho da amostra.

$d_i = (x_i - y_i)$ = diferença entre os postos das variáveis X e Y para o indivíduo i.

A realização do cálculo é feita a partir da lista dos n indivíduos pesquisados e seus respectivos postos em relação às variáveis X e Y. Em seguida determinam-se os diversos valores d_i (diferença entre os dois postos). Elevam-se cada d_i ao quadrado e soma. Feito isso, substituí-se esse novo valor encontrado e o valor de n (número de indivíduos) na fórmula para obter o valor da correlação (r_s) de Spearman (SPIEGEL, 1994).

Aplicando os dados encontrados no quadro 3 à fórmula, obtém-se o seguinte resultado:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n^3 - n} = 1 - \frac{6(27,2356)}{196^3 - 196} = 0,9999$$

O resultado do coeficiente de 0,9999 obtido na fórmula indica uma forte correlação entre os resultados das expectativas e percepções, considerando dessa forma, os resultados encontrados para as variáveis, mostrados no Quadro 7, como válidos para as análises que serão feitas posteriormente.

Dimensões	Questões	Média das Expectativas	Média das Percepções	Diferença Expectativa Percepção (D)	D ²
Tangíveis	1	4,82	4,12	-0,69	0,4815
	2	4,54	4,17	-0,37	0,1349
	3	4,76	4,49	-0,27	0,0704
	4	4,61	4,22	-0,39	0,1543
Confiabilidade	5	4,97	2,91	-2,06	4,2486
	6	4,95	3,48	-1,46	2,1441
	7	4,38	3,26	-1,12	1,2485
	8	4,87	4,29	-0,58	0,3383
	9	4,45	3,19	-1,26	1,5753
Responsabilidade	10	4,55	3,90	-0,65	0,4199
	11	4,10	2,85	-1,25	1,5625
	12	4,64	2,98	-1,65	2,7326
	13	3,53	2,27	-1,26	1,5753
Segurança	14	4,78	3,55	-1,23	1,5245
	15	4,71	3,35	-1,36	1,8418
	16	4,72	3,61	-1,11	1,2371
	17	4,93	3,85	-1,08	1,1589
Empatia	18	4,90	4,03	-0,87	0,7612
	19	4,26	3,43	-0,83	0,6832
	20	4,16	3,54	-0,62	0,3811
	21	4,39	3,30	-1,10	1,2033
	22	4,33	3,46	-0,87	0,7523
	Médias	4,56	3,56	Somatório D²	27,2356

Quadro 7: Resultado estatístico do Banco Y
 Fonte: A autora (2011)

4.2.4 Análise do desempenho das dimensões

Para melhor analisar os dados obtidos nos questionários de Expectativas e Percepção dos serviços prestados pelo Banco Y, os resultados foram comparados e agrupados segundo cada dimensão da qualidade observada.

Para comparar os resultados dos dois questionários em relação à qualidade do serviço, o valor de mensuração foi obtido através da subtração do resultado da qualidade esperada da prestação do serviço bancário ideal do resultado da qualidade percebida nos serviços

prestados pelo Banco Y. Dessa maneira, é possível identificar em quais dimensões o serviço está sendo prestado de forma satisfatória e onde é necessário haver melhorias para conseguir atender as expectativas de seus clientes.

Com base nos resultados encontrados de expectativa e percepção, foi construído um quadro para comparar o resultado final entre os pontos pesquisados e a diferença entre eles. Após o cálculo das diferenças só foram obtidos valores negativos, significando que as expectativas foram maiores que as percepções em todos os itens, conforme Quadro 8.

No que diz respeito às dimensões, aconteceu o mesmo que no Banco X, nenhuma dimensão considerada nesse estudo obteve uma percepção a cerca do serviço maior que as expectativas dos clientes, sugerindo assim, que os serviços prestados estão distante do padrão de um serviço ideal.

Dimensões	Questões	Média das Expectativas	Média das Percepções	Diferença Expectativa Percepção
Tangíveis	1	4,82	4,12	-0,69
	2	4,54	4,17	-0,37
	3	4,76	4,49	-0,27
	4	4,61	4,22	-0,39
	Média = -0,43			
Confiabilidade	5	4,97	2,91	-2,06
	6	4,95	3,48	-1,46
	7	4,38	3,26	-1,12
	8	4,87	4,29	-0,58
	9	4,45	3,19	-1,26
	Média = -1,30			
Responsabilidade	10	4,55	3,90	-0,65
	11	4,10	2,85	-1,25
	12	4,64	2,98	-1,65
	13	3,53	2,27	-1,26
	Média = -1,20			
Segurança	14	4,78	3,55	-1,23
	15	4,71	3,35	-1,36
	16	4,72	3,61	-1,11
	17	4,93	3,85	-1,08
	Média = -1,20			
Empatia	18	4,90	4,03	-0,87
	19	4,26	3,43	-0,83
	20	4,16	3,54	-0,62
	21	4,39	3,30	-1,10
	22	4,33	3,46	-0,87
	Média = -0,86			

Quadro 8: Resultado da comparação entre expectativa e percepção para o Banco Y
Fonte: A autora (2011).

A partir da análise do Quadro 8, pode ser feita uma análise sobre as cinco dimensões que foram utilizadas na pesquisa.

- a) Dimensão tangíveis: em relação aos equipamentos utilizados, estrutura física das instalações, aparência dos funcionários, a percepção dos clientes em

relação a qualidade do serviço nessa dimensão, obtiveram resultados abaixo das expectativas, indicando que é preciso voltar uma atenção especial para esses itens, apesar dessa dimensão ter obtido o menor valor negativo. Observa-se também que o Item 3 (Funcionários bem vestidos e asseados) obteve a menor diferença negativa dentre os itens de todas as dimensões, um valor de -0,27. Apesar de todos os itens da dimensão terem sido negativos, são valores relativamente baixos comparados aos outros, demonstrando que a qualidade desses itens está próxima de ser satisfatória.

- b) Dimensão confiabilidade: em relação à exatidão e certeza da prestação do serviço prometido. Essa dimensão também obteve um resultado negativo, com todos os itens possuindo valores de expectativas maiores que o da percepção. Nessa dimensão encontra-se a maior diferença entre a expectativa e percepção dentre todas as outras dimensões, o item 5 com um valor de -2,06, demonstrando que os clientes não estão satisfeitos com o local reservado para espera, isso pode ser explicado pelo fato de se tratar de uma agência de tamanho menor em relação a outra agência pesquisada e que dispõe de uma área de espera limitada. A menor diferença negativa para essa dimensão, um valor de -0,58, encontra-se na questão 8 que diz respeito a forma do Banco Y de manter os dados de seus clientes, demonstrando que para esse item quase foi atingida uma qualidade satisfatória.
- c) Dimensão responsabilidade: relaciona o comprometimento e disponibilidade dos funcionários na prestação do serviço, ajudando os clientes quando solicitados. Nessa dimensão, o item que obteve a maior diferença foi o item 12 (Boa vontade dos funcionários em ajudar os clientes), mostrando que como mencionado para o Banco X, é preciso que os funcionários se esforcem mais em tentar entender as necessidades dos clientes. As questões 11 e 13 tiveram valores de diferença entre expectativas e percepção bem próximos, -1,25 e -1,26, respectivamente. Esses itens estão relacionados ao atendimento imediato ao cliente (item 11) e ao atendimento das solicitações dos clientes, mesmo quando os funcionários encontram-se ocupados (item 13). O item 10 (Envolvimento dos gerentes no comprometimento com a qualidade do serviço prestado) teve a menor diferença negativa da dimensão, um valor de -0,65, indicando que os gerentes estão próximos de conseguir demonstrar um comprometimento com a qualidade para seus clientes.

- d) Dimensão segurança: nessa dimensão é analisada a capacidade do funcionário em transmitir segurança para o cliente e a cortesia do prestador do serviço. O item 15 (Gerentes interessados em saber quais as necessidades dos clientes) obteve a maior média negativa, demonstrando que os clientes sentem a necessidade de perceberem os gerentes envolvidos com seus problemas, procurando saná-los. O item 17 (Gentileza dos funcionários) teve a menor média negativa da dimensão com um valor de -1,08, demonstrando que mesmo assim, os funcionários do Banco Y precisam ser mais gentis no momento do atendimento.
- e) Dimensão empatia: está relacionada a personalização do atendimento, interesse no atendimento ao cliente, capacidade de resolver os problemas dos clientes e presteza. O item de maior diferença entre as expectativas e percepção foi o item 21 (Os interesses do cliente como objetivo principal do banco), demonstrando mais uma vez que os clientes sentem que algo mais pode ser feito para melhorar o atendimento. Observando a questão 19 (personalização do serviço) fica claro que na visão dos clientes, o atendimento é feito de forma generalizada sem considerar muitas vezes algumas necessidades diferenciadas de alguns clientes. As outras questões tiveram os valores das diferenças entre expectativas e percepções menores que -1,0. A média para essa dimensão foi de -0,86, o que mostra que o Banco Y não está muito distante em satisfazer seus clientes no que diz respeito à empatia.

O nível de satisfação dos clientes para cada dimensão investigada na pesquisa pode ser visualizado na Figura 14, a partir da análise dos *gaps* obtidos com as respostas dos clientes.

Nível de Satisfação dos Clientes para o Banco Y

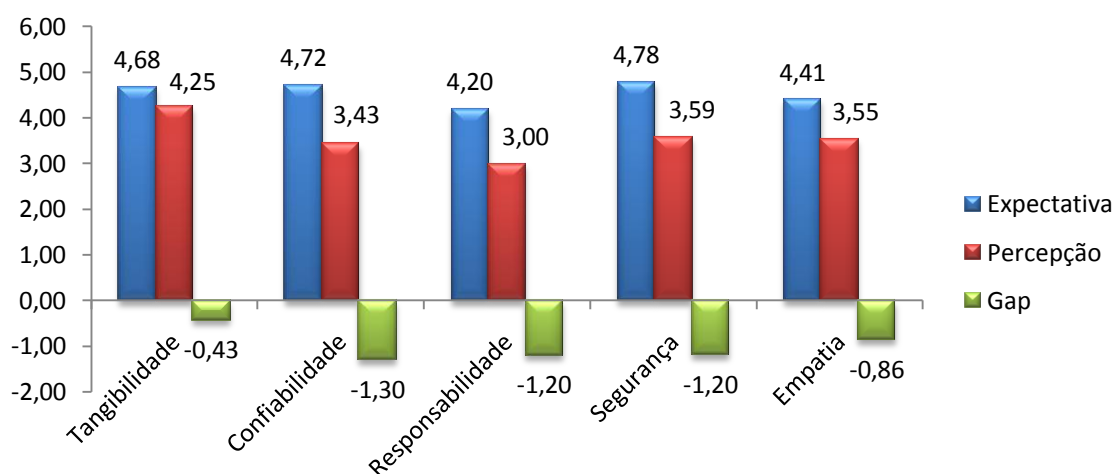


Figura 14: Nível de satisfação dos clientes por dimensão para o Banco Y
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

De acordo com Souza (2009) pode-se classificar os *Gaps* por grupos: *Gaps* positivos sinalizam que as expectativas foram superadas; *Gaps* abaixo de zero até -1 indicam satisfação negativa pequena; *Gaps* entre -1 até -2 demonstram satisfação negativa intermediária; *Gaps* entre -2 e -3 apontam para uma satisfação negativa ruim; e *Gaps* entre -3 e -4 são considerados como de satisfação negativa péssima.

Nas dimensões Tangíveis (questões 1 a 4) e Empatia (questões 18 a 22) obteve-se *Gaps* abaixo de -1, indicando que os clientes têm uma satisfação negativa pequena a respeito dessas dimensões; quanto às dimensões Confiabilidade (questões 5 a 9), Responsabilidade (questões 10 a 13), Segurança (questões 14 a 17) e, segundo a visão dos clientes pesquisados, todas apontam para uma satisfação negativa intermediária. Dessa forma, pode-se destacar a dimensão Tangíveis como a que obteve melhor *Gap* e a dimensão Confiabilidade como a que atingiu o *Gap* mais crítico.

4.3 Comparação entre os bancos

O resultado da análise comparativa entre os bancos pode ser visualizado melhor através da Figura 15, que mostra as médias das expectativas e percepções dos clientes para os bancos analisados, assim como os valores dos *gaps* encontrados.

Comparação entre as dimensões para os dois Bancos

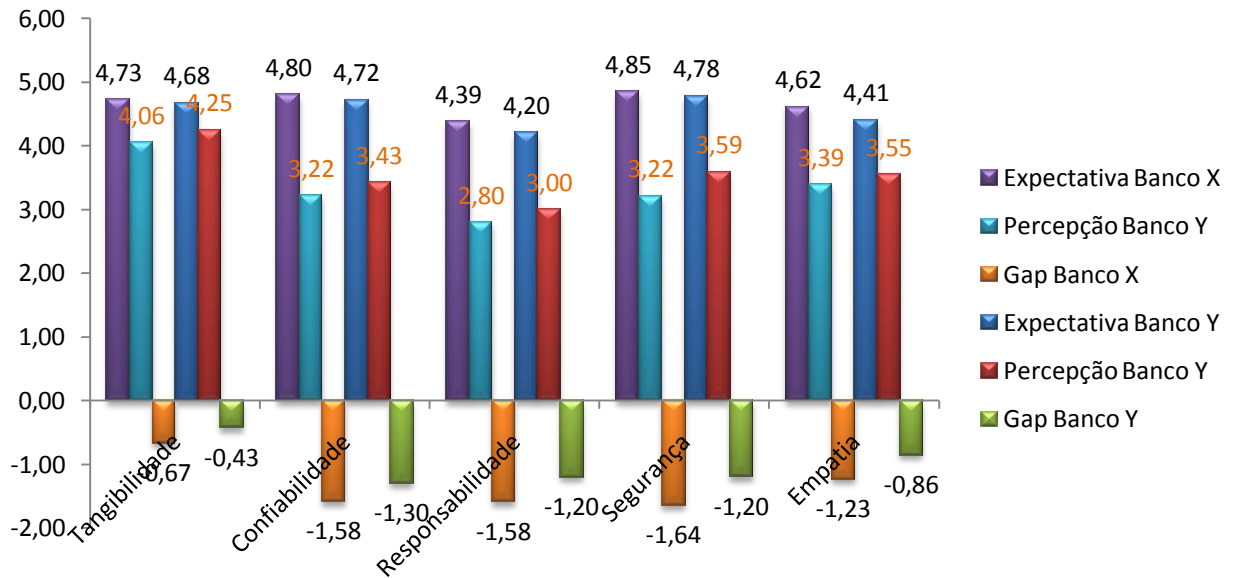


Figura 15: Gráfico de comparação entre as dimensões para os dois Bancos
Fonte: A autora (2011)

Através da análise desse gráfico se percebe que o Banco Y, banco público, obteve menores *gaps* negativos em todas as dimensões analisadas.

Os dois bancos obtiveram na dimensão Tangíveis o seu melhor resultado e segundo Souza (2009), é possível afirmar que os clientes estão tendo uma satisfação negativa pequena a respeito dos aspectos tangíveis percebidos com a prestação do serviço.

O *gap* mais crítico o Banco X foi o da dimensão Segurança e para o Banco Y foi o da dimensão Confiabilidade, sinalizando para uma satisfação negativa intermediária percebida pelos usuários do serviço bancário.

Pode-se considerar que os clientes dos dois bancos estudados estão tendo uma satisfação negativa intermediária para a dimensão Segurança. Já na dimensão Empatia, o banco Y consegue uma percepção de seus clientes melhor que no Banco X.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho procurou-se avaliar o nível de satisfação dos clientes internos de duas agências bancárias, uma pública e outra privada, da cidade de Juazeiro – BA, quanto às cinco dimensões da qualidade propostas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), aspectos tangíveis, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia.

A partir dos dados obtidos com 196 clientes de cada banco foi possível gerar quadros que demonstravam as médias de expectativas, percepções e diferença entre essas variáveis, bem como agrupar os itens de acordo com a dimensão a que fazia parte.

O questionário do tipo SERVQUAL utilizado para essa pesquisa foi validado de acordo com o coeficiente de correlação de Spearman (r_s), obtendo um nível de correlação satisfatório para relacionar as variáveis de expectativas e percepções.

A qualidade percebida pelos clientes dos dois bancos pode ser considerada de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) como inaceitáveis, visto que as percepções a cerca do serviço prestado não superam as expectativas dos usuários do serviço.

O perfil dos clientes entrevistados para cada segmento pode ser visualizado no capítulo 4, não sendo possível afirmar que esta é a realidade de toda a população, visto que apesar de se buscar um equilíbrio na quantidade de respondentes de cada variável, o questionário foi aplicado aos clientes que se dispuseram em respondê-lo, porém estatisticamente pode-se considerar que a amostra estudada foi satisfatória, atendendo a um grau de confiança de 95% e um erro amostral de 7%.

Analisando as dimensões estudadas, percebeu-se que para ambos os bancos a dimensão Tangíveis foi a que obteve o menor valor negativo de diferença entre expectativas e percepções, indicando que esses bancos não estão muito distantes de atingir as expectativas de seus clientes.

A dimensão Confiabilidade foi a que teve a maior média negativa de valores para o banco público e uma alta média negativa de valores para o banco privado, demonstrando que os funcionários desses bancos precisam ser capacitados para transmitirem segurança aos clientes e os serviços oferecidos por esses bancos precisam ser executados em tempo hábil. Um item de alta pontuação para os dois bancos diz respeito à questão do ambiente de espera, visto que as filas frequentes nesse tipo de serviço é um grande fator de descontentamento.

A dimensão Responsabilidade obteve valores médios acima de -1,0 para os dois bancos, indicando que os clientes julgam que não há um comprometimento por parte tanto

dos gerentes quanto dos funcionários para prestar o serviço de forma a atender as suas necessidades.

A dimensão Segurança também atingiu valores médios acima de -1,0 para os dois bancos. O que pode explicar essa ocorrência é o fato de muitos clientes acharem que o banco está voltado para interesses próprios e não de seus clientes, gerando assim uma insegurança nesse sentido e uma falta de capacitação dos funcionários em procurar entender os clientes e demonstrar interesse em ajudá-los.

A dimensão empatia obteve uma média de diferença entre as expectativas e percepções menor que -1,0 para o banco público, mas para o banco privado esse valor foi maior que -1,0. Mostrando que o banco público está mais próximo de conseguir satisfazer seus clientes nesse sentido.

No caso dos dois bancos percebe-se que as expectativas mais altas estão para as dimensões Confiabilidade e Segurança, podendo assim afirmar que essas são as dimensões que os usuários do serviço dão mais importância, talvez pelo fato de se tratar de um serviço que pode trazer riscos financeiros para seus usuários.

De maneira geral, se pode perceber que os clientes do banco público encontram-se menos insatisfeitos com os serviços prestados do que os clientes do banco privado, visto que a média geral da diferença entre as expectativas e percepções do serviço e as médias de cada dimensão analisada foram menores para o banco público.

Uma limitação que foi percebida na aplicação do questionário SERVQUAL é a composição de alguns itens apresentados nos questionários, pois estas questões podem levar um entendimento ambíguo por parte do respondente em apresentar sua resposta. Para que essa questão não atrapalhe a aplicação do modelo, a composição dos itens deve ser adaptada ao perfil dos entrevistados e ao local onde será estudado, buscando não perder o conteúdo original do modelo. Outro ponto crítico é que a ferramenta SERVQUAL sendo genérica, não mede em alguns casos as dimensões específicas de um ramo de atividade. Para esse estudo, por exemplo, seria importante que a espera no atendimento fosse abordada, pois se trata de um fator importante na qualidade percebida pelo cliente.

Diante das considerações aqui apresentadas, pode-se afirmar que são necessárias avaliações periódicas, pois grande parte dos itens pesquisados pode mudar de acordo com quem está prestando o serviço. É preciso também estabelecer um processo de melhoria contínua a partir dos resultados das pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ARROYO, C. S. **Qualidade de serviços de assistência à saúde: o tempo de atendimento da consulta médica**. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BRANDÃO, M. M. et al. **Marketing e Performance no Setor Bancário Brasileiro**. In: V CONGRESSO DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, USP, 2005. Disponível em: < www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/195.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2011

BELTRÃO, L. M. **Programa de relacionamento Banco do Brasil: um estudo sobre a percepção e atitude dos clientes pessoa física**. Monografia (Graduação em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

CARDOSO, F. A. R. **Análise da qualidade no setor de serviço segundo o método de avaliação SERVQUAL**. Dissertação (Mestrado em Ciências) – PPG em Métodos Numéricos em Engenharia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

CABRAL, L. L. D. **Qualidade percebida dos serviços hospitalares: uma avaliação utilizando o método dos Fatores Críticos de Sucesso e a escala SERVQUAL**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade federal de Pernambuco, Recife, 2007.

CHURCHILL, Jr. A. G; PETER, P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COIMBRA, S. C. **Qualidade em serviços – Estudo comparativo dos atributos mais valorizados pelos clientes na avaliação da qualidade em serviços – uma aplicação do modelo SERVQUAL**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente. 140 p. – Centro Universitário de Araraquara, São Paulo, 2005.

DIEESE. **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/pesquisaEmpregoBancario0810.pdf>> Acesso em: 20 out. 2010.

IEDI. **Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial**. Disponível em: <<http://www.iedi.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?tpl=printerview&infoid=4441&sid=73>> Acesso em: 28 out. 2010.

FEBRABAN. **Federação Brasileira de Bancos**. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Setor_Banc%Elrio_N%FAmeros_Junho_2010%20%282%29.pdf> Acesso em: 15 nov. 2010.

FITZSIMMONS, A. J; FITZSIMMONS, J. M. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Trad. Gustavo Severo de Borba (...). 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FRANTZ, M. F. **Qualidade de produtos e serviços bancários:** Um estudo na agência de Canela, RS, do Banco do Brasil. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

FREITAS, A. L. P; BOLSANELLO F. M. C; CARNEIRO, L. S. **Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária:** um estudo de caso utilizando o modelo SERVQUAL. Anais do XXVII ENEGEP, 2008

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade:** a visão estratégica e competitiva. 4ª reimpressão da 1ª edição, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2000.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n. 3, 1995.

GOULART, A. M. A. **Avaliação da Qualidade em Serviços:** estudo de caso em uma central de negócios do setor supermercadista. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2006.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LOVELOCK, C. H., WIRTZ, J. **Marketing de serviços:** pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços:** Marketing e Gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de marketing.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 6a edição, Editora Atlas, 2004.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual model of service quality and its implications for the future research. **Journal of Marketing**, vol. 49, Fall, 1995.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

PEDROSA, C. P. **Recuperação de falhas na prestação de Serviços:** o caso da Gol linhas aéreas. Dissertação (Mestrado em Administração)- Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

REIS, I. C. S. **Qualidade percebida do serviço de lazer oferecido por um complexo poliesportivo num parque florestal.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

RIBEIRO, F. M. **A relevância da gestão dos processos de trabalho de retaguarda na satisfação do consumidor:** um estudo de caso no varejo de móveis. Disponível em: <www.novomilenio.br/foco/1/artigo/3_artigo_processo_finalflavia.pdf> Acesso em: 15 ago. 2010.

OLIVON, B. Setor Bancário é o Mais Lucrativo do Segundo Trimestre. **EXAME**, São Paulo. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/setor-bancario-mais-lucrativo-trimestre-590150?page=1>> Acesso em: 25 set. 2010

SILVA, L. B. **Precisão científica no processo de pesquisa em engenharia de produção.** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. João Pessoa, 2005. Disponível em: <www.ct.ufpb.br/ceset/disc.../apostila_metodos_computacionais.doc> Acesso em: 25 set. 2010.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1996

SOARES, J. C. V.; SCHEFFLER, A. **Avaliação da qualidade de serviços através da aplicação da escala SERVQUAL numa agência bancária de Ijuí – RS.** In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo, 2005. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/431.pdf> Acesso em: 20 out. 2010.

SOUZA, E. R. A. **Análise da Satisfação de Clientes de Serviços de Suporte a um Sistema de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.** Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 2009.

SPIEGEL, Murray R. **Estatística.** 3.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1994.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZEITHAML, A. V; BITNER, J. M. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. Trad. Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ANEXOS

ANEXO A
QUESTIONÁRIO DE EXPECTATIVA DO SERVIÇO

INSTRUÇÕES: Esta pesquisa aborda sua expectativa sobre os serviços prestados pela instituição bancária. Baseado em sua experiência como cliente em bancos, imagine um banco que forneceria serviços de excelente qualidade e que você teria prazer em ser atendido. Por favor, indique o grau que você acha que as empresas de serviços bancários deveriam apresentar das características descritas em cada enunciado. Não há respostas certas ou erradas – estamos interessados no número que melhor representa suas expectativas sobre as empresas que oferecem serviços bancários.

OBS: Esse questionário faz parte de uma pesquisa feita pela UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO – UNIVASF e não é do banco. Os resultados individuais dessa pesquisa serão confidenciais e não serão revelados na pesquisa.

LEGENDA	1	2	3	4	5
1=Discordo totalmente 2=Discordo parcialmente 3=Indiferente 4=Concordo parcialmente 5=Concordo totalmente					
1. O banco deve ter equipamentos modernos.					
2. As instalações físicas do banco devem ser visualmente atrativas.					
3. Os empregados do banco devem estar bem-vestidos e asseados.					
O banco deve ser bem localizado e de fácil acesso.					
5. O banco deve ter boas condições de espera.					
6. O banco deve transmitir todas as informações necessárias (ex. riscos envolvidos nas transações, etc.) aos clientes de forma confiável e precisa.					
7. O banco deve executar os serviços no tempo prometido.					
8. O banco deve manter os dados de seus clientes de forma correta e segura.					
9. O banco deve informar aos clientes exatamente quando os serviços serão executados.					
10. Os gerentes do banco devem estar envolvidos e comprometidos com a qualidade e a melhoria dos serviços prestados.					
11. Os serviços dos funcionários do banco devem ser prestados de imediato.					
12. Os funcionários do banco devem ter sempre boa vontade em ajudar os clientes.					
13. Os funcionários do banco devem responder imediatamente às solicitações dos clientes mesmo que estejam muito ocupados.					
14. Quando o cliente tem problemas, o funcionário deve tranquilizá-lo e demonstrar interesse em ajudá-lo.					
15. Os gerentes devem procurar saber quais são as principais necessidades dos clientes e estar voltados para esses interesses.					
16. Clientes devem ser capazes de se sentir seguros na negociação com os funcionários do banco.					
17. Os funcionários devem ser educados.					
18. Os funcionários devem obter suporte adequado do banco para cumprir suas tarefas corretamente.					
19. Os funcionários do banco devem dar atenção personalizada aos clientes.					
20. Os funcionários do banco devem saber quais são as necessidades de seus clientes.					
21. O banco deve ter como objetivo atender os melhores interesses de seus clientes.					
22. O horário de funcionamento do banco deve ser conveniente para todos os clientes.					

ANEXO B
QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DO SERVIÇO

INSTRUÇÕES: Esse conjunto de questões a seguir diz respeito à sua percepção sobre os serviços prestados pelo banco. Para cada informação, indique o quanto você acredita que o banco atinge. Não há respostas certas ou erradas – estamos interessados no número que melhor representa suas percepções sobre o serviço bancário oferecido pela instituição.

OBS: Esse questionário faz parte de uma pesquisa feita pela UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO – UNIVASF e não é do banco. Os resultados individuais dessa pesquisa serão confidenciais e não serão revelados na pesquisa.

LEGENDA	1	2	3	4	5
1 = Discordo totalmente 2 = Discordo parcialmente 3 = Indiferente 4 = Concordo parcialmente 5 = Concordo totalmente					
1. O banco tem equipamentos modernos.					
2. As instalações físicas do banco são visualmente atrativas.					
3. Os empregados do banco estão bem-vestidos e asseados.					
4. O banco é bem localizado e de fácil acesso.					
5. O banco tem boas condições de espera.					
6. O banco transmite todas as informações necessárias (ex. riscos envolvidos nas transações, etc.) aos clientes de forma confiável e precisa.					
7. O banco executa os serviços no tempo prometido.					
8. O banco mantém seus dados de forma correta e segura.					
9. O banco informa aos clientes exatamente quando os serviços são executados.					
10. Os gerentes do banco estão envolvidos e comprometidos com a qualidade e a melhoria dos serviços prestados.					
11. Os serviços dos funcionários dos bancos são prestados de imediato.					
12. Os funcionários do banco têm sempre boa vontade em ajudar os clientes.					
13. Os funcionários do banco respondem imediatamente às solicitações dos clientes mesmo que estejam muito ocupados.					
14. Quando o cliente tem problemas, o funcionário o tranqüiliza e demonstrar interesse em ajudá-lo.					
15. Os gerentes procuram saber quais são as principais necessidades dos clientes e estão voltados para esses interesses.					
16. Clientes sentem-se seguros nas negociações com os funcionários do banco.					
17. Os funcionários são educados.					
18. Os funcionários são capacitados para cumprir suas tarefas corretamente.					
19. Os funcionários do banco dão atenção personalizada aos clientes.					
20. Os funcionários sabem quais são suas necessidades.					
21. O banco tem como objetivo atender os melhores interesses de seus clientes.					
22. O horário de funcionamento do banco é conveniente para todos os clientes.					