

Avaliando a Qualidade de Serviço : Aplicação da Escala SERVQUAL numa Grande Instituição Bancária.

Autoria: Vítor Andrade G. A. da Rocha, Patrícia Andrea da Silva Oliveira

Resumo

O presente estudo visa analisar a qualidade percebida em serviços bancários, por meio da aplicação da escala SERVQUAL. A pesquisa foi realizada em todas as agências de um grande banco da América Latina, localizadas numa das principais capitais brasileiras. Foram comparadas as expectativas e percepções dos clientes detentores de um produto especial deste banco. Uma amostra de 305 clientes foi utilizada para a consecução dos objetivos da pesquisa, que buscava não só identificar a percepção de qualidade acerca dos serviços bancários oferecidos pela instituição, mas também conhecer as dimensões da qualidade percebida que têm maior importância para estes clientes. Foi utilizada uma adaptação da escala de Likert, em um instrumento de coleta de dados dividido em duas partes, uma para analisar a expectativa do cliente e a outra a sua percepção. Verificou-se que a empresa, apesar de apresentar desempenho satisfatório, ainda não atingiu, nem superou, nenhuma das expectativas dos clientes. Possivelmente, este fato pode estar associado às características dos respondentes.

1. Introdução

Atualmente os mercados estão imersos em uma economia de serviços, que representa mais da metade do PIB (Produto Interno Bruto) mundial. Este setor também desempenha um papel fundamental na geração de empregos, sendo considerado o setor que mais emprega. Na maioria dos países, o setor de serviços na economia é muito diversificado, incluindo uma ampla gama de atividades diferentes, variando desde empreendimentos gigantescos, que operam em uma base global, até pequenas empresas que atendem a uma única cidade ou bairro.

Apesar dos serviços estarem presentes na vida das pessoas e organizações, foi com a Revolução Industrial, que eles se tornaram mais complexos e diversificados. Esta revolução provocou profundas mudanças na produção e nas estruturas financeiras e redes de transporte e comunicações. O crescimento econômico, segundo Bateson e Hoffman (2001), estimulou o crescimento da indústria de serviços. O que se percebe é que um aumento de prosperidade, as pessoas físicas ou jurídicas passam a ter menos tempo e, assim optam pela troca de dinheiro por tempo. A nova tecnologia provocou mudanças consideráveis na natureza de muitos serviços existentes e na criação de outros.

Esse crescimento acelerado associado à globalização da economia, a quebra das fronteiras para negócios e o avanço da tecnologia de comunicação vêm direcionando as empresas à necessidade de revisão dos métodos e técnicas de gestão, a fim de permitir velocidade maior na tomada de decisões e, conseqüentemente, ganho de mercado. Esse novo cenário requer das empresas um posicionamento diferente, voltado principalmente para o consumidor.

É importante ressaltar, primordialmente no que tange ao setor bancário, o aumento e a capacitação da concorrência, bem como uma maior exigência por parte dos clientes, transformou-o em um setor bastante competitivo, o que tem exigido cada vez mais das organizações que atuam nesse segmento.

A ampliação do mercado de atuação da empresa com o objetivo de ampliar seu alcance junto a um número cada vez maior de clientes, por si só não garante sua lucratividade. No mercado financeiro, os clientes determinam a frequência de seus contatos com as empresas com base nas avaliações que fazem acerca das experiências com o serviço

oferecido, e os níveis dessa procura exercem considerável impacto na lucratividade da organização no longo prazo (Bolton & Lemon, 1999). Assim, a qualidade dos serviços oferecidos pelos bancos, mais do que um diferencial, representa condição de sobrevivência.

Dessa forma, a busca pela qualidade é uma condição imposta tanto pelo mercado, quanto pela melhoria contínua da tecnologia, dos processos internos, das metas e valores da organização. Neste caso, a maior contribuição da aplicação do conceito moderno de qualidade é a busca em preencher a lacuna que existe entre os aspectos técnicos dos produtos e serviços e a capacidade de compreender e atender bem aos clientes (Gummesson, 1998). Com base nesses pressupostos, o presente estudo busca identificar a percepção de qualidade sob o ponto de vista dos clientes de um grande Banco da América Latina, além de procurar identificar quais as dimensões da qualidade percebida mais importantes.

2. Referencial Teórico

2.1 Serviços

2.1.1 Definição De Serviço

Muitos são os estudiosos que procuram definir o conceito de serviços. Ferreira (1975), por exemplo, apresenta diferentes definições de serviços para diferentes áreas de atuação. Sob a ótica econômica, ele define serviço como um produto da atividade humana, que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade.

Conforme Zeithaml e Bitner (2000), “serviços são atos, processos e performances” (p.2), como também todas as atividades econômicas cujo produto não é físico ou construído. O serviço é consumido na hora em que é produzido e provê valor agregado (em formas, como: conveniência, divertimento, economia de tempo, conforto ou saúde), que é essencialmente intangível e dedicado, primordialmente, a quem compra. Ainda nessa linha de raciocínio, Kotler e Armstrong (1998) definem serviços como “um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de nenhum bem. Sua execução pode ou não estar ligada a um produto físico” (p.413).

Zeithaml e Bitner (2000), afirmam que o principal objetivo dos fornecedores de serviços é idêntico aos de outros setores, ou seja, desenvolver e proporcionar ofertas que satisfaçam as necessidades dos consumidores e suas expectativas, garantindo, assim, sua própria sobrevivência econômica. Para atingir esse objetivo, os fornecedores de serviços precisam compreender como os consumidores escolhem e avaliam suas ofertas.

2.1.2 Características dos Serviços

Os serviços aparecem como um diferencial característico da era do cliente, pois a intenção em oferecê-lo aliado ao produto é aumentar o valor percebido pelo consumidor. Conforme McKenna (1992), “na maioria das vezes, o que os consumidores mais desejam de um produto é qualitativo e intangível; é o serviço, um aspecto essencial do produto” (p.17). Corroborando com esta assertiva, Zeithaml, *et al.* (1990), compartilham desse ponto de vista quando afirmam que “virtualmente todas as organizações competem em algum grau na base de serviços” (p.1). Segundo os mesmos autores, é difícil apontar ao menos uma indústria para qual as questões relacionadas a serviços sejam insignificantes, entretanto percebe-se que seus executivos têm encontrado dificuldades em estabelecer vantagens competitivas sustentáveis baseadas em tecnologia; portanto, estão direcionando cada vez mais atenção e recursos ao serviço agregado como uma verdadeira fonte diferenciação.

Os serviços nem sempre são somente uma parte do pacote de valor do produto. Eles também podem apresentar-se sozinhos como produtos intangíveis que oferecem benefícios educacionais, legais, financeiros, médicos, cosméticos ou outros para os consumidores (Nickels e Wood, 1999). A fronteira que separa os produtos e serviços parece estar situada nas características que os distinguem; para Berry e Parasuraman (1991), a tangibilidade dos

produtos e sua demonstração visível capacitam o departamento de marketing a trabalhar efetivamente todos os fatores de estimulação da demanda antes do ato de compra. No entanto, os clientes precisam experimentar os serviços para realmente conhecê-los. Para eles, “a intangibilidade torna os serviços mais difíceis de imaginar e de desejar do que os produtos” (p.7).

De acordo como Parasuraman, *et al* (1985) outro aspecto característico dos serviços é a heterogeneidade. “ Sua performance varia de produtor para produtor, de cliente para cliente e até mesmo de um dia para o outro” (p.42). Segundo estes autores, isso se dá porque a constância de comportamento do fornecedor de serviços é difícil de assegurar. Os “atos, processos e performances” citados acima geralmente dependem da interação entre cliente e fornecedor.

Segundo Berry e Parasuraman (1991), as pessoas responsáveis pela entrega do serviço são um ingrediente crítico da infra-estrutura de um serviço livre de erros, assim, muitos deles são caracterizados pelo contato intenso com os clientes e a interação entre a equipe de empregados acaba se tornando parte significativa do serviço oferecido, uma vez que sua produção e consumo são inseparáveis. Os momentos de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente, foram batizados pioneiramente por Normann (1993) de “momentos da verdade”.

Albrecht (1992) salienta que os momentos da verdade são o átomo básico do serviço, a menor unidade indivisível de valor entregue ao cliente. Eles são episódios, eventos específicos no tempo, nos quais o cliente entra em contato com algum aspecto da empresa e forma sua impressão de serviço, porém eles não envolvem apenas interações sociais (relações interpessoais), podendo ocorrer em uma visita à empresa, ou em contato com um informe publicitário. O consumidor de serviços avalia não só o resultado final da prestação do serviço, mas também como esse resultado foi atingido. Considerando que o cliente avalia todo o processo de prestação do serviço, basta um único erro, das pessoas presentes nessa “cadeia de serviços”, para que o cliente avalie negativamente todo o processo.

2.2 Serviços Bancários

2.2.1 Classificação De Serviço

Considerando que os clientes estão freqüentemente envolvidos na produção do serviço, deve-se avaliar a natureza desse processo ao qual seus clientes podem ser expostos. Segundo Lovelock e Wright (2001), “processo é um método particular de operação ou uma série de ações, normalmente envolvendo múltiplos passos que muitas vezes precisam acontecer em uma seqüência definida” (p.34). Esses processos podem ser relativamente simples, envolvendo apenas alguns passos, até atividades mais complexas composta de várias etapas.

Esses autores afirmam, ainda, que um processo envolve a transformação de insumos em produtos e propõem uma classificação de serviços. Adotando uma visão operacional, eles são classificados em quatro grupos distintos, com base em ações tangíveis, seja nos corpos das pessoas ou nos bens dos clientes, e ações intangíveis nas mentes das pessoas ou em seus bens intangíveis.

2.2.2 Serviços Bancários

Dentro dessa classificação, o serviço bancário apresenta características tangíveis e intangíveis. Lovelock e Wright (2001), consideram que o grau de envolvimento do cliente é, muitas vezes, determinado mais pela tradição e por um desejo de conhecer pessoalmente o fornecedor de serviço do que pelas necessidades do processo operacional. Em sentido estrito, consideram o contato pessoal totalmente desnecessário em atividades bancárias.

Por outro lado, Barnes (1997) afirma que “nenhuma indústria de prestação de serviços parece mais interessada em estabelecer relações como seus clientes do que a de serviços

bancários” (p.766). Segundo ele, isso se deve ao crescente uso da tecnologia em transações financeiras que reduziu significativamente as oportunidades de contato entre os consumidores e a empresa, alterando as relações anteriormente conhecidas. Existem evidências que alguns clientes de banco estão rejeitando um relacionamento baseado em máquinas ou processos de auto-atendimento, preferindo o contato pessoal com que estavam habituados (Barnes, 1997).

Parece correto afirmar que se faz necessária uma reflexão sobre as bases em que as empresas devem focar suas relações com os clientes sem perder as oportunidades de negócio, mas sob novos padrões. Os contatos devem acontecer de forma a atender às necessidades de ambas as partes, sob pena de prejudicar a percepção dos clientes acerca da qualidade do serviço recebido, se suas expectativas forem frustradas.

Segundo Lovelock e Wright (2001), muitas vezes, o hábito e a tradição residem na raiz dos sistemas existentes de entrega de serviços e dos seus padrões de utilização. Os profissionais e seus clientes podem dizer que preferem encontrar-se pessoalmente porque sentem que assim aprendem mais sobre suas necessidades recíprocas, capacidades e personalidades. Entretanto, a experiência mostra que relações pessoais bem sucedidas, com base em confiança, podem ser criadas e mantidas puramente por contato telefônico ou *e-mail*.

2.3 Qualidade

A literatura sobre qualidade é largamente presente nos estudos de administração. Considerada uma vantagem competitiva organizacional, a qualidade pode proporcionar, direta ou indiretamente, importantes benefícios estratégicos: segmentação de mercado mais confiável, retorno sobre o investimento, redução nos custos e aumento da produtividade (Parasuraman *et al.*, 1985).

Segundo Grant *et al.* (1994) “qualidade é uma forma de perfeição que tem valor intrínseco; um produto de qualidade é um trabalho de arte no sentido em que incorpora a busca humana pela perfeição”. Campos (1992), por sua vez, define qualidade relacionando-a à satisfação dos interesses das quatro pessoas essenciais para a sobrevivência de uma organização: clientes, funcionários, acionistas e sociedade de maneira geral. Sob uma outra ótica, Meyer (1993) considera qualidade como “conformidade com especificações”. Para ele, a qualidade é um atributo dos produtos e serviços que pode contribuir para a satisfação dos clientes.

Paladini (1994) segue, com restrições, o conceito tão disseminado de qualidade estabelecido por Juran (1991), afirmando que qualidade é adequação ao uso. A qualidade “deve orientar-se para seu público específico: o consumidor. Esta definição pode ser considerada um conceito técnico de qualidade, que mostra bem os equívocos que existem no entendimento popular de qualidade” (p.16).

2.4 Qualidade em Serviços

A qualidade em serviços, conforme mencionado por Gummesson (1998), surge como “uma das contribuições à evolução do paradigma do marketing tradicional” (p.244). Isso pode ser mais bem compreendido se a qualidade for considerada uma resposta subjetiva do consumidor sobre o desempenho do prestador de serviços. Sendo assim, trata-se de um julgamento pessoal, conceito altamente relativo, formado por cada cliente, conseqüentemente mais difícil de ser mensurado (Parasuraman *et al.*, 1988).

Segundo Bateson e Hoffman (2001), “a qualidade de serviço proporciona uma maneira de obter sucesso entre serviços concorrentes. Principalmente quando várias empresas que fornecem serviços quase idênticos concorrem em uma área pequena, como acontece com bancos, estabelecer qualidade de serviço pode ser a única maneira de se diferenciar” (p. 363).

De acordo Parasuraman *et al.* (1988), na ausência de medidas objetivas, uma abordagem apropriada para mensurar a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa é

medir a diferença entre expectativas e a percepção dos consumidores acerca do desempenho da empresa, ou seja, a qualidade percebida. Zethaml e Bitner (2000) defendem que a qualidade percebida é o julgamento do consumidor sobre a excelência global do serviço. Ela difere da qualidade objetiva, pois é uma forma de atitude, relacionada, mas não equivalente à satisfação e resulta da comparação entre as expectativas do consumidor e performance da empresa. Para Holbrook e Corfman (1985), a qualidade mecanicista ou objetiva envolve características ou aspectos objetivos de algum fato ou evento, e é baseada na manufatura e na administração da qualidade da produção. Já a qualidade humanística, categoria em que se enquadra a qualidade percebida, envolve a resposta subjetiva das pessoas aos objetos, conceito altamente relativo, sendo definida como um julgamento.

Conforme Parasuraman *et al* (1988), muitos pesquisadores (e.g. Olshavsky, 1985; Hollbrook, 1987) consideram a qualidade em serviços como uma avaliação global, similar à atitude. Segundo eles, a semelhança parte do fato de as atitudes tratarem-se de um conceito global vinculado às predisposições individuais. Solomon (1998), em concordância com esse ponto de vista, define atitude por “predisposição em avaliar um objeto ou produto positiva ou negativamente” (p.227).

Lovelock e Wright (2001) afirmam que antes de comprarem um serviço, os clientes possuem uma determinada expectativa, baseada nas suas necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda de um fornecedor de serviços. Após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam sua qualidade esperada com aquilo que realmente receberam.

2.5 SERVQUAL

A estrutura que compara expectativas e percepções de desempenho apresentada por Parasuraman, *et al.* (1985, 1988 e 1991), utilizada no presente artigo, a dificuldade de identificar a percepção da qualidade por parte do cliente para o setor de serviços, já que, neste contexto, características, como intangibilidade e inseparabilidade convidam o cliente a participar e interagir, tornando-se parte atuante em sua elaboração.

Partindo dessa estrutura, os autores propuseram uma escala denominada SERVQUAL que serve para mensurar a percepção de qualidade em serviços. Segundo eles, o modelo fornece um esqueleto através do formato de comparação entre expectativas e percepções estruturado em cinco dimensões e pode ser adaptado ou suplementado para atender às características ou necessidades específicas do pesquisador.

Em suma, esse instrumento é uma escala de múltiplos itens que visa descobrir fraquezas e forças da qualidade de serviço de uma empresa. Suas dimensões (tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia), desenvolvidas em vinte e duas variáveis, representam os critérios principais de avaliação que transcendem empresas e mercados específicos:

- Tangibilidade: a aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e demais materiais envolvidos na realização do serviço;

- Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão. Satisfazer as necessidades primárias dos clientes de prazo e quantidade;

- Responsividade: a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;

- Segurança: o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e exatidão; e

- Empatia: a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

3. Procedimentos Metodológicos

Este trabalho é um survey, cujos resultados foram oriundos do questionamento de uma população composta por clientes de todas as agências de um grande banco da América Latina, denominado de “Banco A”.

O universo considerado foi o conjunto de clientes detentores de um “produto-especial” oferecido pelo banco. Para ser possuidor deste produto, algumas condições devem ser atendidas, como ter pelo menos três meses de operações regulares e possuidores de potencial para aquisição de outros serviços oferecidos pelo banco.

O tamanho da amostra foi calculado em 204 clientes. A coleta de dados abrangeu um total de 305 questionários válidos, acima do mínimo calculado para obtenção de representatividade da amostra. Este número foi mantido, por causa da boa distribuição entre as 22 agências da capital.

A coleta de dados ocorreu em um período de vinte dias, no mês de dezembro de 2000. Os questionários foram baseados no modelo SERVQUAL, descrito anteriormente, adaptado ao serviço bancário, sendo composto por 44 sentenças sobre as quais os clientes opinaram dentro de uma escala de concordância tipo Likert de sete pontos, indo de (1) discordo plenamente a (7) concordo plenamente. As sentenças foram divididas em dois blocos de perguntas de 22 itens: expectativas e percepções.

Com o intuito de avaliar a consistência interna das dimensões apresentadas (expectativa e percepção), utilizou-se o coeficiente Alfa de Cronbach (ver Cronbach, 1951). Os resultados obtidos foram 0,94 para a dimensão expectativa e 0,95 para percepção. Segundo Churchill (1995), valores acima de 0,60 são considerados satisfatórios, caso onde se insere a presente pesquisa, concluindo-se assim que a escala é consistente.

4. Análise dos resultados

Com a análise univariada dos dados, são apresentadas as médias e desvios padrões calculados na pesquisa para identificar, com maior clareza, o posicionamento dos respondentes. Foram calculadas as médias e desvios padrões das variáveis nas escalas percepção e expectativas (Tabela 1.1). Em seguida, tais resultados são apresentados com observações pertinentes, buscando compreender como o cliente vê a qualidade segundo as variáveis que representam o desempenho do “Banco A”. Com a utilização de médias, o desvio padrão será utilizado para indicar se os valores estão relativamente próximos um dos outros, ou separados (Stevenson, 1986).

No que se refere à escala percepção, as três maiores médias encontram-se nas variáveis relativas às transações automatizadas, mais precisamente nos itens “o Banco tem equipamentos de última geração e com visual moderno” (6,15), “o Banco possui recursos de auto-atendimento fáceis de utilizar” (6,05) e “o Banco possui transações e serviços confiáveis” (6,06). Percebe-se que esses três itens possuem significados muito próximos, já que os equipamentos modernos permitem maior interatividade nas transações e oferecem mais segurança. Quanto ao desvio padrão, seus escores 1,12; 1,30 e 1,23, respectivamente, apresentaram-se muito próximos, com baixa dispersão nos itens. Acompanhando as maiores médias da escala de percepção, estão ainda aquelas que dizem que “o Banco tem instalações físicas visualmente atraentes” (5,80), “o comportamento dos funcionários do Banco inspira confiança nos clientes” (5,63) e “os funcionários do Banco tem conhecimento para esclarecer às dúvidas dos clientes” (5,49). Para essas variáveis os desvios padrões, respectivamente, foram 1,78; 1,64 e 1,36. Estes dados sinalizam o reconhecimento, por parte do cliente, de que o Banco está oferecendo serviços que obedecem a um padrão de qualidade adequado às suas expectativas. Sendo, as maiores médias pertencentes às variáveis relativas a equipamentos,

segurança e facilidade nas transações, pode-se dizer que, quanto a esses quesitos, o desempenho da instituição financeira também acompanha esta tendência.

As instalações físicas, bem como a percepção que os clientes têm da competência dos funcionários e a confiança que eles inspiram, também são destacadas. Cabe observar que esses aspectos de qualidade são dependentes principalmente das ações e orientações administrativas da empresa e podem ser alterados de acordo com esforços e investimentos em treinamento e atualização tecnológica.

A tabela 1.1 apresenta resultados indicando que as menores médias encontram-se nos itens “os empregados do Banco nunca estão ocupados demais para responder às dúvidas dos clientes” (4,81) e “o Banco opera em horário conveniente a seus clientes” (4,81). Além destas, os respondentes apontam “o Banco tem empregados que dedicam atenção individual a seus clientes” (4,94) e “os funcionários do Banco compreendem as necessidades dos clientes” (4,95). Conforme esses resultados, parece apropriado apontar o atendimento pessoal, dedicado ao cliente no ambiente das agências, como crítico.

Tabela 1.1 Médias e Desvios Padrão das Escalas Percepção e Expectativa

Variável	EXPECTATIVA		PERCEPÇÃO	
	\bar{X}	δ	\bar{X}	δ
1. O Banco tem equipamentos de última geração e com visual moderno.	6,45	1,07	6,15	1,13
2. O Banco tem instalações físicas visualmente atraentes.	6,37	1,03	5,80	1,20
3. O Banco tem funcionários bem vestidos e elegantes.	6,06	1,35	5,05	1,49
4. O Banco possui recursos de auto-atendimento fáceis de utilizar.	6,65	0,89	6,05	1,30
5. O Banco cumpre os prazos com os quais se compromete.	6,68	0,79	5,32	1,51
6. O Banco trata os problemas dos clientes com sincero interesse.	6,68	0,85	5,22	1,60
7. O Banco realiza o serviço de forma correta da primeira vez.	6,54	0,96	5,31	1,51
8. O Banco oferece seus serviços no prazo em que se compromete.	6,70	0,77	5,24	1,61
9. O Banco insiste em realizar serviços livres de erros.	6,55	1,01	5,43	1,42
10. Os funcionários do Banco oferecem informações precisas.	6,64	0,72	5,08	1,61
11. O Banco atende prontamente as dúvidas e consultas dos clientes.	6,62	0,74	5,26	1,66
12. O Banco possui funcionários dispostos a ajudar.	6,69	0,68	5,33	1,48
13. Os empregados do Banco nunca estão ocupados demais para responder às dúvidas dos clientes. ¹⁰⁴⁸	6,37	1,12	4,81	1,65
14. O comportamento dos funcionários do Banco inspira confiança nos clientes.	6,61	0,84	5,63	1,41
15. O Banco possui transações e serviços confiáveis.	6,70	0,64	6,06	1,23
16. Os funcionários do Banco são sinceramente corteses com os clientes.	6,62	0,76	5,44	1,42
17. Os funcionários do Banco têm conhecimento para esclarecer as dúvidas dos clientes.	6,68	0,66	5,49	1,36
18. O Banco oferece atenção individual a seus clientes.	6,49	0,92	5,02	1,71
19. O Banco opera em horário conveniente a seus clientes.	6,14	1,41	4,81	1,95
20. O Banco tem empregados que dedicam atenção individual a seus clientes.	6,35	1,10	4,94	1,79
21. Os funcionários do Banco defendem os interesses dos clientes.	6,38	1,06	5,03	1,64
22. Os funcionários do Banco compreendem as necessidades dos clientes.	6,49	0,97	4,95	1,65

Conclui-se, então que o corpo funcional da empresa poderia aperfeiçoar-se com relação ao estabelecimento de maior empatia junto aos clientes, já que três das menores médias estão relacionadas a esse tipo de contato com a empresa. Além das já citadas, os clientes apontam a conveniência do horário de funcionamento das agências como bastante insatisfatória. Observando o desvio padrão obtido para esse item (1,95, o maior da escala), pode-se deduzir que o cliente não considera os terminais de auto-atendimento, *Internet*, telefone e fax como capazes de substituir o atendimento pessoal. Sendo assim, observa-se que as variáveis de menor controle por parte da empresa são as mais apontadas pelos clientes

como fontes negativas de percepção. O horário de funcionamento das agências, por exemplo, é determinado pelo Banco Central, sendo portanto, um item que independe de ações administrativas locais. Já o comportamento dos funcionários em relação aos clientes parece apresentar-se como reflexo da falta de motivação com o trabalho, item este que poderia ser mais bem conduzido pela direção da empresa.

Na escala expectativa, em todos os itens, as médias são maiores do que as de percepção. Os escores mais expressivos, aproximando-se da pontuação máxima, estão mais concentrados nas variáveis “o Banco possui transações e serviços confiáveis” (6,70), “o Banco oferece seus serviços no prazo em que se compromete” (6,70), “o Banco possui funcionários dispostos a ajudar” (6,69), “o Banco trata os problemas dos clientes com sincero interesse” (6,68) e “os funcionários do Banco tem conhecimento para esclarecer às dúvidas dos clientes” (6,68). Isso retrata que a expectativa dos clientes reside nos aspectos que envolvem a confiança e cortesia, demonstradas desde o conhecimento técnico dos funcionários, interesse pelos problemas dos clientes, disposição em ajudar, até o cumprimento de prazos e confiabilidade nas transações e serviços. A cortesia, por sua vez, parece ser componente importante nos contatos do cliente com a empresa, já que, de acordo com o perfil dos respondentes, as relações a que estão dispostos a estabelecer ocorrem muito mais através de contatos momentâneos, dos quais esperam ampla dedicação da empresa. Isso parece autorizar a conclusão de que a confiança e a cortesia são o fator de maior importância para o cliente do Banco.

Um outro aspecto que merece menção está no item “o Banco tem funcionários bem vestidos e elegantes” (6,06). Esta foi a menor média para expectativas, apontando tal item como o de menor importância para o cliente. Há de se considerar que, apesar de ser o menos importante, ainda apresenta alto valor dentro de uma escala de expectativas. No entanto, parece interessante observar que isso não está de acordo com a crença popular de que pessoas bem vestidas são mais competentes e confiáveis. Em última instância os clientes, aparentemente, estão mais interessados no desempenho do Banco, no que ele se propõe a oferecer.

A Figura 1.1 exibe a comparação das médias de percepção e expectativas com maior evidência em três áreas: situações favorável, desfavorável e um intervalo neutro. Vale ressaltar que a maior parte do espaço ocupado pelas linhas de expectativa e percepção está, principalmente, na área que representa a situação favorável para a empresa. Mesmo assim, em nenhuma das situações a percepção supera os escores de expectativa. Desse modo, parece razoável concluir que o setor de serviços bancários gera alta expectativa nos clientes em todos os aspectos relacionados e que a empresa em questão ainda não conseguiu atender plenamente ou superar nenhuma dessas expectativas.

O gráfico da Figura 1.1 torna fácil a visualização das duas linhas que representam as expectativas e as percepções. Assim, é possível constatar que as percepções dos clientes encontram-se dentro do espaço que representa uma situação favorável para a empresa. No entanto, quatro destas variáveis são apontadas como fora deste espaço: “Os empregados do Banco nunca estão ocupados demais para responder às dúvidas dos clientes”, “o Banco opera em horário conveniente a seus clientes”, “o Banco tem empregados que dedicam atenção individual a seus clientes”, “os funcionários do Banco compreendem as necessidades dos clientes”, que já foram mencionadas anteriormente, como as de menor média para os escores de percepção.

Figura 1.1 Comparação das médias de percepção e expectativa

Variável	\bar{X} PERC.	1	2	3	4	5	6	7	\bar{X} EXP.
1. O Banco tem equipamentos de última geração e com visual moderno	6,14								6,45
2. O Banco tem instalações físicas visualmente atraentes.	5,80								6,37
3. O Banco tem funcionários bem vestidos e elegantes.	5,04								6,05
4. O Banco possui recursos de auto-atendimento fáceis de utilizar.	6,05								6,65
5. O Banco cumpre os prazos com os quais se compromete.	5,31								6,68
6. O Banco trata os problemas dos clientes com sincero interesse.	5,21								6,68
7. O Banco realiza o serviço de forma correta da primeira vez.	5,31								6,54
8. O Banco oferece seus serviços no prazo em que se compromete.	5,24								6,70
9. O Banco insiste em realizar serviços livres de erros.	5,43								6,55
10. Os funcionários do Banco oferecem informações precisas.	5,07								6,64
11. O Banco atende prontamente as dúvidas e consultas dos clientes.	5,25								6,62
12. O Banco possui funcionários dispostos a ajudar.	5,33								6,69
13. Os empregados do Banco nunca estão ocupados demais para responder às dúvidas dos clientes.	4,80								6,37
14. O comportamento dos funcionários do Banco inspira confiança nos clientes.	5,63								6,61
15. O Banco possui transações e serviços confiáveis.	6,05								6,70
16. Os funcionários do Banco são sinceramente corteses com os clientes.	5,44								6,62
17. Os funcionários do Banco têm conhecimento para esclarecer as dúvidas dos clientes.	5,48								6,68
18. O Banco oferece atenção individual a seus clientes.	5,02								6,49
19. O Banco opera em horário conveniente a seus clientes.	4,81								6,14
20. O Banco tem empregados que dedicam atenção individual a seus clientes.	4,93								6,35
21. Os funcionários do Banco defendem os interesses dos clientes.	5,02								6,38
22. Os funcionários do Banco compreendem as necessidades dos clientes.	4,94								6,49

■ Percepção
 ■ Expectativa

7.1. Análise Bivariada: Desconfirmação entre as escalas percepção e expectativa

A análise bivariada foi realizada nesse estudo com o objetivo de identificar e medir as lacunas entre os itens das escalas percepção e expectativa. Dessa forma, se procura aplicar a teoria do “Paradigma da Desconfirmação” defendida por Lewis e Booms (1983). O recurso estatístico utilizado foi a Distância Euclidiana Quadrática (Crombach e Glesser, 1953)

$$D^2 = \sum_{i=1}^n (\text{per}_i - \text{exp}_i)^2$$

Onde:

Per_i – é um item da escala de Percepção

Exp_i – representa o mesmo item na escala de Expectativa

Dessa forma, distâncias podem assumir os seguintes valores:

Distância máxima = $(7-1)^2 \times 305^* = 36 \times 305 = 10980$

Distância mínima = $(1-1)^2 \times 305^* = 0^2 \times 305 = 0$

*Total de questionários validados

De acordo com as orientações de Parasuraman, *et al.* (1985), as desconfirmações ou lacunas podem significar pontos fortes para a empresa quando as percepções dos respondentes forem superiores à expectativa; e pontos fracos, quando acontecer o contrário.

Os resultados apresentados, apesar de mostrarem valores para as distâncias entre as escalas, não indicavam se uma incongruência era um ponto forte (caso o valor da variável encontrada na escala percepção fosse maior do que o encontrado na escala expectativa) ou um ponto fraco (caso contrário), uma vez que eles assumem apenas valores positivos ou igual a zero. Assim, fez-se necessário, também, observar o somatório das pontuações atribuídas aos itens nas duas escalas para, então, observar se a desconfirmação encontrada era um ponto forte ou fraco para o serviço em questão.

Tabela 1.2 Desconfirmação total por item percebido e significância

Variável	Σ EXP	Σ PER	D ²	t
1. O Banco tem equipamentos de última geração e com visual moderno.	1968	1875	655	3,70***
2. O Banco tem instalações físicas visualmente atraentes.	1944	1769	891	6,21***
3. O Banco tem funcionários bem vestidos e elegantes.	1848	1540	1322	9,67***
4. O Banco possui recursos de auto-atendimento fáceis de utilizar.	2028	1846	694	7,51***
5. O Banco cumpre os prazos com os quais se compromete.	2037	1622	1485	15,36***
6. O Banco trata os problemas dos clientes com sincero interesse.	2036	1592	1438	13,96***
7. O Banco realiza o serviço de forma correta da primeira vez.	1994	1621	1287	12,91***
8. O Banco oferece seus serviços no prazo em que se compromete.	2043	1599	1522	14,98***
9. O Banco insiste em realizar serviços livres de erros.	1997	1657	1136	12,33***
10. Os funcionários do Banco oferecem informações precisas.	2026	1549	1627	16,04***
11. O Banco atende prontamente as dúvidas e consultas dos clientes.	2020	1603	1543	13,34***
12. O Banco possui funcionários dispostos a ajudar.	2040	1627	1339	14,76***
13. Os empregados do Banco nunca estão ocupados demais para responder às dúvidas dos clientes.1048	1943	1466	1829	14,47***
14. O comportamento dos funcionários do Banco inspira confiança nos clientes.	2016	1718	1048	10,81***
15. O Banco possui transações e serviços confiáveis.	2042	1848	700	8,06***
16. Os funcionários do Banco são sinceramente corteses com os clientes.	2020	1660	1168	13,18***
17. Os funcionários do Banco têm conhecimento para esclarecer as dúvidas dos clientes.	2036	1673	1091	14,11***
18. O Banco oferece atenção individual a seus clientes.	1979	1532	1751	13,48***
19. O Banco opera em horário conveniente a seus clientes.	1874	1468	2258	9,78***
20. O Banco tem empregados que dedicam atenção individual a seus clientes.	1937	1506	1897	11,99***
21. Os funcionários do Banco defendem os interesses dos clientes.	1945	1534	1557	12,95***
22. Os funcionários do Banco compreendem as necessidades dos clientes.	1979	1509	1770	14,51***

Nota: *** É significativo ao nível de 0,01

A comparação entre as escalas foi também realizada através da aplicação do teste de significância *t-test*. Por ser utilizado para medir dissimilaridade de médias, ao analisar duas

escalas, esse teste permite mostrar quão diferente uma variável da escala expectativa é de sua representação na escala percepção. Os escores encontrados são demonstrados na Tabela 1.2.

Como se pode observar, os escores apresentam menor dissimilaridade para a variável “o Banco tem equipamentos de última geração e com visual moderno” (655). Isso reforça os resultados encontrados na seção anterior, que evidenciou o reconhecimento, por parte do cliente acerca dos esforços realizados pelo Banco quanto à atualização tecnológica.

As variáveis que apresentam as maiores lacunas foram “O Banco opera em horário conveniente a seus clientes” (2258) e “o Banco oferece atenção individual a seus clientes” (1897), seguidas por “Os empregados do Banco nunca estão ocupados demais para responder às dúvidas dos clientes” (1829) e “Os funcionários do Banco compreendem as necessidades dos clientes” (1770).

Estas desconfirmações reforçam os resultados encontrados na seção anterior, que conclui que o tratamento dispensado aos clientes por parte dos funcionários ainda carece de melhorias. No entanto, as desconfirmações negativas menos preocupantes à empresa estão nas variáveis “o Banco tem equipamentos de última geração e com visual moderno” (655), “o Banco possui recursos de auto-atendimento fáceis de utilizar” (694), “o Banco possui transações e serviços confiáveis” (700) e “o Banco tem instalações físicas visualmente atraentes” (891).

Uma outra desconfirmação importante de ser mencionada é o reconhecimento, por parte dos clientes, do conhecimento técnico dos funcionários que os capacita a responder às dúvidas dos clientes, representado pela variável “os funcionários do Banco têm conhecimento para esclarecer às dúvidas dos clientes” (1091). Esta desconfirmação parece então demonstrar que o preparo dos funcionários também pode estar refletido na segurança das transações realizadas pelo banco.

A análise das desconfirmações ou lacunas não pode ser feita unicamente observando o escore apresentado. É fundamental também dar atenção individual ao valor identificado nas duas escalas. Uma baixa expectativa pode demonstrar pouca importância e desconsideração do respondente para uma variável. Assim, considerar os resultados da escala expectativa seria o primeiro passo na busca de uma análise mais precisa. Por exemplo, a variável “Os funcionários do Banco oferecem informações precisas” embora tenha apresentado na lacuna menor (1627), os seus escores de expectativa (2026) e percepção (1549) foram maiores do que aqueles expostos na variável “o Banco opera em horário conveniente a seus clientes”, que obteve os escores de expectativa (1874) e percepção (1468), porém com maior desconfirmação (2258).

O teste de significância *t-test*, aplicado às duas escalas, indica que, apesar de menor dissimilaridade entre os escores de expectativas e percepção para a variável “o Banco tem equipamentos de última geração e com visual moderno” (655) sua dissimilaridade é significativa, o que leva a crer que a qualidade, não é dispensável, apenas que este não é o item mais importante (3,70). Este resultado indica que os clientes consideram o banco tecnologicamente atualizado, mas que isto não é, segundo sua avaliação, um quesito de muita importância, diante, de outras variáveis na mesma escala.

5. Conclusões e Implicações Gerenciais

A avaliação da qualidade para o serviço oferecido pelo “Banco A”, trouxe evidências de que os respondentes reconhecem os esforços na atualização tecnológica e nos investimentos realizados pela empresa em busca de modernização. As variáveis mais importantes das expectativas dos clientes, no entanto, concentraram-se naquelas que envolvem aspectos de cortesia e confiança. Questões relativas ao prazo, à disposição do funcionário em ajudar e o sincero interesse do banco pelos problemas dos clientes foram as de maior destaque. Comparando as escalas de expectativa com as de percepção, verificou-se que

a empresa, apesar de apresentar desempenho satisfatório, ainda não atingiu, nem superou, nenhuma das expectativas dos clientes. Este dado mostra o quanto as expectativas dos clientes são altas para este setor de serviços.

Conforme observado, as necessidades pessoais que representam o grau de exigência e sensibilidade, de acordo com a rotina e os hábitos individuais e as filosofias próprias sobre cada tipo de serviço, alteram o nível de expectativa de cada cliente em particular (Zeithaml & Bitner, 2000). Assim, uma análise das características dos respondentes, pessoas esclarecidas e economicamente ativas que valorizam a economia do tempo, permite compreender a razão da formação de um grau tão elevado de expectativas. Estas pessoas consideram que o funcionário do Banco tem capacidade para solucionar seus problemas e atender suas necessidades, além disso, a publicidade cria nelas o sentimento de que receberão um atendimento mais do que especial. Neste momento vale considerar que, para este tipo de serviço, os “momentos da verdade” exercem forte influência na formação das percepções porque, em cada um deles, o cliente irá fazer uma comparação com as expectativas que construiu, formando sua impressão sobre o serviço (Albrecht, 1992).

As variáveis mais importantes para a escala de percepção revelaram que o cliente considera o comportamento dos funcionários digno de sua confiança, porque estes demonstram conhecimento técnico para responder às suas dúvidas. No entanto, os pontos mais críticos da percepção indicam que estes mesmos funcionários parecem sempre estar ocupados demais para dedicar-lhe atenção individual. Além disso, eles não são percebidos como interessados em conhecer suas necessidades. De acordo com estes resultados, parece claro que o funcionário desempenha papel crucial na percepção do cliente, o que revela a importância que ele tem em gerar impressões positivas para a empresa. As expectativas são altas em relação a seu desempenho, por causa do contexto histórico (era do cliente) e promessas feitas nos anúncios publicitários de atendimento exclusivo, que geralmente exercem forte influência na formação de expectativas.

Outro objetivo deste trabalho consistiu em identificar as dimensões que envolvem a percepção de qualidade para este público, em comparação com a teoria revisada. Como esperado, as cinco dimensões que formam o instrumento SERVQUAL, tal como descritas por Parasuraman *et al.* (1988, 1991), não se confirmaram. Isto permite entender que o público entrevistado percebe a qualidade de maneira peculiar, onde a cortesia, confiança na empresa e tangibilidade são os três fatores formadores desta percepção.

As variáveis que compõem o fator cortesia podem ser resumidas pela compreensão das necessidades dos clientes, atenção individual e disposição em ajudar. Mais uma vez evidencia-se a importância do momento, como oportunidade de promover uma percepção favorável por parte do cliente, acerca do serviço oferecido pela empresa. Segundo Zeithaml e Bitner (2000), cada um destes momentos, em particular, é importante para criar uma completa impressão da empresa na mente do consumidor.

A confiança na empresa foi o segundo fator mais importante na opinião dos entrevistados, e pode ser traduzida pelo cumprimento de prazos, a capacidade de desempenhar tarefas corretamente da primeira vez, a capacidade de oferecer serviços livres de erros, a capacidade dos empregados em estabelecer prazos e cumpri-los e finalmente, a capacidade de realizar transações e serviços confiáveis. Como se pode observar, o cumprimento de prazos acordados e a realização de tarefas de maneira correta foram os principais aspectos que marcaram este fator. Isto pode ser mais bem compreendido se for analisado em comparação com o perfil dos respondentes. Assim, quanto mais rápido, correto e comprometido for o atendimento conferido a estes clientes, isto significa para eles ganho em tempo, permitindo a empresa alcançar melhores níveis de percepção de qualidade.

A tangibilidade foi a dimensão menos importante, já que os clientes não a percebem como relevante. A atualização tecnológica, apesar de reconhecida pelo cliente é considerada

condição básica para este tipo de empresa, portanto é menos perceptível aos olhos do público entrevistado. As variáveis relativas à modernidade dos equipamentos, a beleza das instalações físicas e a facilidade de utilização dos terminais compuseram este fator.

Sabendo que os clientes demandam por uma maior atenção individual, passa a ser fundamental que os processos sejam revistos, de modo a identificar se está acontecendo ou não uma sobrecarga de trabalho para os funcionários que lidam diretamente com os clientes. Caso seja confirmado essa escassez de tempo, seria interessante rever o quadro de funcionários. Por outro lado, é imprescindível que a forma como os clientes são abordados seja revista, na intenção de passar uma imagem de maior comprometimento com os problemas de cada cliente.

6. Limitações e Indicações para futuras pesquisas

Um aspecto que pode ser considerado como limitação do estudo, diz respeito ao critério de voluntariado adotado para a aplicação dos questionários que atendeu a uma conveniência da presente pesquisa. Apresentando-se como a melhor opção diante das circunstâncias que envolvem o respeito à preservação de identidade dos respondentes e a tentativa de preservação da veracidade dos dados.

Esta pesquisa foi realizada com base em um corte-seccional. É indicada a realização de um estudo longitudinal na intenção de identificar a evolução da percepção da qualidade dos serviços ofertados ao longo do tempo. Além disso, seria interessante verificar a aplicabilidade dessa pesquisa em outras regiões do país, com o objetivo de obter resultados generalizáveis a uma realidade maior.

7. Agradecimentos

Os autores agradecem ao apoio do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – que incentivou o presente artigo, uma vez, que o mesmo faz parte de um projeto maior financiado por esta instituição.

8. Referências Bibliográficas

- ALBRECHT, K. *Qualidade em serviços*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BARNES, J.G. Closeness, strenght and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of finacial services and their retail costumers. *Journal of Psychology & Marketing*. New York, v. 14, nº 8, p. 765-790. December, 1997.
- BATESON, J. E. G. & HOFFMAN, K. D. *Marketing de Serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERRY, L.L. & PARASURAMAN, A. *Marketing Services: competing through quality*. New York: Free Press. 1991. 211 pgs.
- BOLTON, R. N. & LEMON, K. N. A dynamic model of customer's usage of services: usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of marketing research*, v. XXXVI, p.171-186. May, 1999.
- BRETZKE, M. *O marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real: integração entre tecnologia da informação e marketing*. São Paulo, EAESP/FGV. 1999. 200 p.(Tese de doutorado apresentada ao curso de pós graduação da FGV/EAESP, área de concentração: mercadologia).
- CAMPOS, V.F. *Qualidade total: padronização de empresas*. Belo Horizonte: QFCO, 1992.
- CHURCHILL Jr., G. A. *Marketing Research: methodological foundations*. The Dryden Press. Orlando, 1995, 1117pg.

CROMBACH, L.J. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*. vol. 16, p.297-334, 1951.

_____; GLESSER, G. C. Assessing Similarities Between Profiles. *Psychological Bulletin*. Vol.50, p.456-473, 1953.

FERREIRA, A.B. de H.. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

GRANT, R. M.; SHANI, R. & KRISHNAN, R. TQM's challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review*, Cambridge; Winter 1994; Vol. 35, Iss. 2; pg. 25, 11 pgs

GUMMESSON, E. Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the academic marketing science*, v.26, n° 03, pg. 242-249. Summer, 1998.

HOLBROOK, M. B. & CORFMAN, K. P. Quality and value in the consumption experience: Phaldrus rides again. In: *Perceived Quality*, J. Jacoby and J. Olson (eds.), Lexington, Massachusetts: Lexington Books. P. 31-57. 1985.

JURAN, J. M. *Controle da qualidade: handbook*. São Paulo: Makron Books, 1991.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro:Ed. Prentice Hall do Brasil, 1998, 7ª ed. 478 pgs.

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

McKENNA, R. *Marketing de relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente*, Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992. 254 p.

MEYER, V. *Avaliação de instituições de ensino superior*. *Revista Enfoque Castelo Branco*, Rio de Janeiro, n.10, p. 8-14, 1993.

NICKELS, W. G. & WOOD, M. B. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NORMANN, R. *Service management-strategy and leadership in service business*. England: John Wiley & Sons, 1993.

OLSHAVSKY, R. W. Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings. *Journal of Retailing*, v. 57, p. 25-48, out 1981.

PALADINI, E. P. *Controle de qualidade: uma abordagem abrangente*. São Paulo: Atlas, 1994

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. & ZEITHAML, V. A. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. New York. v.49, pg 41-50. Outono de 1985.

_____. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. *Journal of retailing*. v. 64, n° 01, primavera de 1991

SOLOMON, M.R. *Consumer Behavior: buying, having & being*. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 4ª ed. 586 p.

STEVENSON, W. J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1986.

ZEITHAML, V. & BITNER, M.J. . *Services Marketing: integrating customer across the firm*. New York: McGraw-Hill. Jan. 2000

ZETHAML, V.; PARASURAMAN, A. & BERRY, L. *Delivering quality service: balancing costumer perceptions and expectations*. New York: The Free Press. 1990. 225 p.