

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Lucione Vicente Topanotti

**A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS ÀS EMPRESAS DO PILAR
VAREJO EM UMA AGENCIA DO BANCO DO BRASIL**

Porto Alegre

2007

Lucione Vicente Topanotti

**A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS ÀS EMPRESAS DO PILAR
VAREJO EM UMA AGENCIA DO BANCO DO BRASIL**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em Administração.
Orientador: Prof. Luiz Antonio Slongo**

Porto Alegre

2007

Lucione Vicente Topanotti

**A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS ÀS EMPRESAS DO PILAR
VAREJO EM UMA AGENCIA DO BANCO DO BRASIL**

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, por ter me dado a vida, a perseverança, a vontade de vencer e a força nos momentos de dificuldades na elaboração deste trabalho.

Aos meus familiares, que sempre tiveram paciência e compreensão, sacrificando, muitas vezes, os momentos de lazer, para que eu pudesse me dedicar à pesquisa e realização deste trabalho.

À professora Jorgelina Beltrán Rodríguez pela dedicação, paciência e profissionalismo na orientação e correção deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos os professores da UFRGS, amigos, colegas de curso que, de alguma maneira, me incentivaram e apoiaram.

RESUMO

No atual nível de competitividade entre as empresas, e com a crescente velocidade das informações circulando numa economia global, produtos e serviços estão sendo copiados a todo instante pela concorrência. É comum se encontrar na literatura expressões afirmando que produtos e serviços nos dias de hoje são *commodities*, ou seja, a diferença de um produto ou serviço produzido pela empresa X é bem semelhante ao produto ou serviço produzido pela empresa Y. Tal situação traz o seguinte questionamento para as empresas: como vender mais? Como fazer minha empresa crescer? Em que posso ser diferente se todas as empresas do ramo fazem produtos semelhantes ao meu? A resposta está na forma como as empresas atendem seus clientes. Os clientes, percebendo que estão a cada dia sendo mais valorizados, estão também se tornando mais exigentes.

O objetivo deste trabalho é medir a qualidade dos serviços prestados de acordo com as expectativas e percepções dos clientes da agencia 515 Norte, em 19 itens de atendimento de uma prestadora de serviços, bem como saber seu grau de satisfação com o atendimento recebido.

Foi elaborado um questionário com 19 itens relacionados às cinco dimensões da qualidade, baseado na escala SERVQUAL, desenvolvida por Parasuraman, Zethaml e Berry (1985), onde uma amostra de 81 clientes foi entrevistada. Na compilação das respostas, cada item foi analisado e cruzado com os diferentes perfis (sexo, grau de instrução, idade e faturamento). O resultado da pesquisa mostrou que na maioria dos 19 itens, a percepção dos serviços prestados está abaixo das expectativas dos clientes, porém, os clientes estão satisfeitos com o atendimento.

Palavras-chave: Serviços. Qualidade em Serviços.

ABSTRACT

In the current level of competitiveness among the companies, and with to growing speed of the information circulating in a global economy, products and services are being copied every minute by the competition. It is common to meet in the literature expressions affirming that products and services in the days today are commodities, in other words, the difference of a product or service produced by the company X is very similar to the product or service produced by the company Y. Such a situation brings the following questions for the companies: how to sell more? How to do my company to grow? In what I can be different if all of the companies of the branch make products similar to mine? The answer is in the shape as the companies assist their customers. The customers, noticing that they are every day being more valued, they are also becoming more demanding.

The objective of this work is to measure the expectation and perception that the customers of the it negotiates 515 North possess in 19 attributes of service rendered, as well as to know his satisfaction degree with the received service.

A questionnaire was elaborated with 19 attributes, based on the scale SERVQUAL, developed by Parasuraman, Zethaml and Berry (1985), where a sample of 81 customers was interviewed. In the compilation of the answers, each attribute was analyzed and crusader with the different profiles (sex, instruction degree, age and revenue). The result of the research showed that in most of the 19 attributes, the perception of the rendered services is below the customers' expectations, however, the customers are satisfied with the service.

Word-key: Services. Quality in the Service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo dos <i>gaps</i> ou lacunas da qualidade em serviço.....	27
Figura 2 – Agencia 515 Norte – Brasília (DF).....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Sexo.....	37
Tabela 02 – Faixa etária.....	38
Tabela 03 – Grau de instrução.....	38
Tabela 04 – Faturamento.....	39
Tabela 05 – Expectativa.....	40
Tabela 06 – Percepção.....	40
Tabela 07 – Resultado geral.....	41
Tabela 08 – Cumprir o que se promete.....	43
Tabela 09 – Interesse em resolver os problemas que surgem.....	44
Tabela 10 – Realizar os serviços corretamente na primeira vez.....	45
Tabela 11 – Concluir os serviços no prazo prometido.....	46
Tabela 12 – Informar ao cliente quando o serviço será realizado.....	47
Tabela 13 – Atender os clientes prontamente.....	48
Tabela 14 – Demonstrar boa vontade em ajudar o cliente.....	50
Tabela 15 – Estar disponível para atender as solicitações do cliente.....	51
Tabela 16 – Ter um comportamento que transmite confiança ao cliente.....	52
Tabela 17 – Cliente se sentir seguro nas negociações com os funcionários...	53
Tabela 18 – Ser cortês e educado com o cliente.....	54
Tabela 19 – Ter conhecimento necessário para resolver os problemas dos clientes.....	55

Tabela 20 – Dispensar ao cliente um atendimento personalizado.....	56
Tabela 21 – Tratar o cliente de maneira atenciosa.....	57
Tabela 22 – Compreender as dificuldades apresentadas pelo cliente.....	58
Tabela 23 – Ter equipamentos (hardware) e softwares atualizados.....	59
Tabela 24 – Instalações físicas visualmente agradáveis.....	61
Tabela 25 – Materiais de comunicação ser de fácil compreensão.....	62
Tabela 26 – Os canais de comunicação ser adequados para os clientes.....	63
Tabela 27 – Grau de Satisfação.....	64
Tabela 28 – Expectativa, percepção X Grau de Satisfação.....	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	SERVIÇOS.....	15
2.1.1	Características dos serviços.....	16
2.1.2	Encontro de serviços.....	18
2.1.3	Serviços Bancários.....	19
2.2	QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	20
2.2.1	Conceitos.....	21
2.2.2	Qualidade Percebida.....	22
2.2.3	Avaliação da Qualidade em serviços.....	25
2.2.4	Escala SERVQUAL.....	29
3	METODOLOGIA.....	31
3.1	O Banco do Brasil.....	31
3.1.1	O Banco do Brasil em Números.....	33
3.1.2	A Agência 515 Norte.....	32
3.2	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	33
3.2.1	Tipos de Pesquisa.....	33
3.2.2	Cálculo Amostral.....	34
3.3	ETAPAS DO TRABALHO.....	35
3.3.1	Instrumento de Coleta de Dados.....	35

3.3.2	Aplicação do Instrumento de Pesquisa.....	36
3.3.3	Análise dos Dados.....	36
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	37
4.1	PERFIL DA POPULAÇÃO.....	37
4.2	ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS E PERCEPÇÕES.....	40
5	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....	67
6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	70
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
	ANEXO A – Questionário SERVQUAL Original.....	75
	ANEXO B – Questionário SERVQUAL Utilizado na Pesquisa.....	77

1 INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário de competitividade entre as organizações, é necessário que as mesmas se antecipem às necessidades dos clientes através da percepção e desejos demonstrados. Segundo Ottoni (1996), perceber as intenções futuras dos clientes é de plena importância para estimar o seu potencial para continuar ou deixar a organização. De acordo com Kotler e Armstrong (1998), nem sempre o cliente especifica tudo o que quer, ficando para as empresas a tarefa de entender o que o cliente deseja.

Uma instituição financeira poderá oferecer produtos e serviços que poderão ser facilmente encontrados em qualquer outra instituição concorrente. As características destes produtos ou serviços são semelhantes. A escolha do cliente se baseará, além dos benefícios almejados, na qualidade do serviço oferecido.

Uma instituição financeira nunca pode afirmar que sua clientela esteja garantida. É necessário estar sempre atento e saber ouvir os seus clientes satisfeitos e os insatisfeitos para que, a partir dessas informações valiosas, a empresa tonifique seu serviço de maneira que atenda ao máximo as necessidades e desejos de sua clientela. Para Kotler (1998, p. 53): “A Satisfação do cliente é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado em relação às expectativas da pessoa”.

Embora muito se fale que o sucesso de uma instituição financeira esteja na boa qualidade de seus produtos e serviços, são grandes os desafios de se implementarem políticas eficientes para a sua melhoria. Segundo Reichheld (1995), entre 65% e 85% dos consumidores que mudam, dizem que estavam satisfeitos com o antigo fornecedor. Observa-se, então, que é preciso proporcionar ao cliente mais valor do que ele espera. Deixá-lo apenas satisfeito não basta, temos que encantá-lo.

Com isso, a qualidade em serviços se tornou uma das principais ferramentas na conquista de novos clientes e, principalmente, na retenção daqueles já existentes. Kotler (2000) mostra que, além de custar cinco vezes mais conquistar

um novo cliente do que manter o atual, demorará algum tempo para que o novo cliente adquira proporções iguais ao do cliente antigo.

Sendo assim, motivado pelas ameaças e oportunidades para a sobrevivência e crescimento das instituições financeiras, este trabalho pretende pesquisar a qualidade dos serviços prestados às empresas do pilar varejo da agência Asa Norte 515, do Banco do Brasil, localizada na cidade de Brasília(DF).

Nestes 10 últimos anos, devido ao aumento da concorrência e disputa cada vez maior pelos clientes, o Banco do Brasil tem colocado para os funcionários que a chave do sucesso é a excelência da qualidade dos serviços que se prestam aos seus clientes.

Embora não exista um consenso entre os autores sobre a definição do termo “qualidade”, GRONROOS(1995 *apud* MOREIRA, 2006, p. 27)¹ defende que a avaliação da qualidade de um serviço resulta da comparação feita pelos consumidores do serviço esperado e o que é realmente percebido por eles. Os consumidores colocam em análise suas expectativas com as percepções obtidas durante o momento em que o serviço é prestado. É importante salientar que a qualidade dos serviços deve sempre estar focada no cliente. O que conta é como a qualidade é percebida pelo cliente. SHERDEN(1988 *apud* TREIN, 2004, p. 31)² define qualidade em serviços como sendo um relacionamento que ocorre entre consumidores e empresa, mas também entre consumidores e os funcionários da empresa. Sendo assim, a empresa tem que ser gerenciada para que os consumidores recebam o serviço de acordo com suas expectativas. Ainda segundo Sherden (*apud* TREIN, 2004, p.31), o que distingue um líder em qualidade em serviços é que ele se antecipa às expectativas de seus clientes e desenvolvem serviços que excedem essas expectativas

¹ GRONROOS, C. **Marketing – Gerenciamento e Serviços**: A competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

² SHERDEN, William A. **Gaining the service quality advantage**: The Journal of Business Strategy. [S.l.], mar./abr. 1988.

Diante desta situação, surge a seguinte questão de pesquisa: Como os clientes pessoa jurídica percebem a qualidade dos serviços prestados pela agencia Asa Norte 515 ?

Este trabalho tem como objetivo principal, identificar junto aos clientes pessoa jurídica, o nível da percepção da qualidade dos serviços prestados pela agencia Asa Norte 515. Como objetivos específicos, pretendem-se identificar na literatura fatores e práticas necessários para se prestar um serviço de qualidade, focando em instituições bancárias; medir a percepção que os clientes possuem em relação a esses fatores, e recomendações para a indicação de possíveis ações de melhoria.

Para atingir esses objetivos, foi realizada uma pesquisa do tipo *survey* junto aos clientes da agencia, através de um questionário estruturado que se buscou avaliar 19 itens, baseados na escala SERVQUAL.

A seguir, é apresentada a fundamentação teórica do trabalho, que permite observar os principais conceitos e opiniões dos autores sobre serviços, qualidade e qualidade em serviços. Posteriormente, é introduzido o método de pesquisa utilizado, seguido dos resultados obtidos. Para finalizar, são realizadas as conclusões e recomendações de ações de melhoria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Ao fazermos uma análise da realidade em que as organizações estão atualmente inseridas, observamos um cenário altamente instável e dinâmico, onde um diferencial competitivo hoje pode ser facilmente incorporado pela concorrência amanhã. O mercado oferece uma variada gama de produtos e serviços e as escolhas dos clientes irão se basear, além dos benefícios que este produto ou serviço oferece, na qualidade dos serviços prestados. Diante disto, é evidente que as organizações têm que dar uma maior importância ao relacionamento com seus clientes. Almeida (1995) afirma que as empresas são dependentes dos clientes. Assim, estes devem ser o centro de tudo na empresa, com todas as ações e estratégias voltadas para eles. O autor expressa a importância da qualidade nos serviços afirmando que, em um momento em que a tecnologia não é mais vantagem, a qualidade no serviço e no relacionamento com os clientes são os diferenciais. Na indústria bancária, esta preocupação com os clientes tem crescido muito nos últimos anos. O setor bancário permaneceu imutável, conservador e estável durante muito tempo, até ocorrerem as grandes mudanças no mercado, como as fusões que criaram mega bancos, e as novas regulamentações. Somente há pouco tempo os bancos colocaram os clientes como foco das atenções. Os clientes, percebendo sua importância neste processo, tornaram-se mais exigentes, procurando por melhores produtos e serviços.

2.1 SERVIÇOS

O setor de serviços é, sem dúvida, o setor que mais sofreu mudanças nestes últimos anos. A cada ano, os serviços estão cada vez mais no centro da atividade econômica, fazendo parte integrante da sociedade.

Ainda que uma empresa tenha seus negócios baseados na produção de bens tangíveis, são os serviços agregados a estes bens que diferenciam um fornecedor de outro, serviços estes que são componentes de inestimável valor na construção da imagem de marca do produto e da empresa.

É muito difícil conceber atualmente uma organização que opere oferecendo o que alguns autores chamam de "produto puro", ou seja, um produto desatrelado de qualquer serviço prestado aos clientes da empresa.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) ressaltam a importância dos serviços ao citar exemplos de setores e atividades classificados como de serviços: sistema bancário, serviços pessoais, de lazer, serviços públicos de educação, saúde, segurança, telecomunicações, limpeza pública, fornecimento de água e energia elétrica, etc. Ainda, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), os avanços tecnológicos vêm reduzindo progressivamente a mão-de-obra na indústria, o que evidencia, em grande medida, uma maior participação do setor de serviços na economia. Muitas empresas, com o desenvolvimento da tecnologia da informação, estão agregando serviços ao seu composto de produtos. No Brasil, segundo Churchill Jr. e Peter (2000), 55% da produção e dos empregos provêm de serviços.

2.1.1 Características dos Serviços

Diversas características distinguem produtos de serviços e que afetam muito o desenho dos programas de marketing. Neste aspecto, Kotler (1998) considera quatro características importantes dos serviços, a saber:

- **Intangibilidade:** antes de serem comprados, os serviços não podem ser vistos, tocados, sentidos, ouvidos ou cheirados; o cliente tem apenas lembranças ou resultados após o uso. Assim, enquanto que um produto é medido de maneira objetiva e direta, um serviço é avaliado de forma subjetiva e indireta.

- **Inseparabilidade:** os serviços são consumidos à medida que são produzidos. Em geral não podem ser separados da pessoa que os oferece, sendo que isso provoca uma característica da interação entre fornecedor e cliente. No mercado de produtos, ao contrário, as mercadorias são produzidas antes de serem vendidas. Possibilitando a execução do controle de qualidade antes da entrega ao cliente. No mercado de serviços, a venda ocorre antes da sua produção.
- **Variabilidade:** o serviço depende da pessoa que o executa; os serviços não podem ser prestados de maneira uniforme, em virtude de sua inseparabilidade e pelo alto grau de envolvimento. Cada serviço é prestado de uma maneira única, com possíveis variações de qualidade.
- **Perecibilidade:** serviços não podem ser estocados. Só podem ser usados quando oferecidos. Se um serviço não for usado, estará perdido. Por esta característica, sofrem com instabilidade da demanda, podendo provocar ociosidade ou falta de recursos.

Na concepção de Churchill e Peter (2000), devem ser consideradas outras duas características de serviços que influenciam no desenvolvimento de estratégias de marketing, além das citadas anteriormente, que são:

- **Esforço do cliente** – O envolvimento do cliente nos serviços pode estar a par de sua produção. Enquanto que nos produtos, o envolvimento do cliente pode estar limitado a comprar o produto pronto e usá-lo. Isso acontece em muitos tipos de serviços, com diferentes graus de esforços. Se for ao cabeleireiro fazer uma pintura ou um corte no cabelo, o cliente tem que permanecer determinado tempo lá, com o cabeleireiro fazendo o serviço em seu cabelo. Num outro exemplo de menor esforço, pode-se citar o serviço de cartão de crédito. O esforço do cliente limita-se a tirar o cartão do bolso para fazer suas compras ou pagar a sua fatura.
- **Relação com os Clientes** – Enquanto que com produtos a relação com os clientes é impessoal, com serviços, o cliente se envolve numa relação contínua, especialmente se o provedor do serviço é um profissional liberal, como um dentista ou advogado. Com base nesta relação contínua, Churchill Jr. e Peter (2000, pg.293) destacam:

“os profissionais de marketing de serviços dependem de sua capacidade de reter, e não só de atrair clientes. Eles se beneficiam especialmente do marketing de relacionamento que se centra em construir confiança e demonstrar comprometimento com o cliente”.

Para Kotler (2001), na prestação de serviços bancários, algumas características e fatores são estratégicos para se obter sucesso, por exemplo: especialização técnica, velocidade de solução e informação, preços competitivos, administração de relacionamento com clientes e outros parceiros significativos.

No caso de prestação de serviços em larga escala, tais como seguros, cartões de crédito, planos de previdência, cujas características são o baixo custo, processamento de grandes volumes, etc. É importante que se adote algumas estratégias de sucesso, como, por exemplo, alcançar a excelência profissional com grande participação no mercado, mantendo uma posição de baixo custo, com grande conhecimento do negócio focando o treinamento para a equipe de vendas.

2.1.2 Encontros de serviços

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), o encontro de serviços é a interação que ocorre entre o cliente, os funcionários da linha-de-frente e a organização. É nesta interação que o cliente avalia a qualidade do serviço prestado, sendo definido por Norman (1993) como momento da verdade. O encontro de serviços, do ponto de vista do consumidor, é aquele momento de interação entre ele (consumidor) e a empresa. O termo “encontro de serviços” vem aparecendo com maior frequência nos artigos e pesquisas de marketing nos últimos anos. Para os consumidores, a avaliação de uma empresa de serviços, geralmente depende da avaliação do encontro de serviços, ou o período de tempo no qual o cliente interage diretamente com a empresa.

Ainda que os encontros de serviços possam ocorrer sob diferentes formas: fisicamente, por telefone, ou por tecnologia da informação (prestação de serviços por internet), nas instituições bancárias, mesmo que a tecnologia tenha ocupado um

espaço considerável, não é possível desconsiderar a importância da participação dos funcionários, principalmente aqueles da linha de frente que são os principais responsáveis pelo encontro de serviços.

Segundo Bateson e Hoffman (2001), não apenas no setor bancário, mas em todos os setores de negócios, observa-se um discurso que valoriza a necessidade de melhorar o relacionamento com os clientes, pois está cada vez mais oneroso para as empresas obterem novos clientes, o que torna mais atraente manter e valorizar os clientes antigos, fazendo com que esses se tornem leais à organização.

Nesse sentido, segundo os pressupostos do marketing de relacionamento, é importante reconhecer e tratar os consumidores individualmente. Para isso, são necessárias informações que possam auxiliar o processo de decisão, buscando melhorar processos, estreitar relações e manter os clientes existentes satisfeitos. É bem verdade que a qualidade do encontro de serviço dependerá dos objetivos e da importância que a organização dará ao cliente. No entanto, se a organização pretende melhorar o seu encontro de serviço, deverá, necessariamente, obter informações para conhecer as expectativas e necessidades de seus clientes.

Cabe destacar que nem sempre é interessante para a organização manter relações com todos os seus clientes, pois alguns clientes não se enquadram mais na estratégia da empresa, seja porque a estratégia mudou ou porque mudou a natureza do comportamento ou das necessidades do cliente. Para alguns clientes, manter relações pode custar mais para serem mantidos do que a renda que eles geram.

2.1.3 Serviços Bancários

Segundo Garcia (1998), os serviços bancários estão presentes na vida cotidiana de qualquer pessoa. É por meio deles que se recebem salários e quaisquer outros rendimentos, paga-se contas, liquida-se contratos, contrata-se seguros, aplica-se em poupança ou fundos de investimentos e realizam-se muitas

operações financeiras na vida civil ou profissional. O sistema bancário está presente em todas as circunstâncias da vida econômica de uma sociedade.

Para Giancesi e Corrêa (1996), os serviços bancários se classificam na categoria de lojas de serviços, ou seja, estão enquadrados num processo intermediário entre serviços de massa e serviços profissionais. De acordo com Giancesi e Correa (1996), serviços de massa são os serviços prestados por aquelas organizações que fazem muitas transações com clientes, tem pouca customização e possuem um contato limitado com seus clientes. Como exemplo, cita-se os supermercados, aeroportos, serviços de telecomunicações, etc.; serviços profissionais são os serviços prestados por organizações ou prestadores de serviços que tem alto contato com seus clientes e com grande dispêndio de tempo no processo do serviço. Estão enquadrados neste tipo de serviços, os escritórios de advocacia, os arquitetos, consultório dentário, etc. De acordo com Giancesi e Corrêa (1996), os clientes, além de buscarem nos bancos segurança para suas aplicações, buscam também um atendimento personalizado, eficaz e rápido. O grau de contato numa agência bancária é muito alto, porém, com o desenvolvimento da tecnologia da informação, muitas vezes o serviço é prestado sem a presença de um funcionário, ou do próprio cliente.

Os serviços bancários de varejo têm sido provavelmente os mais afetados pelas inovações tecnológicas trazidas pelo comércio eletrônico. A introdução do *Internet banking* aumentou a frequência das interações com os clientes e também o uso de diferentes canais. Com isso, a importância de oferecer mais valor aos clientes através da Internet tem sido crescente para os bancos de varejo. Da mesma forma, a demanda dos clientes por mais serviços financeiros on-line aumentou. E estas demandas dos consumidores são cada vez maiores, com a exigência de mais e melhores serviços. Novos lançamentos de serviços também têm acontecido com mais frequência.

2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

2.2.1 Conceitos

O conceito de qualidade ao longo do tempo foi evoluindo, desde a época em que qualidade era sinônimo de inspeção, onde apenas se detectavam os erros existentes e se buscava a sua retificação, até ser considerada como fator estratégico para o sucesso da organização.

Segundo Slack³ (*apud* COELHO, 2004, p. 34), no início, a qualidade se restringia em separar os produtos com defeito antes de serem entregues aos clientes. Depois surgiu o conceito de controle de qualidade onde se desenvolveu uma idéia mais ampla onde, além de se detectar os produtos com defeitos, se tinha a preocupação de se corrigir os defeitos e os problemas de qualidade. O advento da garantia da qualidade ampliou ainda mais a visão da importância da qualidade onde a atribuição da garantia da qualidade não era apenas de um pequeno grupo dentro da empresa, mas de todos os envolvidos no processo. Atualmente a gestão da qualidade total, além de abordar as etapas anteriores, destaca o atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores, contando com a participação de todas as pessoas, onde se considera os custos relacionados com a qualidade, buscando se fazer a coisa certa na primeira vez, através da padronização dos processos, da medição de seu desempenho e em processo de melhoria contínua.

Lobos (1991) define a qualidade como a condição de perfeição ou do exato atendimento das expectativas do cliente. Pode ser atribuída a qualquer coisa ou ação, integrante ou resultante de um processo.

Segundo Las Casas (1997), os principais objetivos da qualidade são: satisfazer as necessidades dos clientes seguindo padrões profissionais e éticos; obter uma melhoria constante dos serviços prestados com o objetivo de se evitar insatisfação dos clientes; realizar periodicamente uma revisão da forma como estes serviços são prestados e dos resultados obtidos, com o objetivo de obter oportunidades para melhorar a qualidade dos serviços, bem como possuir eficiência

³ SLACK, N.; et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

na sua prestação. Ainda segundo Las Casas (1997), outros pontos também devem ser considerados na prestação de serviços como atos, ações e desempenho com agilidade e qualidade; comunicação clara para que o cliente possa entender e ouvir perfeitamente, obtendo, assim, sua satisfação por meio de respostas rápidas e seguras, suprimindo suas dúvidas e necessidades; possuir boa estrutura física proporcionando comodidade, segurança e facilidade de acesso e que a empresa tenha disponibilidade de produtos e serviços que atendam as necessidades e exigências dos clientes.

Kotler e Armstrong (1998) afirmam que é através da qualidade do serviço que se obtém sucesso entre as empresas concorrentes. Esta é a principal forma de uma empresa se diferenciar no mercado, principalmente quando se trata de bancos, onde os serviços e produtos são praticamente iguais.

Uma das características dos tempos modernos é o nível crescente de exigência de qualidade na prestação de serviços. Esta exigência é fruto, de um lado, das exigências dos próprios clientes, e, de outro lado, dos concorrentes que reagem num ritmo acelerado, onde, num ambiente em que os produtos e serviços se assemelham, a qualidade dos serviços se tornou uma preocupação entre as instituições.

2.2.2 Qualidade Percebida

Segundo Gronroos⁴ (*apud* COELHO, 2004, p. 36), a qualidade percebida é determinada pela diferença (*gap*) entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada pelo cliente, ou seja, é a diferença entre as percepções e as expectativas do cliente.

⁴ GRONROOS, C. **Marketing – Gerenciamento e Serviços**: A competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Para compreensão do conceito de qualidade percebida, precisa-se primeiro entender o que são necessidades, expectativas e percepções, e como elas se relacionam.

Margem (2005) define necessidade como sendo um estado de desequilíbrio interno do indivíduo que é resultado de uma privação da satisfação. Maslow (1970) classifica as necessidades em cinco tipos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. Na ordem em que são apresentadas, as necessidades formam uma hierarquia, onde, à medida que uma necessidade é satisfeita, busca-se satisfazer a próxima necessidade.

Ainda segundo Margem (2005), expectativa é o que se espera de um serviço e são formadas a partir das necessidades. Entretanto, as expectativas podem ser maiores ou menores do que as reais necessidades. As expectativas dos clientes são mais mensuráveis do que suas necessidades, tendo em vista que os clientes não manifestam suas necessidades, apenas suas expectativas, ou seja, o que esperam daquele serviço.

Finalmente Margem (2005) define a percepção como sendo a forma como o cliente enxerga o serviço prestado, fazendo uma avaliação se o serviço prestado foi adequado ou não. A percepção pode variar de pessoa para pessoa, e também de acordo com a situação específica. Entretanto, a percepção é importante para determinar a qualidade percebida pelo cliente em relação ao serviço como um todo.

De acordo com Giansi e Correa (1996), são quatro os fatores que influenciam as expectativas dos clientes, que são:

- **Comunicação boca a boca:** são as recomendações que os clientes recebem de terceiros ou de outros clientes que já experimentaram o serviço. Como não se pode avaliar o serviço antes da sua prestação, os potenciais clientes se baseiam em recomendações de terceiros para buscar indicativos de qualidade do serviço, sendo este um fator importante na formação das expectativas;
- **Experiência anterior:** refere-se ao conhecimento prévio que o cliente tem do serviço em virtude de uma experiência anterior, que acaba afetando sua expectativa em relação ao serviço;

- Comunicação externa: são as diversas formas de comunicação que o prestador usa para divulgar sua empresa, tais como propaganda, treinamento do cliente, cartazes ou qualquer outro tipo de comunicação que pode ocorrer antes ou durante o processo da prestação do serviço. A comunicação externa deve ser compatível com a qualidade do serviço que a empresa tem condições de fornecer, para não gerar uma expectativa elevada que não poderá ser garantida na hora da prestação do serviço;
- Necessidades pessoais: são os principais fatores formadores das expectativas, pois é visando atender uma necessidade pessoal que o cliente procura o serviço. A expectativa criada pelo cliente pode ser maior ou menor que as suas reais necessidades.

LOVELOCK (2001 *apud* COELHO, 2004, p.37)⁵ define a satisfação do cliente, conforme a fórmula a seguir:

Satisfação = serviço percebido / serviço esperado.

Observa-se que o nível de satisfação está relacionado à qualidade percebida, ocorrendo três possibilidades na comparação das expectativas e percepções do cliente:

Expectativas < Percepções => Qualidade ideal.

Expectativas = Percepções => Qualidade satisfatória.

Expectativas > Percepções => Qualidade inaceitável.

Segundo Rodrigues (2000), existe na literatura deste tema, um aspecto que tem gerado discussões que é a relação entre satisfação do consumidor e qualidade nos serviços, na sua direção casual: a qualidade como um antecedente da satisfação do consumidor, ou a qualidade como uma consequência da satisfação do consumidor. Bitner (*apud* Rodrigues, 2000), analisa as percepções relacionadas à

⁵ LOVELOCK, C. WRIGHT, R., **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

qualidade de serviços e à satisfação do consumidor e propõe que a satisfação do consumidor representa um antecedente da qualidade de serviços, onde a relação causal é representada da seguinte maneira: Satisfação do consumidor → qualidade de serviços → intenção de compra.

Por outro lado, autores como Churcill e Surprenant (*apud* Rodrigues, 2000) defendem que a ordem causal é inversa, ou seja: qualidade de serviços → satisfação do consumidor.

No entanto, independente desta polêmica conceitual, um grande desafio sobre estes temas diz respeito à mensuração, seja da qualidade dos serviços, da satisfação dos clientes, ou dos níveis de expectativa e de percepção.

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), os conceitos de satisfação e qualidade percebida são distintos. A qualidade percebida é uma avaliação global do serviço, relacionada à superioridade do serviço, enquanto que satisfação está relacionada a uma transação específica, ou seja, a qualidade num determinado momento ou etapa do serviço.

2.2.3 Avaliação da Qualidade em Serviços

Conforme visto anteriormente, o conceito de qualidade percebida é a diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada pelo cliente, sendo dimensionado pela diferença ou *Gap* (lacuna) existente.

Baseado neste conceito, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), desenvolveram um modelo denominado Modelo de Qualidade em Serviços, onde destacam os cinco *Gaps* ou lacunas existentes, que representam as falhas que podem ocorrer na prestação do serviço.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) propuseram inicialmente nos seus primeiros estudos, um conjunto de dez determinantes para medir a qualidade em serviços, que são:

Elementos tangíveis: aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação;

Confiabilidade: capacidade para executar o serviço prometido de forma confiável e cuidadosa;

Capacidade de resposta: disposição de ajudar os clientes em serviços mesmo que não sejam relevantes para a organização;

Profissionalismo: posse de competências requeridas e conhecimento da execução do serviço;

Cortesia: atenção, consideração, respeito e amabilidade do pessoal de contato;

Credibilidade: veracidade e honestidade do serviço prestado;

Segurança: diretamente relacionado ao grau de risco que o cliente está disposto a correr. Refere-se, portanto, à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança;

Acessibilidade: facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor de serviço. Esse critério está relacionado também com a comodidade oferecida ao cliente. A entrega em domicílio, o *home banking* e o *e-commerce* são exemplos avançados de satisfação desse critério;

Comunicação: informação que os clientes compreendam, bem como saber escutá-los;

Compreensão dos clientes: esforço de conhecer os clientes e suas necessidades.

Estes pesquisadores, mediante a quantificação destes critérios, estruturaram a Escala SERVQUAL, um instrumento de 22 itens que permite medir as expectativas e percepções dos clientes em cinco dimensões que agregam os dez critérios citados anteriormente, a saber:

Elementos tangíveis;

Confiabilidade;

Capacidade de resposta;

Segurança (que agrega profissionalismo, cortesia, credibilidade e segurança);

Empatia (que agrega acessibilidade, comunicação e compreensão dos clientes).

A figura 1 mostra o modelo que é referenciado por vários autores, como Fitzsmmons (2000), Gianesi e Correa (1996) e Gronroos (1995).

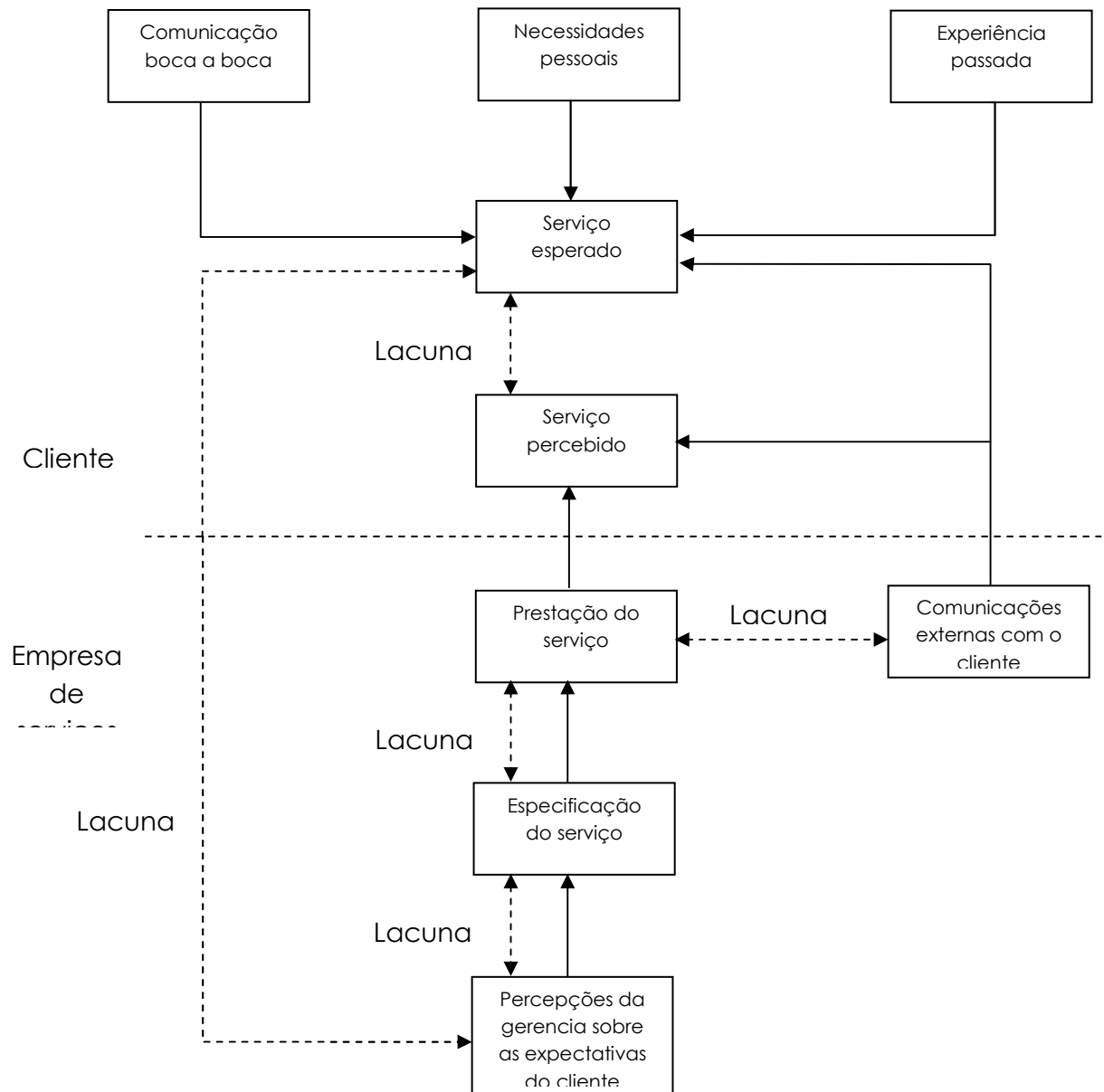


Figura 1- Modelo dos *gaps* ou lacunas da qualidade em serviço.

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

O modelo apresenta as cinco discrepâncias entre os vários elementos da estrutura básica. Elas são denominadas de lacunas (ou *gaps*) na qualidade. Essas lacunas são resultantes das inconsistências no processo da gestão da qualidade. A lacuna final (*gap 5*), aquela entre o serviço esperado e o percebido, é uma função das outras lacunas que podem ter ocorrido durante o processo. Os cinco *Gaps* do modelo são discutidos a seguir:

Gap 1 – Lacuna entre expectativas do consumidor – percepção gerencial: refere-se às discrepâncias que podem existir entre a percepção dos executivos e as reais expectativas dos consumidores. Nem sempre os executivos compreendem plenamente como os clientes forma suas expectativas.;

Gap 2 – Lacuna entre percepção gerencial – especificações da qualidade do serviço: os gestores podem não incluir nas especificações da qualidade do serviço, todos os elementos capazes de atender as expectativas dos clientes, não traduzindo corretamente suas expectativas reais;

Gap 3 – Lacuna entre as especificações da qualidade do serviço – prestação do serviço: a especificação do serviço pode estar adequada, porém podem ocorrer falhas na prestação do serviço ao cliente, pois na execução propriamente dita, os funcionários podem cometer erros, influenciando a qualidade final. Essas falhas são causadas geralmente pelo pessoal de linha de frente, cujo desempenho nem sempre pode ser padronizado;

Gap 4 – Lacuna entre prestação do serviço – comunicações externas ao consumidor: é a lacuna entre o serviço prestado e o serviço prometido, através da propaganda e outras formas de comunicação. Promessas exageradas influenciam as expectativas e percepções do cliente. As empresas enfrentam um problema em relação à comunicação externa, se a propaganda cria uma expectativa baixa, será fácil satisfazê-la, porém a atratividade do serviço será pequena, se a propaganda criar uma expectativa alta, os clientes ficarão atraídos pelo serviço, mas será mais difícil satisfazer tais expectativas. Deve-se procurar um equilíbrio nas comunicações externas, para gerar atratividade, porém ser compatível com a capacidade de atendimento;

Gap 5 – Lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebido: essa lacuna é o resultado das demais quatro colunas, só ocorrendo se uma ou mais das anteriores ocorrerem. A qualidade percebida pelo consumidor é uma função do tamanho e direção da lacuna entre o serviço esperado e o percebido.

2.2.4 Escala SERVQUAL

A escala SERVQUAL, também conhecido como instrumento, ferramenta ou modelo SERVQUAL, foi desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), para a avaliação da qualidade percebida pelos clientes através da medição do *Gap 5* do modelo da qualidade em serviços (falhas ou *gaps*), anteriormente exposto.

A escala SERVQUAL é formada por múltiplos itens que medem as cinco dimensões ou determinantes da qualidade: confiabilidade, tangíveis, segurança, responsividade e empatia. Para cada determinante são efetuadas perguntas visando levantar as expectativas prévias dos clientes e suas percepções.

Este questionário é composto de duas partes. Uma para registrar as expectativas dos clientes em relação ao serviço, formada por 22 itens de expectativas que estão relacionados às cinco dimensões da qualidade e outra parte, onde através de 22 itens, as percepções dos clientes são registradas. Uma pontuação final é gerada pela diferença entre as percepções e expectativas registradas (Percepção – Expectativas => P – E, ou *Gap 5*). Um resultado negativo indica que as percepções estão abaixo das expectativas, mostrando quais as falhas do serviço que geram um resultado insatisfatório para o cliente. Uma pontuação positiva indica que o prestador de serviços está oferecendo um serviço superior ao esperado, sendo um ponto de satisfação do cliente.

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), embora a escala SERVQUAL possa ser aplicada numa ampla variedade de empresas de serviços, quando aplicada num único serviço, pode ser necessária a adaptação do instrumento de pesquisa para a realidade daquele serviço estudado, fazendo-se modificações nos 22 itens, ajustando seu entendimento ao contexto específico. O modelo do questionário original proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), pode ser visto no anexo A.

A partir de 1994, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994), testaram definições operacionais alternativas do conceito de “zona de tolerância”. Chama-se zona de tolerância a região formada pelo reconhecimento da variação entre o serviço desejado e o serviço adequado – nível mínimo considerado aceitável. A partir dessas definições, foi sugerido um questionário alternativo, chegando ao formato de

três colunas. Tal modelo considera o nível mínimo de serviço aceitável e a percepção do serviço entregue.

A escala SERVQUAL possui uma limitação quanto à sua utilização, pois só pode ser aplicada para aqueles clientes que conhecem ou tenham vivenciado o serviço oferecido pela empresa a ser pesquisada.

A escala SERVQUAL pode ser utilizada para diversas aplicações, entre elas a identificação de tendências da qualidade dos serviços, quando aplicada periodicamente com os clientes. Outra aplicação é a utilização pela área de marketing para comparar um serviço aos dos seus concorrentes, identificando em quais dimensões da qualidade são superiores aos concorrentes e em quais precisam ser aprimorados.

3 METODOLOGIA

3.1 O BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil foi fundado pelo príncipe regente D. João VI no dia 12 de outubro de 1808, cujo capital foi constituído de 1.200 ações de um conto de réis cada uma. Desde sua fundação, a história do Banco do Brasil, muitas vezes, se funde com a história do Brasil, estando presente nos principais momentos de nosso país.

3.1.1 O Banco do Brasil em Números

De acordo com o Relatório Anual 2006, a empresa encerrou 2006 com 24,4 milhões de clientes, sendo 22,8 milhões clientes pessoas físicas e 1,6 milhões de clientes pessoas jurídicas. Possui 39.661 terminais de auto-atendimento, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3.100 cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do país, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Em 198 anos de existência, o primeiro banco a operar no país coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; e o serviço de *Mobile banking*. O Banco possui uma carteira de crédito de R\$ 133,1 bilhões, ativos totalizando 296,4 bilhões, administra R\$ 182,7 bilhões de recursos de terceiros, representando 19,1 % de todo o mercado nacional. A empresa possui 82.672 funcionários. Ainda de acordo com o Relatório Anual 2006, o Banco do Brasil, maior Banco de varejo da América Latina,

chegou ao final do ano 2006 com 24.4 milhões de clientes, está estruturado em três pilares de atuação negocial – Atacado, Varejo e Governo. Esta estrutura visa refinar o foco no cliente, atribuir maior ênfase à segmentação e privilegiar o atendimento diferenciado que todo mercado busca atingir. O pilar Varejo atende aos clientes pessoas físicas e micro e pequenas empresas, com uma rede de atendimento de mais de 15 mil pontos no país e tem como missão “ser a solução em serviços e intermediação financeira, **atender às expectativas de clientes** e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país”.

A excelência no atendimento foi a diretriz que pautou as ações do Banco do Brasil em 2006. Para elevar o grau de satisfação de seus clientes, o BB implementou um conjunto de ações intitulado “Atendimento de Excelência”, que prevê a otimização da estrutura de atendimento, a revisão dos processos de trabalho e a capacitação dos funcionários. Ao final do exercício, os resultados foram representativos. Várias diretorias e unidades do Banco do Brasil redesenharam seus processos e produtos com o objetivo de imprimir mais agilidade ao atendimento, bem como de diminuir o volume de trabalho administrativo nas agências. Dessa forma, ampliou-se o tempo livre para a realização de novos negócios e para a gestão do relacionamento com os clientes. A reestruturação do processo de abertura de conta corrente, por exemplo, acarretou a redução de mais de 50% no tempo necessário para a operação.

3.1.2 A Agência Asa Norte 515

A agência Asa Norte 515 está localizada na cidade de Brasília, Distrito Federal. Iniciou suas atividades em 1991, com o nome de Agência Setor Hospitalar Norte. A partir do ano 2000, passou a se chamar Asa Norte 515. Atende principalmente os clientes do extremo da Asa Norte e adjacentes, abrangendo a área comercial 515 e o Setor Hospital Norte. Possui 4 carteiras de clientes pessoa

jurídica, sendo atendidas por 4 gerentes de módulo, 3 assistentes de negócios e 2 escriturários.



Figura 2 – Agência Asa Norte 515 – Brasília (DF)

3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.2.1 Tipo de pesquisa

Segundo Babbie (1999), a pesquisa *survey* tem como objetivo reunir dados sobre algumas características, ações ou opinião de um determinado grupo de pessoas. O fato dos informantes responderem às mesmas questões permite que a

incidência e a distribuição de determinadas características populacionais sejam estudadas e as relações entre elas sejam exploradas. Pinsonneault e Kraemer (1993) definem as pesquisas *surveys* como sendo uma maneira de coletar dados ou informações sobre as opiniões ou ações de um determinado grupo de pessoas, que representam uma determinada população alvo, através de um questionário. É, portanto, adequada aos objetivos desta pesquisa.

As pesquisas *surveys*, em função de sua natureza, podem ser exploratórias, descritivas ou explicativas.

a) Pesquisa Exploratória – é utilizada como uma base para desenvolver conceitos, que ainda não possui um modelo referencial. Essa estratégia é empregada quando se está iniciando a investigação de determinado assunto; procura determinar quais conceitos medir e como medi-los melhor;

b) Pesquisa Descritiva – procura descobrir que situações, atitudes ou opiniões estão ocorrendo na população estudada. Nessa estratégia, o pesquisador não se preocupa em saber por que a distribuição observada existe, mas sim como ela é. Tem por objetivo descobrir fatos e não testar teorias;

c) Pesquisa Explicativa – procura testar teorias e relações causais. Essa estratégia objetiva fazer asserções explicativas sobre a população, ou seja, responder sobre os relacionamentos entre as variáveis.

Cabe salientar que nem sempre é possível uma separação clara entre estes tipos de pesquisas, pois existe um campo de sobreposição entre eles. Há, ainda, estudos que podem conter elementos de duas ou mais modalidades das pesquisas acima descritas.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo, uma vez que objetiva identificar junto aos clientes pessoa jurídica, qual o nível da qualidade dos serviços prestados pela agencia Asa Norte 515

3.2.2 Cálculo Amostral

A amostra por conveniência é uma técnica de amostragem não probabilística, onde se obtém uma amostra de elementos convenientes. Segundo Malhotra (2001),

fica a cargo do entrevistador a seleção das unidades amostrais. A escolha da população depende diretamente do propósito da pesquisa.

Esta pesquisa será fundamentada em uma amostragem por conveniência, portanto, não probabilística. A população pesquisada é proveniente de clientes pessoa jurídica da agencia Asa Norte 515, que possuem um gerente de contas específico para atendê-lo e que serão convidados a responderem o questionário quando estes se dirigirem à agencia.

Embora a amostra deste trabalho seja por conveniência, usou-se a fórmula da amostragem probabilística para determinar um número adequado de questionários a serem aplicados. Entretanto, é reconhecido pelo autor deste trabalho que os resultados não são generalizáveis à toda a população.

3.3 ETAPAS DO TRABALHO

3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário com 19 itens relacionados com o atendimento, sendo, num primeiro momento, questionado qual a expectativa do cliente em cada um desses itens. Num segundo momento, foi questionada qual a percepção do cliente nesses mesmos itens. Por fim, depois de responder a todas as questões, o cliente respondeu a uma questão, manifestando qual o seu grau de satisfação com a prestação de serviço da agência.

O questionário foi elaborado de forma organizada e sistematizada, onde os entrevistados não se identificaram, ficando, assim, mais propensos a responderem as perguntas de acordo com o seu pensamento. “Um instrumento de pesquisa é valido quando mede o que pretende medir e fidedigno quando aplicado à mesma amostra, oferece os mesmos resultados” (Rudio, 1986, p 114).

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base na escala SERVQUAL, desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Para se avaliar a satisfação dos clientes empresariais da agência, foi necessário adaptar os itens da escala SERVQUAL para aquele público específico.

Foi realizado um pré-teste com 10 clientes para avaliar a adequação e compreensão do questionário para os objetivos da pesquisa. Verificou-se que não eram necessárias alterações no conteúdo do material, visto que os respondentes compreenderam a dinâmica do questionário

3.3.2 Aplicação do Instrumento de Pesquisa

A coleta dos dados aconteceu entre os dias 03 e 26 de setembro de 2007. Foram abordados clientes com o perfil desejado quando estes se dirigiam à agência. Os entrevistados puderam responder e efetuar a entrega posteriormente, colocando-os em uma caixa, para preservar o anonimato.

3.3.3 Análise dos Dados

Depois de recebido os formulários entregues aos clientes, foi elaborado uma planilha no aplicativo Excel para se compilar as respostas. Foram calculadas as médias, e, posteriormente, utilizadas nas tabelas para uma melhor visualização e análise.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão sistematizados e analisados os dados coletados através da aplicação de 81 questionários aplicados aos clientes pessoa jurídica da agência Asa Norte 515. Primeiramente foram digitadas e armazenadas as respostas em uma planilha eletrônica do software Excel. Posteriormente efetuou-se a tabulação eletrônica das respostas às quais serão analisadas a seguir. A análise permite ao pesquisador estabelecer conclusões a partir das informações obtidas. Os resultados levantados são puramente estatísticos. Buscou-se estabelecer comparações entre a expectativa *versus* a percepção dos clientes nos 19 itens que compõem o questionário, a média por perfil e a média geral da satisfação dos clientes e, ainda, efetuou-se comparações entre os diversos subgrupos da amostra.

4.1 PERFIS DA POPULAÇÃO

Para definir os perfis dos clientes que responderam o questionário de pesquisa, foram consideradas as seguintes categorias de dados: sexo, faixa etária, grau de instrução e nível de faturamento.

Tabela 1-Sexo

SEXO	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
Masculino	48	59,26
Feminino	23	28,39
Não responderam	10	12,38
Total	81	100,00

Dentre as pessoas que responderam, observa-se que mais de 67% dos entrevistados pertencem ao sexo masculino. É pequena, ainda, a participação feminina dentre as pessoas que se dirigem à agência para tratar de assuntos relacionados a empresas.

Tabela 2 – Faixa etária

FAIXA ETÁRIA	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
Até 20 anos	1	1,24
Entre 21 e 30 anos	18	22,22
Entre 31 e 40 anos	25	30,86
Entre 41 e 50 anos	15	18,52
Acima de 50 anos	12	14,81
Não responderam	10	12,35
Total	81	100,00

Houve predominância da faixa etária entre 31 e 40 anos (30,86 %), seguido pela faixa dos 21 aos 30 anos (22,22 %), dos 41 aos 50 anos (18,52 %) e dos acima de 50 anos (14,81 %) com pequena diferente entre eles. Devido ao baixo número de freqüência observado na faixa até 20 anos (apenas 1,24 % do total), na compilação das respostas, decidiu-se agrupar essa faixa com a faixa seguinte (entre 21 e 30 anos), passando a ter um único perfil: dos clientes até 30 anos.

Tabela 3 – Grau de instrução

GRAU DE INSTRUÇÃO	FREQUENCIA	PORCENTAGEM
Nenhum grau de instrução concluído	0	0,00
Primeiro grau	0	0,00
Segundo grau	32	39,51

Continua

Conclusão

Tabela 3-Grau de instrução

GRAU DE INSTRUÇÃO	FREQUENCIA	PORCENTAGEM
Superior	32	39,51
Pós Graduação	4	4,93
Não Responderam	13	16,05
Total	81	100,00

Nesta variável houve uma grande incidência de clientes com o segundo grau completo e com curso superior (39,51 % cada), não se verificando nenhum caso de clientes analfabetos ou somente com o primeiro grau concluído. Devido ao baixo número de clientes com pós graduação (4,93 %), na compilação das respostas dos 19 itens de atendimento, agrupou-se esses clientes com os que possuíam graduação, passando a ter um único perfil: dos clientes com curso superior e com pós graduação.

Tabela 4 – Faturamento

FATURAMENTO-R\$	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
Até 360.000,00	41	50,62
De 360.000,01 a 1.200.000,00	17	20,99
De 1.200.000,01 a 5.000.000,00	3	3,70
Acima de 5.000.000,01	7	8,64
Não responderam	13	16,05
Total	81	100,00

Ao contrário das variáveis anteriores que traçavam o perfil da pessoa/sócio da empresa, esta variável traça o perfil da empresa. Por se tratar de uma agencia de

varejo, mais de 50% das empresas possuem um faturamento anual de até R\$ 360.000,00. Num patamar bem inferior, com 20,99 %, estão as empresas com faturamento anual de R\$ 360.000,01 a R\$ 1.200.000,00. Apenas 12,34 % das empresas possuem faturamento anual acima de R\$ 1.200.000,01. Devido à baixa incidência desse perfil na amostra considerada, decidiu-se agrupar essas duas categorias de respostas numa nova categoria: “acima de R\$ 1.200.000,01”.

4.2 ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS E PERCEPÇÕES

Foi solicitado aos clientes pessoa jurídica da agencia Asa Norte 515, que respondessem quais eram as suas expectativas em relação a 19 itens de atendimento, concedendo a cada ítem, notas de 1 a 5 conforme escala descrita abaixo:

Tabela 5-Expectativa

Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremam. Importante
1	2	3	4	5

Foi solicitado também que os clientes respondessem quais as suas percepções em relação aos mesmos 19 itens que a agencia dispensava aos seus clientes, também concedendo a cada ítem, notas de 1 a 5 conforme escala descrita abaixo:

Tabela 6-Percepção

Péssimo	Ruim	Razoável	Bom	Ótimo
1	2	3	4	5

O resultado geral da pesquisa pode-se observar na Tabela 7-Resultado geral.

Tabela 7-Resultado geral

ITENS	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP (DIFERENÇA)
1-Cumprir o que se promete	4,45	4,08	-0,37
2-Interesse em resolver problemas que surgem	4,41	4,11	-0,30
3-Realizar os serviços corretamente na primeira vez	4,23	4,09	-0,14
4-Concluir os serviços no prazo prometido	4,57	3,93	-0,86
5-Informar ao cliente quando o serviço será realizado	4,09	3,97	-0,12
6-Atender os clientes prontamente	4,18	3,90	-0,28
7-Demonstrar boa vontade em ajudar o cliente	4,45	4,31	-0,14
8-Estar disponível para atender as solicitações do cliente	4,12	3,91	-0,21
9-Ter um comportamento que transmite confiança ao cliente	4,49	4,17	-0,32
10-Cliente se sentir seguro nas negociações com os funcionarios	4,44	4,25	-0,19
11-Ser cortês e educado com o cliente	4,36	4,44	0,08
12-Ter conhecimento necessário para resolver os problemas do cliente	4,44	4,12	-0,32
13-Dispensar ao cliente um atendimento personalizado	3,96	4,10	0,14

Continua

Conclusão

Tabela 7-Resultado geral

ITENS	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP (DIFERENÇA)
14-Tratar o cliente de maneira atenciosa	4,13	4,35	0,22
15-Compreender as dificuldades apresentadas pelo cliente	4,18	3,95	-0,23
16-Ter equipamentos(hardware) e softwares atualizados	4,23	3,95	-0,28
17-Instalações físicas visualmente agradáveis	3,84	4,01	0,17
18-Materiais de comunicação(mensagens, comunicados, formulários) ser de fácil compreensão	3,91	3,81	-0,10
19-Os canais de comunicação (internet, telefone, etc) ser adequados para os clientes	4,28	3,91	-0,37

Analisando a tabela acima, verifica-se que apenas em quatro itens: “11-Ser cortês e educado com o cliente”, “13-Dispensar ao cliente um atendimento personalizado”, “14-Tratar o cliente de maneira atenciosa” e “17-Instalações físicas visualmente agradáveis”, a média das percepções foi superior à média das expectativas. Nos outros 15 itens, a média das percepções ficou abaixo da média das expectativas. O ítem com maior GAP negativo (-0,86) foi o “4-Concluir os serviços no prazo prometido”, indicando que as expectativas foram bem superiores às percepções e o de maior GAP positivo (0,22) foi o “14-Tratar o cliente de maneira atenciosa”, indicando que as percepções superaram as expectativas. A seguir serão analisados as respostas de cada ítem separadas de acordo com o perfil de cada cliente.

Ítem 1: Cumprir o que se promete

Este ítem faz referência à percepção dos entrevistados com relação ao cumprimento das promessas por parte dos atendentes, como se pode observar na Tabela 8.

Tabela 8-Cumprir o que se promete

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	4,51	4,05	-0,46
Feminino	4,40	4,09	-0,31
Até 30 anos	4,47	4,05	-0,42
De 31 a 40 anos	4,44	4,09	-0,35
De 41 a 50 anos	4,33	4,20	-0,13
Acima de 50 anos	4,18	4,09	-0,09
Superior e pós graduação	4,46	4,00	-0,46
2º Grau completo	4,47	4,16	-0,31
Até R\$ 360 mil	4,59	4,00	-0,59
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,44	4,13	-0,31
Acima de R\$ 1.200 mil	4,44	4,40	-0,04

Observando a Tabela 7-Resultado geral, verifica-se que este ítem, na média das respostas de todos os clientes, a expectativa foi superior a percepção, tendo um GAP de -0,37. Ao realizar o cruzamento desse ítem com os diferentes perfis dos clientes, conforme observado na Tabela 8, percebe-se que, em todos os perfis, a expectativa foi superior à percepção e que as empresas com faturamento até R\$ 360.000,00 possui o maior GAP (-0,59), ao passo que as empresas com faturamento

acima de R\$ 1.200.000,00 possui o menor GAP (-0,04). Observa-se também que existem diferenças significativas entre as diferentes faixas etárias, onde o maior GAP verificou-se entre a faixa etária até 30 anos e o menor GAP, entre a faixa etária dos acima de 50 anos.

Ítem 2: Interesse em resolver os problemas que surgem

Neste ítem procurou-se medir as expectativas e percepções em como os atendentes demonstram interesse em resolver os problemas que surgem, como se pode observar na Tabela 9.

Tabela 9- Interesse em resolver problemas que surgem

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	4,43	4,13	-0,30
Feminino	4,45	4,09	-0,36
Até 30 anos	4,37	4,21	-0,16
De 31 a 40 anos	4,26	4,00	-0,26
De 41 a 50 anos	4,80	4,07	-0,73
Acima de 50 anos	4,36	4,33	-0,03
Superior e pós graduação	4,40	4,17	-0,23
2º Grau completo	4,53	4,03	-0,50
Até R\$ 360 mil	4,38	4,08	-0,30
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,53	4,12	-0,41
Acima de R\$ 1.200 mil	4,60	4,30	-0,30

No cruzamento com os diferentes perfis, em todos eles, a expectativa manteve-se superior à percepção. O menor GAP verificou-se entre aqueles clientes acima de 50 anos (-0,03) e o maior GAP, entre os clientes na faixa de 41 a 50 anos (-0,73). Os clientes que possuem segundo grau completo possuem uma expectativa bem maior e uma percepção bem menor do que os que tem curso superior ou pós graduação.

Ítem 3: Realizar os serviços corretamente na primeira vez

Medir a expectativa e percepção dos serviços serem realizados corretamente na primeira vez pelos clientes é o ítem 3, como se pode verificar na Tabela 10.

Tabela 10-Realizar os serviços corretamente na primeira vez

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	4,21	4,15	-0,06
Feminino	4,32	4,04	-0,28
Até 30 anos	4,21	4,11	-0,10
De 31 a 40 anos	4,36	4,28	-0,08
De 41 a 50 anos	4,33	4,00	-0,33
Acima de 50 anos	4,00	3,75	-0,25
Superior e pós graduação	4,15	4,17	0,02
2º Grau completo	4,38	4,09	-0,29
Até R\$ 360 mil	4,30	4,12	-0,18
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,00	4,30	0,30
Acima de R\$ 1.200 mil	4,60	4,30	-0,30

Quando se cruza este atributo com os diferentes perfis, verifica-se que somente os clientes que possuem curso superior ou pós graduação e as empresas com faturamento entre R\$ 360.000,01 e R\$ 1.200.000,00 possuem GAP positivo (0,02 e 0,30, respectivamente). O maior GAP negativo verificou-se entre os clientes com idade entre 41 e 50 anos (-0,33). Este ítem não apresentou GAPs muito significativos.

Ítem 4: Concluir os serviços no prazo prometido

O quarto ítem da pesquisa foi a importância de se concluir os serviços no prazo prometido, conforme verificado na Tabela 11.

Tabela 11-Concluir os serviços no prazo prometido

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	4,59	4,83	-0,76
Feminino	4,50	3,96	-0,54
Até 30 anos	4,38	4,11	-0,27
De 31 a 40 anos	4,64	3,96	-0,68
De 41 a 50 anos	4,67	3,87	-0,80
Acima de 50 anos	4,55	3,75	-0,80
Superior e pós graduação	4,58	4,03	-0,55
2º Grau completo	4,57	3,87	-0,70
Até R\$ 360 mil	4,67	3,93	-0,75
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,41	3,65	-0,76
Acima de R\$ 1.200 mil	4,70	4,50	-0,20

Conforme observado na Tabela 7-Resultado geral, este ítem foi o que apresentou a maior média de expectativa e a menor média de percepção, ocasionando os maiores GAPs negativos entre todos os 19 itens. O maior deles (-0,80) verificou-se entre os clientes de faixa etária entre 51 e 50 anos e os acima de 50 anos. Os outros perfis, embora com GAPs um pouco menores, também apresentam valores significativos, sendo que o menor deles verificou-se entre aqueles clientes com faturamento acima de R\$ 1.200.000,00 (-0,20).

Ítem 5: Informar ao cliente quando o serviço será realizado

O quinto ítem do questionário foi mensurar a importância de se informar ao cliente quando o serviço será realizado, conforme se observa na Tabela 12.

Tabela 12-Informar ao cliente quando o serviço será realizado

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	4,11	3,96	-0,15
Feminino	4,18	4,09	-0,09
Até 30 anos	4,11	3,94	-0,17
De 31 a 40 anos	3,88	4,00	0,12
De 41 a 50 anos	4,47	4,20	-0,27
Acima de 50 anos	4,13	3,92	-0,21
Superior e pós graduação	3,91	3,83	-0,08
2º Grau completo	4,31	4,16	-0,15
Até R\$ 360 mil	4,11	3,87	-0,24
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,18	4,12	-0,06
Acima de R\$ 1.200 mil	4,30	4,10	-0,20

Seguindo a tendência do resultado deste ítem na Tabela 7-Resultado geral, também, entre os diferentes perfis, verificou-se que em apenas no perfil dos clientes de 31 a 40 anos, o GAP ficou positivo. Diferença significativa pode-se observar entre os diversos perfis levando-se em consideração o faturamento. Enquanto que nas empresas com faturamento até R\$ 360.000,00, o GAP foi de -0,24, nas empresas com faturamento entre R\$ 360.000,01 e R\$ 1.200.000,00, o GAP foi de apenas -0,06. Nos outros perfis, embora todos apresentem GAPs negativos, seus valores não são expressivos. O maior GAP negativo verificado foi entre os clientes de 41 a 50 anos (-0,27).

Ítem 6: Atender os clientes prontamente

Atender os clientes prontamente foi o sexto ítem onde se procurou medir as expectativas e percepções dos clientes, conforme demonstrado na Tabela 13, a seguir.

Tabela 13:Atender os clientes prontamente

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	4,22	3,72	-0,50
Feminino	4,32	4,22	-0,10
Até 30 anos	4,11	3,58	-0,53
De 31 a 40 anos	4,04	3,96	-0,08
De 41 a 50 anos	4,60	4,07	-0,53
Acima de 50 anos	4,20	4,00	-0,20
Superior e pós graduação	4,24	3,94	-0,30

Continua

Conclusão

Tabela 13-Atender os clientes prontamente

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
2º Grau completo	4,29	3,94	-0,35
Até R\$ 360 mil	4,32	4,00	-0,32
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,29	3,75	-0,54
Acima de R\$ 1.200 mil	3,50	4,00	0,50

No cruzamento com os diferentes perfis, o único que apresentou GAP positivo (percepção maior do que a expectativa) foi entre as empresas com faturamento acima de R\$ 1.200.000,00 (0,50). Analisando ainda este grupo de empresas, percebe-se que a expectativa ficou bem abaixo da média dos outros perfís (3,50). Entre os sexos, o público masculino possui GAP negativo 5 vezes superior ao observado junto ao público feminino (-0,50 e -0,10, respectivamente). Grandes diferenças também se observam entre as diversas faixas etárias. Enquanto que na faixa etária entre 31 e 40 anos o GAP é de -0,08, na faixa etária dos clientes até 30 anos e dos clientes entre 41 aos 50 anos o GAP verificado foi de -0,53

Ítem 7: Demonstrar boa vontade em ajudar o cliente

Este ítem tem como objetivo mensurar o quanto é importante para os clientes, os atendentes demonstrarem boa vontade em ajudá-los, bem como mensurar suas percepções com o atendimento da agencia, conforme demonstrado na Tabela 14.

Tabela 14-Demonstrar boa vontade em ajudar o cliente

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	4,57	4,26	-0,31
Feminino	4,32	4,39	0,07
Até 30 anos	4,44	4,42	-0,02
De 31 a 40 anos	4,44	4,21	-0,23
De 41 a 50 anos	4,57	4,60	0,03
Acima de 50 anos	4,50	4,25	-0,25
Superior e pós graduação	4,42	4,22	-0,20
2º Grau completo	4,45	4,45	0,00
Até R\$ 360 mil	4,38	4,30	-0,08
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,41	4,29	-0,12
Acima de R\$ 1.200 mil	4,70	4,50	-0,20

Este item, no cruzamento com os diferentes perfis, verificou-se que, tanto nas expectativas quanto nas percepções, a média foi elevada, ficando acima de 4,00. Apenas em dois perfis o GAP ficou positivo: nos clientes do sexo feminino e nos de faixa etária entre 41 e 50 anos. No grupo dos clientes com segundo grau completo, verificou-se um empate entre expectativa e percepção (GAP zero).

Ítem 8: Estar disponível para atender as solicitações do cliente

O oitavo item para a avaliação das expectativas e percepções dos clientes foi o quanto os funcionários estão disponíveis para atender suas solicitações. O resultado é apresentado na Tabela 15.

Tabela 15- Estar disponível para atender as solicitações do cliente

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	4,23	4,02	-0,21
Feminino	3,91	3,76	-0,15
Até 30 anos	4,21	3,94	-0,27
De 31 a 40 anos	4,04	4,17	0,13
De 41 a 50 anos	4,14	3,87	-0,27
Acima de 50 anos	4,20	3,58	-0,62
Superior e pós graduação	4,11	3,94	-0,17
2º Grau completo	4,19	3,93	-0,26
Até R\$ 360 mil	4,26	3,90	-0,36
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	3,94	3,82	-0,12
Acima de R\$ 1.200 mil	3,90	4,40	-0,50

Com exceção dos clientes com faixa etária entre 31 e 40 anos, onde o GAP ficou positivo, em todos os outros perfis a expectativa superou a percepção, apresentando GAPs negativos. Observou-se também que apenas nos grupos do sexo masculino, faixa etária de 31 a 40 anos e nas empresas com faturamento acima de R\$ 1.200.000,00, a média da percepção ficou acima dos 4,00, O maior GAP negativo verificou-se naqueles clientes com idade acima de 50 anos (-0,62).

Ítem 9: Ter um comportamento que transmite confiança ao cliente

Procurou-se medir nesse ítem, qual a importância para os clientes e qual a percepção que os mesmos têm com relação aos funcionários que transmitem confiança com seu comportamento. O resultado da pesquisa desse ítem está na Tabela 16.

Tabela 16-Ter um comportamento que transmite confiança ao cliente

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	4,54	4,25	-0,29
Feminino	4,45	4,04	-0,41
Até 30 anos	4,37	4,11	-0,26
De 31 a 40 anos	4,44	4,24	-0,20
De 41 a 50 anos	4,60	4,33	-0,27
Acima de 50 anos	4,60	4,08	-0,52
Superior e pós graduação	4,49	4,22	-0,27
2º Grau completo	4,47	4,10	-0,31
Até R\$ 360 mil	4,54	4,17	-0,37
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,35	4,06	-0,29
Acima de R\$ 1.200 mil	4,60	4,60	0,00

Percebe-se que tanto as expectativas como as percepções, segundo os clientes, ficaram com média acima de 4,00. Porém, com exceção das empresas que possuem um faturamento acima de R\$ 1.200.000,00, que apresentou GAP nulo, todos os demais perfis apresentam GAP negativo. Com exceção dos clientes acima de 50 anos, nenhum GAP negativo foi superior a -0,50.

Ítem 10: Cliente se sentir seguro nas negociações com os funcionários

O objetivo deste ítem é avaliar as expectativas quanto à importância do cliente em se sentir seguro nas negociações com os funcionários e qual a sua percepção em relação aos atendentes da agência. A Tabela 17, abaixo, mostra como foram os resultados.

Tabela 17-Cliente se sentir seguro nas negociações com os funcionários

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	4,52	4,17	-0,35
Feminino	4,40	4,39	-0,01
Até 30 anos	4,47	4,16	-0,31
De 31 a 40 anos	4,60	4,36	-0,24
De 41 a 50 anos	4,40	4,13	-0,27
Acima de 50 anos	4,27	4,00	-0,27
Superior e pós graduação	4,36	4,17	-0,19
2º Grau completo	4,56	4,44	-0,12
Até R\$ 360 mil	4,48	4,20	-0,28
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,44	4,24	-0,20
Acima de R\$ 1.200 mil	4,50	4,40	-0,10

Verificou-se que, também neste ítem, em todos os perfís, a média da expectativa e da percepção ficaram acima dos 4,00. Observou-se também que todos os perfís apresentaram GAPs negativos; porém, nenhum com valor acima de -0,35. O menor GAP negativo verificou-se no público feminino (-0,01) e o maior, no público masculino (-0,35).

Ítem 11: Ser cortês e educado com o cliente

Procurou-se com este ítem medir o quanto é importante os atendentes serem cortês e educado com os clientes e verificar qual a percepção destes clientes em relação aos atendentes da agencia. Acompanha-se o resultado na Tabela 18.

Tabela 18-Ser cortês e educado com o cliente

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	4,40	4,49	0,09
Feminino	4,29	4,43	0,14
Até 30 anos	4,11	4,58	0,47
De 31 a 40 anos	4,54	4,42	-0,12
De 41 a 50 anos	4,67	4,50	-0,17
Acima de 50 anos	4,18	4,27	0,09
Superior e pós graduação	4,24	4,41	0,17
2º Grau completo	4,53	4,45	-0,08
Até R\$ 360 mil	4,36	4,36	0,00
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,24	4,41	0,17
Acima de R\$ 1.200 mil	4,50	4,67	0,17

Na Tabela 7-Resultado geral, este ítem ficou com GAP positivo (0,08), e ao realizar o cruzamento deste ítem com os diferentes perfis, verificou-se que 7 tipos de perfis ficaram com GAP positivo e apenas 4 ficaram com GAP negativo. A expectativa dos clientes neste ítem é alta, pois todos os perfis ficaram com média acima de 4,00, porém, a percepção, na média geral, foi superior à expectativa.

Ítem 12: Ter conhecimento necessário para resolver os problemas do cliente

O décimo segundo ítem do questionário procurou obter a opinião dos clientes, da importância dos funcionários ter conhecimento necessário para resolver os seus problemas, cujo resultado observa-se na Tabela 19.

Tabela 19-Ter conhecimento necessário para resolver os problemas do cliente

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	4,52	4,22	-0,30
Feminino	4,41	4,04	-0,37
Até 30 anos	4,32	3,94	-0,38
De 31 a 40 anos	4,58	4,33	-0,25
De 41 a 50 anos	4,57	4,29	-0,28
Acima de 50 anos	4,36	4,00	-0,36
Superior e pós graduação	4,42	4,20	-0,22
2º Grau completo	4,56	4,20	-0,36
Até R\$ 360 mil	4,50	4,21	-0,29
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,41	4,06	-0,35
Acima de R\$ 1.200 mil	4,30	4,22	-0,08

Na Tabela 7-Resultado geral, este ítem ficou com GAP negativo de -0,32. No cruzamento com os diferentes perfís, em todos eles, sem exceção, o GAP se mostrou negativo, onde o maior deles se verificou junto ao público feminino (-0,37). Foi neste mesmo grupo feminino que se verificou a menor percepção (3,94). O menor GAP se verificou junto às empresas com faturamento acima de R\$ 1.200.000,00 (-0,08).

Ítem 13: Dispensar ao cliente um atendimento personalizado

Dispensar ao cliente um atendimento personalizado foi o décimo terceiro ítem do questionário. Procurou-se conhecer qual a expectativa dos clientes em se ter este tipo de atendimento, e qual a percepção deles com relação ao atendimento personalizado dispensado pela agência. Os resultados são apresentados na Tabela 20.

Tabela 20-Dispensar ao cliente um atendimento personalizado

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	3,91	4,09	0,18
Feminino	4,33	4,22	-0,11
Até 30 anos	4,00	4,11	-0,11
De 31 a 40 anos	3,96	4,04	0,08
De 41 a 50 anos	4,00	4,47	0,47
Acima de 50 anos	3,90	4,00	0,10
Superior e pós graduação	3,97	4,06	0,09
2º Grau completo	4,17	4,23	0,06
Até R\$ 360 mil	4,05	4,13	0,08
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	3,88	3,94	0,06
Acima de R\$ 1.200 mil	4,00	4,33	0,33

Na Tabela 7-Resultado geral, este ítem ficou com GAP positivo de 0,14. No cruzamento com os diferentes perfís, verificou-se que o GAP, com exceção do grupo dos clientes do sexo feminino (-0,11) e daqueles com até 30 anos (-0,11), todos os outros perfís foram positivos. O maior GAP verificou-se junto aos clientes de 41 a 50

anos (0,47) e o segundo maior, foi junto às empresas com faturamento acima de R\$ 1.200.000,00.

Ítem 14: Tratar o cliente de maneira atenciosa

O cliente ser tratado de maneira atenciosa é o décimo quarto ítem do questionário. Procurou-se obter a média de expectativas e percepções dos clientes, cujo resultado se encontra na Tabela 21.

Tabela 21-Tratar o cliente de maneira atenciosa

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	4,15	4,37	0,22
Feminino	4,09	4,35	0,26
Até 30 anos	3,74	4,26	0,52
De 31 a 40 anos	4,30	4,39	0,09
De 41 a 50 anos	4,36	4,40	0,04
Acima de 50 anos	4,20	4,25	0,05
Superior e pós graduação	4,09	4,31	0,22
2º Grau completo	4,23	4,40	0,17
Até R\$ 360 mil	4,18	4,26	0,08
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,13	4,53	0,40
Acima de R\$ 1.200 mil	3,89	4,40	0,51

Na Tabela 7-Resultado geral, o ítem para medir se o cliente é tratado de maneira atenciosa, ficou com GAP positivo de 0,22. No cruzamento com os

diferentes perfís, sem exceção, todos ficaram com GAP positivo. O maior deles, junto ao público de até 30 anos, o GAP ficou em 0,52, seguido pelos clientes com faturamento acima de R\$ 1.200.000,00, que ficou em 0,51. Nestes dois perfís citados, foi onde se verificou as menores médias de expectativas (3,74 e 3,89, respectivamente). O menor GAP verificou-se junto ao público entre 41 e 50 anos (0,04), seguido pelo público com idade acima de 50 anos (0,05).

Ítem 15: Compreender as dificuldades apresentadas pelo cliente

Saber quais as expectativas dos clientes e medir se os atendentes compreendem as dificuldades que os clientes apresentam é a décimo quinto ítem do questionário. O resultado é apresentado na Tabela 22.

Tabela 22-Compreender as dificuldades apresentadas pelo cliente

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	4,28	4,09	-0,19
Feminino	4,05	3,77	-0,28
Até 30 anos	4,17	3,83	-0,29
De 31 a 40 anos	3,96	4,00	0,04
De 41 a 50 anos	4,53	4,07	-0,46
Acima de 50 anos	4,45	4,00	-0,45
Superior e pós graduação	4,18	4,00	-0,18
2º Grau completo	4,26	3,93	-0,33
Até R\$ 360 mil	4,21	3,97	-0,24

Continua

Conclusão

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,06	3,81	-0,25
Acima de R\$ 1.200 mil	4,00	4,20	0,20

Na tabela 7-Resultado geral, constatou-se que, neste ítem, houve um GAP negativo de -0,23. No cruzamento com os diferentes perfis, exceto para os clientes com faixa etária entre 31 e 40 anos, que se verificou um GAP positivo de 0,04 e para as empresas com faturamento acima de R\$ 1.200.000,00 que se verificou um GAP positivo de 0,20, nos demais perfis o GAP manteve-se negativo. Os dois maiores GAPs negativos ficaram entre os clientes com faixa etária de 41 a 50 anos (-0,46) e nos clientes com faixa etária acima de 50 anos (-0,45).

Ítem 16: Ter equipamentos (hardware) e softwares atualizados

Saber da importância de se ter equipamentos e softwares atualizados, medir quais as expectativas e as percepções dos clientes foi o objetivo deste ítem no questionário, cujo resultado observa-se na Tabela 23.

Tabela 23-Ter equipamentos (hardware) e softwares atualizados

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	4,15	3,98	-0,17
Feminino	4,44	3,95	-0,49
Até 30 anos	4,17	3,89	-0,28

Continua

Conclusão

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
De 31 a 40 anos	4,05	4,13	0,08
De 41 a 50 anos	4,14	4,00	-0,14
Acima de 50 anos	4,64	3,80	-0,84
Superior e pós graduação	4,11	3,94	-0,17
2º Grau completo	4,38	4,07	-0,31
Até R\$ 360 mil	4,29	4,06	-0,23
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,00	3,82	-0,18
Acima de R\$ 1.200 mil	4,56	3,90	-0,66

Ao se analisar as respostas efetuando-se cruzamentos com os diversos perfís, verificou-se que, com exceção dos clientes com faixa etária de 31 a 40 anos, todos os demais apresentaram GAP negativo. O maior deles, com -0,84, se verificou entre os clientes com faixa etária acima de 50 anos. Em seguida, com -0,66, entre as empresas com faturamento acima de R\$ 1.200.000,00.

Ítem 17: Instalações físicas visualmente agradáveis

O décimo sétimo ítem incluído no questionário é com relação às instalações físicas da agencia, se são visualmente agradáveis. Procurou-se medir as expectativas e percepções dos clientes neste ítem, onde os resultados foram mostrados na Tabela 24.

Tabela 24-Instalações físicas visualmente agradáveis

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	3,81	3,93	0,12
Feminino	3,86	4,18	0,32
Até 30 anos	4,00	3,89	-0,11
De 31 a 40 anos	3,64	4,00	0,36
De 41 a 50 anos	4,07	3,93	-0,14
Acima de 50 anos	4,00	4,25	0,25
Superior e pós graduação	3,60	3,89	0,29
2º Grau completo	4,03	4,17	0,14
Até R\$ 360 mil	4,00	3,95	-0,05
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	3,53	3,82	0,29
Acima de R\$ 1.200 mil	3,90	4,30	0,40

Na Tabela 7-Resultado geral, este ítem apresentou um GAP positivo de 0,17. Ao se efetuar o cruzamento com os perfís analisados, verificou-se que apenas nos clientes com faixa etária até 30 anos, nos clientes com faixa etária entre 41 e 50 anos e nas empresas com faturamento até R\$ 360.000,00, o GAP ficou negativo (-0,11, -0,14 e -0,05, respectivamente). Nos demais perfís, o GAP foi positivo. O maior deles, de 0,40, verificou-se entre as empresas com faturamento acima de R\$ 1.200.000,00.

Ítem 18: Materiais de comunicação ser adequados para os clientes

O décimo oitavo item da pesquisa foi medir as expectativas e percepções dos clientes em saber se os materiais de comunicação são adequados para os clientes. Os resultados foram compilados e apresentados na Tabela 25.

Tabela 25-Materiais de comunicação ser adequados para os clientes

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	3,89	3,78	-0,11
Feminino	4,09	3,87	-0,22
Até 30 anos	3,89	4,00	0,11
De 31 a 40 anos	3,80	3,70	-0,10
De 41 a 50 anos	4,14	4,00	-0,14
Acima de 50 anos	4,00	3,75	-0,25
Superior e pós graduação	3,97	3,86	-0,11
2º Grau completo	3,94	3,90	-0,04
Até R\$ 360 mil	3,85	3,87	0,02
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	3,94	3,76	-0,18
Acima de R\$ 1.200 mil	3,80	4,20	0,40

Na Tabela 7-Resultado geral, verificou-se que este item apresentou um GAP de -0,10. Ao cruzar esta variável com os diversos perfís, verificou-se que nos clientes com faixa etária até 30 anos, nas empresas com faturamento até R\$ 360.000,00 e nas empresas com faturamento superior a R\$ 1.200.000,00, o GAP foi positivo. Neste último perfil, o GAP levantado foi o maior entre todos: 0,40.

Ítem 19: Os canais de comunicação ser adequados para os clientes

Saber quais são as expectativas e percepções dos clientes questionando se os canais de comunicação são adequados para os clientes é o último item do questionário cujos resultados são apresentados na Tabela 26.

Tabela 26-Os canais de comunicação ser adequados para os clientes

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP(DIFERENÇA)
Masculino	4,38	3,83	-0,55
Feminino	4,14	4,09	-0,05
Até 30 anos	4,16	3,79	-0,37
De 31 a 40 anos	4,33	4,04	-0,29
De 41 a 50 anos	4,57	3,53	-1,04
Acima de 50 anos	4,64	4,08	-0,56
Superior e pós graduação	4,35	3,77	-0,58
2º Grau completo	4,23	3,97	-0,26
Até R\$ 360 mil	4,38	4,08	-0,30
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,19	3,47	-0,72
Acima de R\$ 1.200 mil	4,00	3,60	-0,40

Na Tabela 7-Resultado geral, este último item incluído no questionário verificou-se um GAP negativo de -0,37. Ao se efetuar o cruzamento com os diferentes perfís, verificou-se que o maior GAP negativo (-1,04), ocorreu entre os clientes de 41 a 50 anos, e o segundo maior GAP negativo (-0,72) ocorreu nas empresas com faturamento entre R\$ 360.00,01 e R\$ 1.200.000,00. Além destes dois citados, em mais tres perfís verificou-se um GAP negativo acima de -0,50. O menor GAP negativo ocorreu entre o público feminino (-0,05). Em nenhum perfil ocorreu GAP positivo.

Grau de Satisfação

Por fim, pediu-se que os clientes assinalassem o grau de satisfação com o atendimento dispensado às empresas, em uma das opções abaixo:

() Muito satisfeito () Satisfeito () Nem satisfeito, nem insatisfeito () Insatisfeito () Totalmente insatisfeito

Para melhor compilação dos dados, foi atribuído valores de 5 até 1 para as opções acima, sendo que 5 = muito satisfeito, 4 = satisfeito, e assim sucessivamente.

A tabela abaixo mostra como ficou o grau de satisfação nos diferentes perfis dos clientes.

Tabela 27-Grau de satisfação

PERFIL	GRAU DE SATISFAÇÃO
Masculino	4,02
Feminino	4,09
Até 30 anos	3,94
De 31 a 40 anos	4,17
De 41 a 50 anos	3,93
Acima de 50 anos	3,92
Superior e pós graduação	4,08
2º Grau completo	4,00
Até R\$ 360 mil	4,02
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,12
Acima de R\$ 1.200 mil	4,20
Média geral	4,03

Pode-se observar que apenas os clientes com idade até 30 anos, de 41 a 50 anos e os acima de 50 anos tiveram um grau de satisfação abaixo de 4,00 (satisfeito), porém bem próximos da satisfação (3,94, 3,93 e 3,92 respectivamente). O maior grau de satisfação verificou-se entre os clientes com faturamento acima de R\$ 1.200.000,00 (4,20). A média geral de todos os clientes ficou em 4,03.

Na tabela 28, fez-se um resumo das expectativas, percepções e grau de satisfação de todos os itens para se observar se o resultado da pesquisa comprova o que se buscou na revisão de literatura, onde afirma que um cliente está satisfeito quando as percepções dos serviços recebidos se iguala às suas expectativas e ficará muito satisfeito quando as percepções ultrapassam suas expectativas.

Tabela 28- Expectativa, percepção X Grau de satisfação

PERFIL	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP	SATISFAÇÃO
Masculino	4,29	4,07	-0,22	4,02
Feminino	4,26	4,10	-0,16	4,09
Até 30 anos	4,19	4,05	-0,14	3,94
De 31 a 40 anos	4,00	4,12	0,12	4,17
De 41 a 50 anos	4,42	4,13	-0,29	3,93
Acima de 50 anos	4,28	4,01	-0,27	3,92
Superior e pós graduação	4,21	4,06	-0,15	4,08
2º Grau completo	4,34	4,13	-0,21	4,00
Até R\$ 360 mil	4,31	4,08	-0,23	4,02
De R\$ 360 mil a R\$ 1.200 mil	4,18	3,98	-0,20	4,12
Acima de R\$ 1.200 mil	4,22	4,28	0,06	4,20

Fazendo uma análise da tabela acima, verifica-se que, na média, em apenas 2 perfís a percepção superou as expectativas, que foi entre os clientes de 31 a 40 anos (0,12) e as empresas com faturamento superior a R\$ 1.200.000,00 (0,06). Verificou-se também que somente entre os clientes até 30 anos, os clientes de 41 a 50 anos e os clientes acima de 50 anos, o grau de satisfação ficou abaixo, porém bem próximos de 4,00. Nos demais perfís, embora as percepções ficaram aquém das expectativas (GAP negativo), o grau de satisfação atingiu no mínimo 4,00.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Neste trabalho foram abordados assuntos relacionados à serviços, qualidade em serviços, qual a importância de se prestar um atendimento com qualidade, entre outros, relacionados com a atividade de uma agência bancária, tendo como foco do estudo, a avaliação da prestação de serviços por uma agência do Banco do Brasil da cidade de Brasília (DF).

Cabe destacar que este trabalho tem como objetivo principal, medir a qualidade dos serviços prestados de acordo com as expectativas e percepções dos clientes da agência Asa Norte 515, do Banco do Brasil, localizada na cidade de Brasília (DF), e como objetivos específicos, identificar na literatura fatores e práticas necessários para se prestar um serviço com qualidade em instituições bancárias ou outros setores similares, medir a percepção que os clientes possuem em relação a esses fatores e práticas para a indicação de possíveis ações de melhoria.

No estudo teórico, verificou-se que num mundo onde a concorrência é acirrada e a informação chega em poucos segundos a qualquer parte do planeta, onde as diferenças entre os produtos e serviços estão cada vez menores, onde produtos e prestação de serviços são facilmente copiados, prestar serviços com qualidade é o grande diferencial das empresas para se manterem no mercado. As instituições financeiras, até há pouco tempo, não tinham interesse por marketing de relacionamento com seus clientes. Somente após as fusões e criação de mega bancos, é que os clientes passaram a ser alvo de conquistas.

Quanto aos clientes, tem-se que prestar um serviço com qualidade que ultrapasse as suas expectativas. Entre 65 % e 85 % dos clientes que mudam dizem estar satisfeitos com o antigo fornecedor. É preciso proporcionar ao cliente um pouco mais do que ele espera. As empresas precisam saber que custa cinco vezes mais caro conquistar um novo cliente do que manter o atual, além do que, o novo cliente demorará algum tempo até adquirir as mesmas proporções do antigo.

Com relação à qualidade nos serviços bancários, os funcionários precisam demonstrar agilidade, fornecendo respostas rápidas, claras e seguras e os produtos e serviços precisam ser adequados às necessidades dos clientes, com baixo nível de burocracia. Sendo assim, os bancos precisam ter funcionários com amplos conhecimentos das características de seus produtos e serviços e que passem para seus clientes informações claras e seguras.

A partir dos conceitos, teorias e da coleta de dados através de uma pesquisa de campo, buscou-se medir a qualidade dos serviços que são prestados aos clientes pessoa jurídica pela agência Asa Norte 515, como esses clientes percebem os seus serviços e quais as suas expectativas em relação a esses serviços.

Na pesquisa efetuada na agência Asa Norte 515, verificou-se, com algumas exceções, a superioridade das médias das expectativas se comparadas às médias das percepções nos itens mensurados. Analisando a Tabela 7-Resultado geral, os maiores GAPs negativos foram verificados nos itens “Cumprir o que se promete”, com -0,37, e “Concluir os serviços no prazo prometido”, com -0,86. Ao cruzar estes dois itens com os diversos perfis de clientes, verificou-se que, no item “Cumprir o que se promete”, o maior GAP negativo ocorreu com aqueles clientes que possuem faturamento até R\$ 360.000,00, com -0,59. Nenhum perfil teve GAP positivo neste item, o que significa dizer que, em todos os perfís, a expectativa deste item foi superior à percepção. No item “Concluir os serviços no prazo prometido”, o maior GAP negativo verificou-se com os clientes de 41 a 50 anos e os acima de 50 anos, empatados em -0,80. Com exceção de 02 perfís, todos os outros ficaram com GAP negativo acima de -0,50. Também, nesse item, nenhum perfil teve GAP positivo. Cabe registrar também que o maior GAP negativo verificado na pesquisa (-1,04), foi entre os clientes de 41 a 50 anos, no item “Os canais de comunicação ser adequados para os clientes”.

No questionário de pesquisa verificou-se também que alguns itens não necessitam ter, por parte dos atendentes, um conhecimento técnico dos produtos e serviços, mas apenas uma atitude positiva de querer deixar os clientes satisfeitos. Como exemplo, pode-se citar os itens “Interesse em resolver os problemas que surgem” e “Demonstrar boa vontade em ajudar o cliente”. Estes dois itens apresentaram GAP negativo de -0,30 e -0,14, respectivamente.

Em comparação com os outros perfís, o grupo de empresas com faturamento superior a R\$ 1.200.000,00, dos 19 ítems, em 09 deles, foi o que apresentou os menores GAPs. Foi neste mesmo grupo de clientes que se observou o maior grau de satisfação: 4,20.

Com relação ao grau de satisfação, a média geral de todos os entrevistados ficou em 4,03, numa escala onde a média 4,00 indica que os clientes estão satisfeitos. Com pequena diferença, pode-se considerar que os clientes da agencia Asa Norte 515 estão satisfeitos com o atendimento dispensado aos clientes pessoa jurídica.

Os resultados apresentados nas seções anteriores, onde se buscou no referencial teórico, conceitos e teorias de diversos autores e na pesquisa de campo, as informações junto aos clientes, onde todas essas informações foram amplamente abordadas e debatidas, permitem concluir que os objetivos, geral e específicos, foram plenamente atingidos.

Depois de concluído este trabalho, será encaminhado uma cópia para a agencia onde se efetou a pesquisa de campo, e, como recomendação, que façam uma análise detalhada do resultado da pesquisa e, em conjunto com os funcionários, tracem ações de melhoria visando aumentar ainda mais a satisfação de seus clientes, diminuindo, assim, o GAP hoje existente.

6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação do trabalho foi a utilização da escala SERVQUAL, que, embora seja inquestionável o seu impacto no âmbito da qualidade dos serviços, muitos autores têm questionado sua base conceitual e operacional. O principal questionamento da escala SERVQUAL é o conceito de qualidade percebida, baseado na comparação das expectativas e percepções do cliente. Para muitos autores como Finn e Lamb, Carman, Cronin e Taylor (*apud* COELHO, 2004, p.63), o uso da diferença entre percepções e expectativas ($P - E$), não traz informações adicionais sobre a qualidade do serviço, que já estão contidas no componente das percepções.

Outra crítica atribuída à escala SERVQUAL, é quanto as cinco dimensões da qualidade utilizadas como base: tangíveis, segurança, empatia, confiabilidade e responsividade. Autores como Finn e Lamb (*apud* COELHO, 2004, p. 63), desenvolveram um estudo no setor de varejo, onde obtiveram resultados que não respaldam e nem apóiam a hipótese apresentada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) que defende que as cinco dimensões são suficientemente amplas e genéricas, podendo ser utilizadas em qualquer tipo de serviço. Segundo Finn e Lamb (*apud* COELHO, 2004, p. 63-64), as cinco dimensões da escala SERVQUAL, não eram suficientes para representar a qualidade no setor de varejo, devendo novos estudos ser realizados para auxiliar no desenvolvimento e refinamento das dimensões da qualidade.

Cronin e Taylor (1992, *apud* COELHO, 2004, p. 64), em seu estudo envolvendo bancos, lavanderias, dedetização e *fast food*, também encontraram resultados que não confirmavam a validade das cinco dimensões da escala SERVQUAL.

Outra crítica feita à escala SERVQUAL é que as dimensões são tratadas como sendo de igual importância. Na verdade, as perguntas sobre as expectativas dão uma idéia da importância relativa dos determinantes, porém essa informação não é suficiente para medir a relação de importância de cada determinante. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) reconhecem tal problema e propõe uma

pergunta adicional na escala SERVQUAL, onde o cliente deverá dividir 100 pontos entre os cinco determinantes, demonstrando sua importância relativa. Porém, os pesquisadores questionam se a simples inclusão dessa pergunta adicional, realmente solucionaria o problema original.

Dúvidas também têm sido levantadas sobre o resultado prático da escala SERVQUAL, ou seja, o que exatamente a escala SERVQUAL mede: a satisfação do cliente ou a qualidade geral do serviço? Como visto anteriormente, existe um grande debate em torno desses dois conceitos. Alguns autores dizem que a qualidade do serviço e a satisfação do cliente são conceitos distintos, sendo a satisfação o resultado da análise de uma transação ou de um momento da verdade específico, e que a qualidade do serviço é uma avaliação geral como um todo, no longo prazo. Porém existem autores que questionam a natureza dessa diferença, inclusive questionando se existe alguma relação entre os dois conceitos.

Apesar do grande número de críticas e deficiências apresentadas sobre a escala SERVQUAL, ela foi utilizada neste instrumento para medir a qualidade em serviços, pois é inquestionável o seu impacto no âmbito da qualidade dos serviços, sendo largamente aplicada em diversos setores com resultados positivos.

Outra limitação verificada se deu em função da dificuldade da aplicação do questionário junto aos clientes, pois, no decorrer da pesquisa, o autor deste trabalho foi transferido da cidade de Joinville(SC) para a cidade de Brasília(DF), por motivos profissionais, atrapalhando o bom andamento da realização desta monografia.

Finalmente, a utilização da amostra por conveniência não permitiu a generalização dos dados à população como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de Serviços**: 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CHURCHILL JR. Gilbert A.; PETER, Paul. **Marketing**: Criando Valor para os Clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COELHO, Cláudia Duarte dos Anjos. **Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços**: Aplicação em um Colégio de Ensino Fundamental e Médio. 2004. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookmann, 2000.
- GARCIA, Marcelo. **A Tecnologia na Prestação de Serviços Bancários**: Dissertação no programa de mestrado em administração. Universidade Mackenzie. São Paulo: 1998.
- GIANESI, I. F. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- JURAN, Joseph M. **Na Liderança pela Qualidade**: Sao Paulo: Pioneira, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: São Paulo: Prentice Hall, 2.000.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: São Paulo: Futura, 2001.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**: 7ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1998.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade total em serviços**: Conceitos, exercícios e casos práticos. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LOBOS, Julio. **Qualidade Através das Pessoas**: 10ª ed. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1991.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada: 3ª ed.** Porto Alegre : Bookman, 2001.

MARGEM, Frede Muylaert. **Uma análise da Qualidade de Serviço nas Lojas Oi-Telemar Utilizando Método SERVQUAL.** In: XII SIMPEP Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru-SP: Novembro de 2005

MASLOW, A. **Motivation and Personality.** 2 ed. Harper & Row, 1970.

MOREIRA, Bianca Bozon. **A Avaliação da Qualidade Percebida dos Serviços de Lazer e Entretenimento em Shopping Centers: Estudo Empírico na Cidade do Rio de Janeiro.** 2006. 108 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças-IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços.** São Paulo: Atlas, 1993.

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, 1985.

_____, SERVQUAL: A multiple-item scale of measuring consumer perception of service quality: **Journal of Retailing**, v.64, n.1, p.12-40, New York University, spring, 1988.

_____, Alternative scales for measuring services quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. **Journal of Retailing**, Babson Park, v.70, p.201-230, 1994.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth L. Survey research methodology in Mis: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, Fall, 1993.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica: 20ª ed.** Petrópolis: Vozes, 1996.

TREIN, Fernando Luis. **Qualidade dos Serviços Oferecidos e Prestados em um Estádio de Futebol em Dias de Jogos: Um Estudo de Caso.** 2004, 169 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO SERVQUAL ORIGINAL ¹

ORIENTAÇÕES: Esta aborda sua opinião sobre serviços de _____. Por favor, mostre o grau no qual você acha que empresas prestadoras de serviços de _____ deveriam possuir as características descritas em cada enunciado. Faça isso assinalando um dos sete números ao lado de cada enunciado. Se você concorda plenamente que estas empresas deveriam possuir determinadas características, circule o número 7. Se você discorda totalmente de que estas empresas deveriam possuir essas características, circule o número 1. Se os seus sentimentos não são fortes, assinale um dos números intermediários. Não há respostas certas ou erradas – estamos interessados no número que melhor represente suas expectativas sobre as empresas que oferecem serviços de _____.

- E1. Elas deveriam possuir equipamentos modernos.
- E2. Suas instalações físicas deveriam ser visualmente atraentes.
- E3. Seus funcionários deveriam estar bem vestidos e possuir boa aparência.
- E4. A aparência das instalações físicas destas empresas deveria ser mantida de acordo com o tipo de serviço oferecido.
- E5. Quando estas empresas se comprometem a fazer algo em um prazo determinado, deveriam fazê-lo.
- E6. Quando os clientes enfrentam problemas, estas empresas deveriam ser solidárias e prestativas.
- E7. Estas empresas deveriam ser confiáveis.
- E8. As empresas deveriam fornecer seus serviços no prazo prometido.
- E9. As empresas deveriam manter seus registros atualizados.
- E10. Não se deveria esperar que as empresas comunicassem aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos. (-)²
- E11. Não é realista para os clientes esperar serviço imediato dos funcionários destas empresas. (-)
- E12. Seus funcionários nem sempre precisam estar dispostos a ajudar os clientes. (-).
- E13. Não há problema se os funcionários se os funcionários estiverem muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes. (-)
- E14. Os clientes deveriam ser capazes de confiar nos funcionários destas empresas.
- E15. Os clientes deveriam ser capazes de se sentirem seguros em suas transações com os funcionários destas empresas.
- E16. Seus funcionários deveriam ser gentis.
- E17. Seus funcionários deveriam receber suporte adequado de suas empresas para bem executar as suas tarefas.
- E18. Não deveria ser esperado que estas empresas dessem atenção individual aos clientes. (-).
- E19. Não se pode esperar que os funcionários destas empresas dêem atenção personalizada aos clientes. (-)
- E20. Não é realista esperar que os funcionários saibam quais são as necessidades de seus clientes. (-).
- E21. Não é realista esperar que estas empresas estejam profundamente interessadas no bem-estar do cliente. (-).
- E22. Não se deveria esperar que estas empresas operassem em horários convenientes para todos os seus clientes. (-).

Orientações: O seguinte conjunto de enunciados relaciona-se às suas impressões sobre a empresa XYZ. Para cada enunciado, por favor, mostre a extensão em que você acredita que a empresa XYZ tenha a característica descrita no enunciado. Novamente, um círculo no 7 significa que você concorda inteiramente com a empresa XYZ apresenta aquelas características, e um círculo no 1 significa que você discorda totalmente. Você pode circular qualquer um dos números intermediários que indique seu grau de concordância. Não há respostas certas ou erradas – estamos interessados apenas no número que melhor representa suas percepções sobre a empresa XYZ.

P1. A XYZ possui equipamentos modernos.

P2. As instalações físicas da XYZ são visualmente atraentes.

P3. Os funcionários da XYZ vestem-se bem e têm boa aparência.

P4. A aparência das instalações físicas da XYZ está de acordo com o tipo de serviço prestado.

P5. Quando a XYZ compromete-se a fazer algo em um determinado tempo, ela o faz.

P6. Quando você tem problemas, a XYZ é solidária e prestativa.

P7. A XYZ é confiável.

P8. A XYZ fornece seus serviços no prazo prometido.

P9. A XYZ mantém seus registros atualizados.

P10. A XYZ não comunica aos seus clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos. (-)

P11. Você não é atendido imediatamente pelos funcionários da XYZ. (-)

P12. Os funcionários da XYZ nem sempre estão dispostos a ajudar os clientes. (_).

P13. Os funcionários da XYZ são muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes. (-)

P14. Você pode confiar nos funcionários da XYZ.

P15. Você sente-se seguro em suas transações com os funcionários da XYZ.

P16. Os funcionários da XYZ são gentis.

P17. Os funcionários recebem suporte adequado da XYZ para bem executar suas tarefas.

P18. A XYZ não dá a você atenção individual. (-)

P19. Os funcionários da XYZ não dão a você atenção personalizada. (-)

P20. Os funcionários da XYZ não sabem quais são as suas necessidades. (-)

P21. A XYZ não está profundamente interessada no seu bem-estar. (-)

P22. A XYZ não opera em horários convenientes para todos os seus clientes. (-)

¹ Uma escala de sete pontos variando de (7) “Concordo totalmente” até (1) “Discordo totalmente”, sem rótulos textuais para os pontos intermediários da escala (de 2 a 6), acompanhou cada enunciado.

² A pontuação destes enunciados teve seus escores invertidos, antes da análise dos dados.

Fonte: PARASURAMAN. A.; ZEITHAML, V. & BERRY, L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, New York University, Spring, 1988.

ANEXO B – QUESTIONARIO SERVQUAL UTILIZADO NA PESQUISA

Prezado Cliente,

Esta pesquisa tem por objetivo conhecer a qualidade do atendimento prestado às empresas, pela agência Asa Norte 515, do Banco do Brasil. A pesquisa será utilizada para fins acadêmicos. Por isso, é muito importante que suas respostas sejam dadas de acordo com o que você realmente pensa e que expresse sua opinião. Diversos clientes estarão respondendo este questionário. Por isso, as respostas serão analisadas de forma agregada e não individualmente. Sendo assim, seu anonimato será totalmente preservado.

Lembramos que este estudo pretende avaliar somente o atendimento dispensado às empresas. Não devendo se levar em consideração outros setores da agência que atendem somente pessoas físicas.

Obrigado pelo seu apoio a este estudo.

- 1 - A seguir, será enumerada uma série de itens e gostaríamos de saber o quanto cada item é importante na prestação de serviços bancários para as empresas. Assinale com um “X” a alternativa de acordo com seu pensamento.

Item	Ítem	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extrem. importante
1.	Cumprir o que se promete	1	2	3	4	5
2.	Interesse em resolver problemas que surgem.	1	2	3	4	5
3.	Realizar os serviços corretamente na primeira vez.	1	2	3	4	5
4.	Concluir os serviços no prazo prometido.	1	2	3	4	5
5.	Informar ao cliente quando o serviço será realizado.	1	2	3	4	5
6.	Atender os clientes prontamente.	1	2	3	4	5

Continua

Continuação

7.	Demonstrar boa vontade em ajudar o cliente.	1	2	3	4	5
8.	Estar disponível para atender as solicitações do cliente	1	2	3	4	5
9.	Ter um comportamento que transmite confiança ao cliente.	1	2	3	4	5
10.	Cliente se sentir seguro nas negociações com os funcionários.	1	2	3	4	5
11.	Ser cortês e educado com o cliente.	1	2	3	4	5
12.	Ter conhecimento necessário para resolver os problemas do cliente.	1	2	3	4	5
13.	Dispensar ao cliente um atendimento personalizado	1	2	3	4	5
14.	Tratar o cliente de maneira atenciosa	1	2	3	4	5
15.	Compreender as dificuldades apresentadas pelo cliente	1	2	3	4	5
16.	Ter equipamentos (hardware) e softwares atualizados	1	2	3	4	5
17.	Instalações físicas visualmente agradáveis	1	2	3	4	5
18.	Materiais de comunicação (mensagens, comunicados, formulários) ser de fácil compreensão.	1	2	3	4	5
19.	Os canais de comunicação (internet, telefone, etc) ser adequados para os clientes.	1	2	3	4	5

2 - Agora, gostaríamos que fossem avaliados em cada item, como os serviços são efetivamente prestados pelo setor que atendem às empresas da agencia Asa Norte 515.

Continua

Continuação

Item	Ítem	Péssimo	Ruim	Razoável	Bom	Ótimo
01	Cumprir o que se promete	1	2	3	4	5
02	Interesse em resolver problemas que surgem.	1	2	3	4	5
03	Realizar os serviços corretamente na primeira vez.	1	2	3	4	5
04	Concluir os serviços no prazo prometido.	1	2	3	4	5
05	Informar ao cliente quando o serviço será realizado.	1	2	3	4	5
06	Atender os clientes prontamente.	1	2	3	4	5
07	Demonstrar boa vontade em ajudar o cliente.	1	2	3	4	5
08	Estar disponível para atender as solicitações do cliente	1	2	3	4	5
09	Ter um comportamento que transmite confiança ao cliente.	1	2	3	4	5
10	Cliente se sentir seguro nas negociações com os funcionários.	1	2	3	4	5
11	Ser cortês e educado com o cliente.	1	2	3	4	5
12	Ter conhecimento necessário para resolver os problemas do cliente.	1	2	3	4	5
13	Dispensar ao cliente um atendimento personalizado	1	2	3	4	5
14	Tratar o cliente de maneira atenciosa	1	2	3	4	5
15	Compreender as dificuldades apresentadas pelo cliente	1	2	3	4	5

 Continua

. Conclusão

16	Ter equipamentos (hardware) e softwares atualizados	1	2	3	4	5
17	Instalações físicas visualmente agradáveis	1	2	3	4	5
18	Materiais de comunicação (mensagens, comunicados, formulários) ser de fácil compreensão.	1	2	3	4	5
19	Os canais de comunicação (internet, telefone, etc) ser adequados para os clientes.	1	2	3	4	5

3 - De modo geral, qual seu grau de satisfação com o atendimento dispensado às empresas ?

- Muito satisfeito Satisfeito Nem satisfeito, nem insatisfeito
 Insatisfeito Totalmente insatisfeito

4 - Para encerrar, alguns dados pessoais:

Sexo: Masculino Feminino

Faturamento anual da empresa

- até R\$ 360.000,00;
 R\$ 360.000,01 até R\$ 1.200.000,00;
 R\$ 1.200.000,01 até R\$ 5.000.000,00;
 acima de R\$ 5.000.000,01.

Maior grau de instrução concluído

- Pós-graduação;
 Superior;
 Segundo grau;
 Primeiro grau.
 Nenhum grau de instrução concluído

Qual a sua faixa etária?

- até 20 anos;
 entre 21 e 30 anos;
 entre 31 e 40 anos;
 entre 41 e 50 anos;
 acima de 50 anos.