



ANÁLISE DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO: APLICAÇÃO DA FERRAMENTA SERVQUAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM SANTA LUCIA - PR

PAGNONCELLI, Julio Cezar¹
SAUTER, Claudia Alves²

RESUMO

Observa-se que a análise, a gestão e a melhoria da qualidade são necessidades e exigências para todas as empresas, mas, quando se trata da prestação de serviços, é um grande desafio para as organizações, pois a qualidade na prestação de serviços é um fator fundamental para a empresa se manter competitiva, no entanto precisa ser avaliada e mensurada a partir de aspectos intangíveis e que dependem da percepção de cada cliente. Portanto, o presente estudo buscou analisar a relação entre a expectativa x percepção dos clientes pessoa física de uma instituição financeira, por meio de uma agência bancária situada no Município de Santa Lucia-PR. Inicialmente, a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo trata-se de uma revisão bibliográfica. Posteriormente, foi realizado um estudo de caso em uma instituição financeira, localizada no Município de Santa Lucia-PR. A pesquisa é do tipo descritiva, se caracterizando como quali-quantitativa. Para a realização da pesquisa foi utilizada a ferramenta Servqual, muito importante na análise e mensuração da qualidade na área de prestação de serviços. A partir das análises foi possível identificar que a empresa não possui uma boa avaliação na relação entre expectativa e percepção dos clientes. Os dados apresentam que se faz necessário que a empresa invista em melhorias que reflitam na percepção de seus clientes, principalmente no que se refere à estrutura física e melhoria no atendimento.

PALAVRAS-CHAVE: Instituições Financeiras; Qualidade; Servqual.

1. INTRODUÇÃO

Na busca pela sobrevivência e pela competitividade em um mercado a cada dia mais exigente, as empresas têm buscado se adequar as novas formas de gestão, e as demandas e exigências de seus clientes. Nesse contexto, a gestão da qualidade, tem ganhado grande destaque, pois abrange uma série de necessidades dos clientes e da organização.

A gestão da qualidade envolve o gerenciamento de produtos, serviços e processos com foco nas necessidades do mercado e dos clientes. Quando se trata da qualidade voltada ao setor de serviços, o cliente exerce um papel ainda mais

¹ Acadêmico do 8º período do curso de graduação em Administração do Centro Universitário Assis Gurgacz – FAG, Cascavel/PR. E-mail: juliocezar_pa@hotmail.com.

² Graduada em Administração Hospitalar. Especialista em Docência do Ensino Superior; Gestão Financeira; Docência na Educação a Distância; Gestão do SUS e Gestão de Projetos. Professora orientadora do trabalho. E-mail: claudiasauter20@hotmail.com

importante, pois a avaliação da qualidade quanto ao serviço prestado irá variar de acordo com a percepção de cada cliente, quando comparada com a sua expectativa em relação ao serviço prestado.

Como problema da pesquisa, observa-se que a análise, a gestão e a melhoria da qualidade, são necessidades e exigências para todas as empresas, mas, quando se trata da prestação de serviços, é um grande desafio para as organizações, pois a qualidade na prestação de serviços é um fator fundamental para a empresa se manter competitiva.

No entanto, isto requer habilidades, técnicas e ferramentas que possam mensurar e auxiliar na tomada de decisões a partir de aspectos intangíveis, difíceis de mensurar, e que dependem de cada cliente. De tal modo, as instituições financeiras também estão inseridas neste contexto, e têm demonstrado cada vez mais preocupação em como analisar a qualidade do serviço prestado. Sendo assim, tem-se a seguinte questão problema da pesquisa: qual a relação entre a expectativa e a percepção dos clientes de uma agência bancária, com relação ao serviço prestado?

Como hipótese para tal questionamento, acredita-se que, para que as empresas possam buscar a melhoria na qualidade do serviço prestado, é essencial que o nível de qualidade existente seja medido ou mensurado. O principal meio para mensurar a qualidade em serviços é o consumidor, ou seja, a satisfação do cliente que se baseia na diferença entre a percepção e expectativa dele em relação ao serviço que está sendo analisado.

Portanto, o presente estudo buscou analisar essa relação de expectativas x percepção dos clientes pessoa física de uma instituição financeira. A pesquisa teve como objetivo comparar a expectativa com a percepção dos clientes quanto ao serviço prestado pela Instituição Financeira, a fim de avaliar a qualidade do serviço oferecido. Para tanto, o estudo foi realizado através da utilização da ferramenta Servqual, tendo como embasamento as dimensões e os Gaps (ou lacunas da qualidade).

A ferramenta Servqual é comumente utilizada para avaliar a qualidade na prestação de serviços a partir dos Gaps da qualidade, que são as divergências ou lacunas que ocorrem dentro de uma organização, bem como entre a organização e o usuário, e resultam em má qualidade na prestação do serviço.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O SETOR BANCÁRIO NO BRASIL

Inicialmente, compete dizer que o interesse e a aproximação do Estado no que se refere à atividade bancária no Brasil vem desde o ano de 1808, mesmo ano da chegada da Corte Portuguesa em solo brasileiro. Naquele mesmo ano, foi criado, através do Ato Real de D. João VI, o primeiro Banco do Brasil (BB). No ano de 1861, outra maneira de expressão do interesse do Estado em atividades de crédito foi à concepção da Caixa Econômica e do Monte de Socorro do Rio de Janeiro, sendo essas duas entidades predecessoras da atual Caixa Econômica Federal (CEF). Ao término do Império, a atividade bancária desenvolvida no Brasil baseava-se no Rio de Janeiro, e exibia aspectos característicos (LIMA, 2011).

Em seguida, o interesse do exterior pelo mercado bancário brasileiro adveio a existir inicialmente do aumento das exportações de café, ficando então evidentes os proveitos que poderiam ser obtidos com a operação bancária no Brasil. Com isto, avulta-se então a ampla representatividade dos bancos estrangeiros no setor bancário do país a partir do século XX (SOUZA, 2011).

Entretanto, inicialmente do ano de 1921, foi constituída a regulamentação inicial explicativa da participação do capital estrangeiro no setor bancário no Brasil. De tal modo, além de estabelecido, este regulamento de fiscalização dos bancos e casas bancárias atribuiu um requisito suplementar de capital aos bancos estrangeiros que decorressem a operar no Brasil. Por conta disto, a participação destes bancos estrangeiros apresentou uma vultosa diminuição na participação da atividade bancária que vinha sendo desenvolvida no país (GREMAUD, 2003).

Neste contexto, o procedimento de consolidação bancária no país apenas se intensificou inicialmente de 1995, por causa, maiormente, da estabilização dos preços proveniente da implantação do Plano Real, do ingresso de bancos estrangeiros no Brasil, e igualmente pela privatização de bancos estaduais, dentre outras causas (LIMA, 2011).

A maior abertura do mercado bancário frente à competição internacional, bem como os progressos tecnológicos em informática e telecomunicações gerando impactos em canais alternativos para entrega de serviços, e igualmente as alterações na estratégia gerencial das instituições financeiras, colaboraram

expressivamente para este rápido procedimento de consolidação (SOUZA, 2011).

Desta maneira, de acordo com Lima (2011, p. 47), a consolidação bancária, portanto, o procedimento procedente de fusões e aquisições no segmento financeiro, “colaborou para a diminuição da quantidade de instituições bancárias, além de ampliar o tamanho dessas, como igualmente aumentou a concentração de mercado”.

Assim, o segmento bancário, como resultado da abertura dos mercados, bem como das grandes fusões e aquisições, adveio a sofrer em consequência da alta competição, passando então a tomar uma postura de aproximação com os clientes na procura para conservar-se lucrativo. Frente a isto, com os progressos tecnológicos, os bancos tornaram-se cada vez mais idênticos em relação aos produtos e serviços oferecidos. Portanto, estas instituições, hoje, procuram por diferenciação com fundamento na aproximação com o cliente, deste modo, formando relações duradouras com os clientes, apropriadas de assegurar retorno financeiro e continuação no mercado (CAMARGO, 2009).

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

A qualidade é definida como sendo uma estratégia básica de negócios que fornece aos clientes serviços e ativos que satisfaçam suas necessidades. Além disso, a adoção de novas técnicas de produção e programas de qualidade proporciona mudanças importantes na estrutura e no desempenho organizacional. Frente a isto, segundo Melhado (2009, p. 50), “as evidências mostram que a gestão da qualidade contribuiu para a mudança organizacional e o aumento do desempenho financeiro ao longo do tempo nas empresas”.

Além disso, as dificuldades envolvidas na adoção de mudanças organizacionais em um sistema produtivo são significativas. Um exemplo concreto de uma metodologia que inclui gestão da qualidade dentro de um contexto de mudanças é o *Six Sigma*, que é uma abordagem de mudança organizacional que incorpora elementos de gerenciamento de qualidade, reengenharia de processos de negócios e envolvimento de funcionários (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Portanto, rotineiramente, as organizações devem mudar os aspectos de gerenciamento de qualidade de processos e produtos para atender às demandas de seus ambientes internos e externos (mercado consumidor e concorrente). Além

disso, mudanças no comportamento do consumidor e o desenvolvimento de novas tecnologias garantem que as organizações procurem evoluir continuamente. Diante disto, mudanças são necessárias para um novo mercado, e é necessário estar atento ao conceito de qualidade dentro de uma organização (OLIVEIRA, 2009).

O gerenciamento de qualidade garante que uma organização, produto ou serviço seja consistente. De acordo com Paladini (2007, p. 76), a gestão da qualidade tem quatro componentes principais, a saber: “planejamento de qualidade, garantia de qualidade, controle de qualidade e melhoria de qualidade”. Complementando, para Toledo *et al.* (2013, p. 63):

A gestão da qualidade é focada não apenas na qualidade dos produtos e serviços, mas, também nos meios para alcançá-los. A gestão de qualidade, portanto, usa garantia de qualidade e controle de processos, bem como produtos para alcançar uma qualidade mais consistente.

A questão sobre a necessidade de gestão da qualidade passou a ser muito urgente porque a concorrência global se mostra cada vez maior, onde os empreendedores estão à procura de mais ferramentas de competitividade para sobreviver. E neste cenário, os sistemas de gestão da qualidade são uma das ferramentas mais eficazes para as empresas aumentarem a competitividade. Esta questão tem sido estudada há muito tempo desde que William Edwards Deming (1900-1993) e Joseph Juran (1904-2008) começaram seus estudos e implementação prática de gestão da qualidade e pensamento de qualidade nas empresas em décadas passadas (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Embora tenha sido há muito tempo, este tópico ainda é muito importante porque os sistemas de gestão da qualidade ainda são eficazes e os pesquisadores ainda estão pesquisando essa questão. Conforme Carpinetti (2012, p. 85), ao observar algumas publicações, as questões mais pontuais são as seguintes: “motivos, benefícios e resultados estratégicos da gestão da qualidade, e impacto na percepção dos clientes. Para tanto, de acordo com Toledo; Borrás e Mergulhão (2013, p. 65):

Os custos associados à qualidade são divididos em duas categorias: custos devido à má qualidade e custos associados com a melhoria da qualidade. Os custos de prevenção e os custos de avaliação são custos associados à melhoria da qualidade, enquanto os custos resultam de má qualidade. A gerência deve entender esses custos para criar uma estratégia de melhoria de qualidade.

Os custos são definidos como a soma dos custos ao longo da vida de um produto. Os clientes preferem produtos ou serviços com alta qualidade e preço razoável. Assim, para garantir que os clientes recebam um produto ou serviço que valha o dinheiro, as empresas devem gastar em custos de prevenção e avaliação. Os custos de prevenção estão associados à prevenção de defeitos e imperfeições (OLIVEIRA, 2009).

2.3 A QUALIDADE NOS SERVIÇOS

A proeminência na qualidade dos serviços aumentou nas últimas duas décadas e vem sendo abordada e aproveitada pelas organizações de todos os segmentos. De tal maneira, Feldman; Gatto e Cunha (2005, p. 55) conceituam a qualidade de serviço como sendo “o nível de discrepância entre as perspectivas dos clientes e a experiência verdadeira para o serviço”.

Com isto, a qualidade adveio a ser um fator estratégico para as organizações, pois deixou de representar o diferencial para ser vista e compreendida como uma condição de preexistência, um imperativo e, por conseguinte, a gestão da qualidade adveio a assumir a mesma significação. Sobre a gestão da qualidade no Brasil, o autor Gatto e Cunha avalia-se que se tem um extenso caminho a ser cursado, pois o ingresso e desenvolvimento dos conceitos a ela pertinentes chegaram bem tarde nos países em desenvolvimento, fato este explicado por uma série de questões histórico-econômicas (OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Paladini (2007, p. 136), hoje, no que se alude à conceituação da gestão da qualidade, em síntese, pode-se conceituá-la como um “[...] processo de definição, implantação e avaliação das políticas de qualidade”. Similarmente, como se analisa na qualidade em termos de conceituação, a gestão da qualidade vem sendo também foco de várias conceituações. Ao analisá-las, é admissível que é compreendida como uma filosofia, um conjunto de metodologias, melhoramento consecutivo, um serviço (ao consumidor e a clientes) e envolvimento da mão de obra.

Na mesma linha de pensamento do autor acima, Carpinetti (2012, p. 41) adiciona que, na atualidade, “se trata de um procedimento interativo de planejamento, ação e revisão, que procura o melhoramento consecutivo”. Ademais,

este mesmo autor baseia-se em princípios, tais como o melhoramento consecutivo, abordagem científica, visão de processos, liderança, comprometimento e envolvimento.

Basicamente, a gestão da qualidade adveio a ser um essencial campo de estudo para a administração organizacional, em qualquer segmento. Nas últimas décadas, vem ocorrendo o progresso do conceito de gestão de qualidade: no começo, fundamentava-se somente na inspeção final ou departamental do produto e/ou serviço; posteriormente, adveio a se tratar de anticoncepção de erros e falhas em toda a organização, independentemente da área funcional (TOLEDO *et al.*, 2013).

O conceito de qualidade já vem sendo debatido sob pontos de vistas diferentes, e logo, evolucionado com o transcorrer dos tempos. Para tanto, apresenta-se quatro principais pontos de vistas: qualidade como pressuposição de excelência; qualidade como consenso às especificações; qualidade como adaptação a utilização, e qualidade como valor para o preço. Cada uma destas definições apresenta consigo suas implicações, pertinentes ao o que se compreende por qualidade (SILVA, 2002).

2.4 AS DIMENSÕES E OS GAPS DA QUALIDADE

Identificar os critérios ou as dimensões consideradas como importantes pelos clientes ao avaliarem o serviço é uma maneira de compreender melhor suas expectativas. Esses critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente (GIANESI; CORRÊA, 2008).

Com isto, os clientes utilizam estes aspectos para fazer julgamento sobre a qualidade dos serviços com base na comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido. Essas lacunas entre a expectativa e a percepção do cliente quanto à qualidade, é conhecida como Gaps da qualidade.

De acordo com Corrêa e Caon (2012, p. 67), “os Gaps significam divergências que ocorrem dentro de uma empresa e/ou entre a empresa e o cliente, o que acaba resultando em uma avaliação de má qualidade na prestação do serviço”. Corrêa e Caon (2012, p. 68) ainda explicam detalhadamente cada tipo:

Gap 1 – Falha na comparação expectativa do consumidor – percepção gerencial: divergência entre a expectativa do cliente e o que a empresa ou o prestador do serviço entendeu como sendo tal expectativa;

Gap 2 – Falha na comparação percepção gerencial – especificação da qualidade do serviço: divergência entre o entendimento da empresa e as estratégias ou ações especificadas para atender o cliente;

Gap 3 – Falha na comparação especificação do serviço – prestação do serviço: divergência entre as especificações elaboradas e o serviço efetivamente gerado. Mesmo quando a especificação está adequada, muitas vezes acontecem falhas na prestação do serviço ao cliente;

Gap 4 – Falha na comparação prestação de serviços – comunicação externa ao cliente: divergência entre o serviço gerado e a comunicação externa ao cliente;

Gap 5 – Falha na comparação expectativa do cliente – percepção do cliente: divergência entre o serviço esperado e o serviço fornecido. Essa falha é resultado da ocorrência das falhas anteriores.

As dimensões da qualidade em serviços podem ser mensuradas através de uma ferramenta denominada Servqual, usada para pesquisar a satisfação do cliente com base no modelo de lacunas na qualidade. A análise cruzada entre as cinco dimensões da qualidade e as cinco lacunas ou os Gaps é a base conceitual do Servqual e funciona como uma estrutura para entender os resultados da aplicação do instrumento (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

2.5 FERRAMENTA SERVQUAL

O Servqual é um instrumento de pesquisa multidimensional, projetado para capturar as expectativas e percepções dos consumidores sobre um serviço ao longo das cinco dimensões que se acredita representar a qualidade do serviço. O Servqual baseia-se no paradigma de expectativa e desconfirmação, o que, em termos simples, significa que a qualidade do serviço é entendida como a extensão em que as expectativas de qualidade do consumidor antes do consumo são confirmadas ou não confirmadas por suas percepções reais da experiência em serviço (FREITAS; MANHÃES; COZENDEY, 2006).

Quando o questionário Servqual foi publicado pela primeira vez, em 1985, por uma equipe de pesquisadores acadêmicos, A. Parasuraman, Valarie Zeithaml e Leonard L. Berry, para medir a qualidade no setor de serviços, representou uma inovação nos métodos de medição usados para a qualidade do serviço. O valor diagnóstico do instrumento é suportado pelo modelo de qualidade de serviço que forma a estrutura conceitual para o desenvolvimento da escala (ou seja, instrumento ou questionário) (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

O instrumento foi amplamente aplicado em vários contextos e é considerado relativamente robusto. Tornou-se a escala de medição dominante na área de qualidade de serviço. Todavia, apesar do interesse de longa data no Servqual e sua miríade de aplicações específicas de contexto, atraiu algumas críticas dos pesquisadores (FREITAS; MANHÃES; COZENDEY, 2006).

Em síntese, o Servqual é um instrumento de pesquisa multidimensional, projetado para medir a qualidade do serviço capturando as expectativas e percepções dos entrevistados ao longo das cinco dimensões da qualidade do serviço. O questionário consiste em pares de itens correspondentes; 22 itens de expectativa e 22 itens de percepção, organizados em cinco dimensões que acredita-se, estão, alinhadas com o mapa mental do consumidor das dimensões da qualidade do serviço (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

3. METODOLOGIA

A pesquisa proposta no estudo apresenta uma abordagem quali-quantitativa, com métodos de pesquisa do tipo descritiva, bibliográfica e de campo, sendo desenvolvida por meio de um estudo de caso em uma instituição financeira, com embasamento na metodologia de utilização da ferramenta Servqual.

Uma pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população, através do uso de técnicas padronizadas para coleta de dados. A pesquisa de campo, por sua vez, busca o aprofundamento de uma realidade, é realizada por meio de observação direta das atividades de um grupo, além de entrevistas com informantes para captar explicações e interpretações referentes àquela realidade (GIL, 2002).

Já a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral (LOPES, 2006).

Inicialmente, o presente estudo realizou a revisão bibliográfica, que se deu por meio de livros, artigos científicos e publicações. Após a fase de levantamento bibliográfico, foi realizada uma triagem de todo o material que aborda em específico o assunto em estudo. Posteriormente, foi feito um estudo de caso em uma instituição financeira, localizada no Município de Santa Lucia-PR. Assim, a pesquisa de campo buscou atender os objetivos aqui indicados, propendendo descrever aspectos

localizados da realidade vivenciada no ambiente pesquisado com total empenho e seriedade.

Os dados foram coletados com base no modelo Servqual, que é uma ferramenta que busca avaliar a qualidade em serviços e contém as dimensões que os clientes usam para julgar essa qualidade, que são: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis. A metodologia da ferramenta Servqual recomenda que a pesquisa seja realizada com uma amostra de cerca de 15% dos clientes, dessa forma, para a presente pesquisa foram entrevistados 165 clientes da agência, sendo que cada um respondeu duas vezes cada questão. Na primeira, atribuíram nota à sua expectativa em relação ao aspecto questionado e, na segunda, atribuíram nota a percepção em relação à prestação de serviço que está sendo avaliada.

Para fins de análise, a entrevista seguiu os critérios adotados pela escala de Likert do tipo 7 (sete) pontos, onde os entrevistados atribuíram notas de 0 a 7 pontos, em relação a sua expectativa sobre o aspecto questionado, e, em seguida, conferiram sua nota, também de 0 a 7 pontos quanto a sua percepção sobre a instituição financeira pesquisada neste estudo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa foi iniciada no dia 23 de Outubro de 2019 e finalizada em 27 de Outubro de 2019; os questionários foram aplicados pelo pesquisador com o auxílio de um funcionário da agência bancária, a fim de atingir o público necessário. Esse funcionário foi admitido recentemente e, assim, não tem nenhuma influência na resposta dos clientes, o mesmo permaneceu na entrada da agência para a abordagem dos clientes. A realização da pesquisa ocorreu normalmente sem interromper os trabalhos da agência, formando uma única amostra, no intuito de evitar qualquer resultado tendencioso quanto às expectativas e percepções dos clientes com relação aos serviços bancários.

Quanto ao local da pesquisa, trata-se de uma instituição financeira, situado no município de Santa Lucia - PR. A agência fica localizada no centro da cidade, sendo considerada uma agência de pequeno porte, pois, possui uma carteira em torno de 1.100 correntistas cadastrados, mas, com cerca de 800 correntistas ativos. A amostra foi calculada com base no número de correntistas cadastrados, gerando um

total de 165 clientes entrevistados.

Os resultados obtidos na pesquisa foram tabulados e, com o uso do Excel, foram calculadas as médias das respostas de cada pergunta, para cada questionário; de posse das médias, tanto da percepção quanto da expectativa dos clientes, foi possível aplicar a fórmula do método Servqual, à qual se efetiva pela subtração da percepção pela expectativa, visto que essa diferença é considerada a qualidade do serviço, de acordo com a análise dos clientes. Diante desses resultados obtidos, também foram possível calcular a taxa de satisfação para cada dimensão, possibilitando assim, uma melhor visualização dos pontos considerados mais críticos pelos clientes.

As 165 entrevistas realizadas com os clientes da agência foram tabuladas e avaliadas, e seus resultados são expostos a seguir. Para avaliar o nível de satisfação referente a cada requisito, foi considerado o valor crescente, ou seja, quanto maior o número positivo, maior se dá a satisfação do cliente. Contudo, o resultado negativo é avaliado como sendo ruim. A taxa de insatisfação apresentada pelo número negativo é que, quanto mais distante de 0 (zero), maior é o nível de insatisfação do cliente.

Assim, a tabela 1 logo abaixo apresenta os resultados referentes à dimensão dos aspectos tangíveis, que medem a qualidade dos recursos físicos imprescindíveis para oferecer o serviço, abrangendo desde a infraestrutura, equipamentos usados até a aparência dos colaboradores da agência analisada.

Tabela 1 - Aspectos Tangíveis

TANGÍVEIS	PERCEPÇÃO	EXPECTATIVA	DIFERENÇA
1. Equipamentos Modernos	3,0	5,8	-2,8
2. Instalações Físicas atraentes	3,5	6,5	-3,0
3. Aparência dos Funcionários	4,5	6,6	-2,1
4. Recursos de Autoatendimento	3,6	6,4	-2,8

Fonte: Próprio autor (2019)

Avaliando os resultados da dimensão tangíveis, pode-se notar que, para todos os aspectos examinados, a percepção dos clientes se mostra inferior à expectativa quanto ao serviço oferecido pela instituição financeira. Todavia, cabe ressaltar que o item instalações físicas concebe a maior insatisfação dos clientes (-

3), ou seja, em relação às instalações físicas da instituição, os clientes possuem uma expectativa muito superior ao que realmente observam.

O item aparência dos funcionários (-2,1) concebe a menor insatisfação dentro desta dimensão, porém, não menos importante, já que, mesmo assim, é um requisito com resultado crítico. Os recursos de autoatendimento e equipamentos do banco (-2,8) igualmente representam aspectos essenciais a serem levados em consideração.

Outra dimensão avaliada na pesquisa diz respeito à confiabilidade. Os itens referentes à confiabilidade avaliam a competência da agência para realizar o serviço de forma confiável, conciso e conforme o que foi prometido para o cliente, portanto, com qualidade e sem falhas. Os resultados alcançados para este item são exibidos na tabela 2 e avaliam a confiança do cliente nas promessas do banco.

Tabela 2 - Aspectos de Confiabilidade

CONFIABILIDADE	PERCEPÇÃO	EXPECTATIVA	DIFERENÇA
5. Comprometimento	3,1	6,1	-3,0
6. Atenção com o Cliente	5,4	6,7	-1,3
7. Serviços Prestados Corretamente	3,4	6,8	-3,4
8. No Tempo Prometido	4,0	6,5	-2,5
9. Eficiência/ Serviços sem Erros	4,1	6,8	-2,7

Fonte: Próprio autor (2019)

De acordo com o que se observa a partir dos resultados acima, os clientes não se mostram confiantes referente ao banco, visto que todos os aspectos exibem resultados negativos. O mais preocupante se refere ao requisito serviços prestados (-3,4), que exibiu o maior nível de insatisfação, isso significa que o banco não realiza o serviço de forma correta desde do primeiro atendimento.

O compromisso que o banco imprime aos seus clientes, referente ao comprometimento, igualmente se exhibe preocupante (-3,0), assim como com o tempo prometido para fornecer seus produtos e serviços aos clientes (-2,5) e a eficiência com que o banco presta seus serviços (-2,7), que igualmente precisam ser levados em consideração, pois apresentam resultados negativos significantes. O item que concebe o menor nível de insatisfação se refere à atenção prestada aos clientes na solução de dúvidas e problemas (-1,3), mesmo exibindo uma elevada expectativa, a percepção do cliente se mostra boa para este item, quando

comparada com os demais itens avaliados neste dimensão.

O terceiro aspecto analisado é a dimensão responsabilidade, que é exibida na tabela 3 a seguir. Essa dimensão avalia o quão veloz a organização é capaz de oferecer seu serviço e qual a sua disposição em solucionar todas as dúvidas dos usuários dos serviços da instituição financeira, sem deixá-los aguardando por muito tempo.

Tabela 3 - Aspectos de Responsabilidade

RESPONSABILIDADE	PERCEPÇÃO	EXPECTATIVA	DIFERENÇA
10. Informações Precisas	6,6	6,3	0,3
11. Rapidez na Solução de Dúvidas dos Clientes	4,9	6,9	-2,0
12. Boa Disposição Para Atendimento	4,6	6,9	-2,3
13. Disponibilidade Dos Funcionários	3,7	6,9	-3,2

Fonte: Próprio autor (2019)

Nesse aspecto mencionado acima, localiza-se o primeiro item positivo da pesquisa, que se refere às informações precisas prestadas pela instituição, ou seja, neste quesito o banco vai além da expectativa dos clientes (0,3). Entretanto, nesta mesma dimensão, o quesito disponibilidade dos funcionários para atender os clientes, se mostra preocupante, tendo uma insatisfação de (-3,2). A prontidão em solucionar as dúvidas dos clientes (-2,0) e a boa disposição dos funcionários para ajuda-los (-2,3) igualmente precisa ser avaliada, já que concebem uma insatisfação considerável.

O próximo aspecto analisado refere-se à garantia ou segurança, e possui por finalidade demonstrar a capacidade da empresa em oferecer confiança e segurança para os clientes, além de avaliar a cortesia dos funcionários para com os clientes, e a percepção dos clientes quanto ao conhecimento demonstrado pelos colaboradores da empresa, conforme apresentado na tabela abaixo:

Tabela 4 - Aspecto de Garantia

GARANTIA	PERCEPÇÃO	EXPECTATIVA	DIFERENÇA
14. Confiança e Compromisso dos Funcionários	5,2	6,5	-1,3
15. Serviços Confiáveis e Eficientes	3,4	6,7	-3,3
16. Cortesia e Motivação dos Funcionários	5,0	6,8	-1,8
17. Conhecimento dos Funcionários.	3,4	3,8	-0,4

Fonte: Próprio autor (2019)

Referente ao aspecto de garantia, a grande preocupação está no quesito que se refere à prestação de serviços confiáveis e eficientes (-3,3), onde os clientes avaliam o atendimento em diferentes setores da instituição financeira. Já quanto aos demais quesitos avaliados nesta dimensão, que se referem à cortesia, conhecimento, motivação e confiança que os funcionários do banco transmitem aos clientes, estes não apresentam índices de insatisfação muito relevantes, quando comparados a outros aspectos pesquisados, pois a percepção encontra-se próxima a expectativa.

O último aspecto analisado é o de empatia, que avalia o quanto o atendimento ao cliente pode ser personalizado e distinto, conforme as necessidades. Além disto, se a equipe se encontra sensível a compreender qual a melhor forma de tratar o cliente do banco. A tabela 5 exhibe os resultados para este aspecto.

Tabela 5 - Aspectos de Empatia

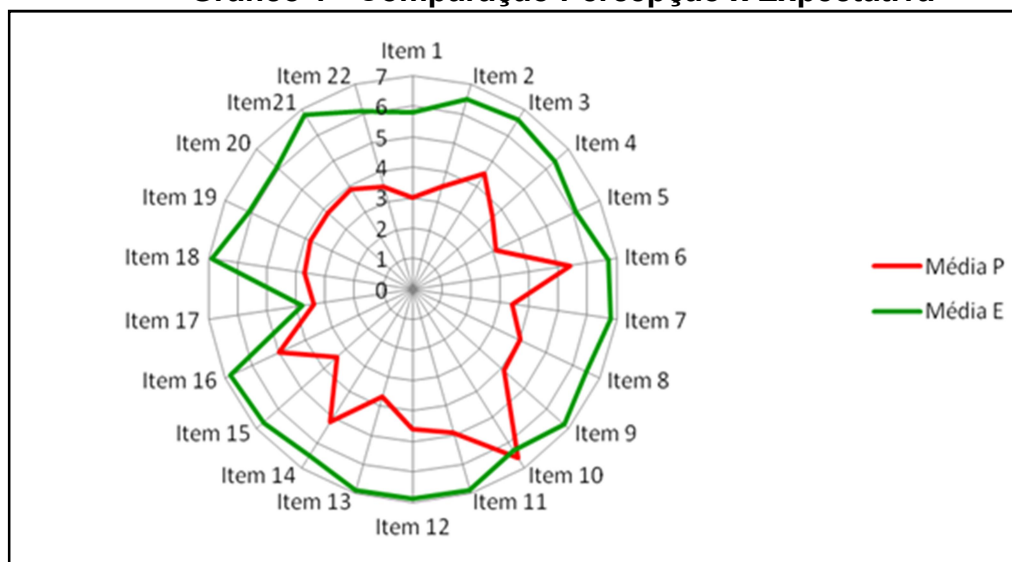
EMPATIA	PERCEPÇÃO	EXPECTATIVA	DIFERENÇA
18. Atenção Individualizada	3,7	6,9	-3,2
19. Horário de Atendimento	3,8	6,1	-2,3
20. Atendimento Particular	3,8	6,1	-2,3
21. Busca pela Satisfação	3,9	6,8	-2,9
22. Compreensão das necessidades e expectativas	3,5	6,1	-2,6

Fonte: Próprio autor (2019)

Na dimensão empatia o item que se mostra mais preocupante diz respeito à atenção individualizada, a qual é desejada e pouco percebida pelos clientes (-3,2), assim como os clientes não percebem evidências de que o banco tenha interesse em buscar melhoria na satisfação dos mesmos (-2,9), bem como não procura compreender as necessidades e expectativas dos clientes (-2,6); além de não oferecer atendimento em horários mais flexíveis e atendimento individualizado a cada cliente (-2,3).

De tal modo, inicialmente da tabulação dos dados expostos anteriormente aqui, foi admissível igualmente evidenciar os resultados fundamentados em um gráfico que exhibe os valores contraídos nas questões, tanto para a expectativa quanto para a percepção, de acordo com o Gráfico 1 exibido logo abaixo:

Gráfico 1 - Comparação Percepção x Expectativa



Fonte: Próprio autor (2019).

No Gráfico exibido acima, torna-se admissível notar o distanciamento entre cada item, onde os pontos que mais se aproximam recomendam que a agência se encontra próxima de atender a satisfação de seus clientes, todavia, os pontos mais afastados recomendam itens críticos, que precisam de maior atenção.

Portanto, observa-se que, na checagem entre expectativas e percepções, os itens 02, 05, 13, 15 e 18, tratam-se das questões com maior prioridade, já que concebem um nível de insatisfação igual ou superior a (-3,0).

Já no item 10, a percepção excede a expectativa dos clientes, sendo estimado um item satisfatório. E também se tem o item 17, que tem um índice de

percepção bem próximo à expectativa, não concebendo um quesito a ser priorizado para melhoria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento do presente estudo, foi possível concluir que, ao gerir uma organização, um dos principais pontos a serem enfatizados trata-se da satisfação dos clientes. Para tanto, os gestores empresariais precisam ter sempre uma preocupação com o atendimento das expectativas do cliente referente a diferentes aspectos, como os que foram abordados neste estudo de caso, e que tem relação à qualidade na prestação de serviços.

A ferramenta Servqual se mostrou como uma competente ferramenta quando a finalidade é avaliar a satisfação dos clientes. Referente a instituição financeira, objeto de estudo, a ferramenta ajudou para o esclarecimento de aspectos que mais provocam insatisfação.

A primeira percepção importante após a tabulação dos dados foi à identificação do perfil dos clientes da instituição, que demonstraram possuir um nível de expectativas bastante alto, tendo em vista que em um portfólio de 22 perguntas, quanto a expectativa, com pontuação de 1 a 7, obteve-se uma média de 6,41, ou seja, os clientes dessa agência, de forma geral, são bastante exigentes em relação aos aspectos avaliados na pesquisa.

De tal modo, concluiu-se que a empresa possui inúmeros aspectos de qualidade que precisam de estratégias de melhorias que possam resultar numa melhor percepção dos clientes, visto que para a grande maioria dos aspectos avaliados a percepção foi menor do que a expectativa, gerando um resultado negativo, ou seja, a empresa está deixando a desejar quanto ao atendimento das expectativas e satisfação de seus clientes.

Na dimensão que analisa os tangíveis todos os aspectos analisados apresentaram uma expectativa alta, em nenhum deles a percepção quanto serviço prestado pelo banco se aproximou da expectativa dos clientes, gerando um resultado negativo. Como a agência atualmente conta com uma estrutura desatualizada em relação a outras agências, e já possui uma previsão de reestruturação para 2020, sugere-se que os aspectos levantados sejam considerados para o planejamento e as ações de melhoria em sua estrutura física,

renovando seu ambiente interno bem como sua fachada.

Em relação à confiabilidade, os clientes demonstraram insatisfação em todos os quesitos, em especial no comprometimento e também nos serviços prestados de forma correta, é importante que a instituição se comprometa mais com seus clientes, de maneira que transmita confiança aos mesmos, e que ações sejam desenvolvidas com os funcionários para que eles busquem demonstrar aos clientes o compromisso da instituição para com eles.

Já nas dimensões de responsabilidade, se obteve um ponto positivo, o único dentro da pesquisa onde a instituição financeira supera a expectativa de seus clientes, no qual foi analisado que seus colaboradores transmitem informações precisas a seus clientes. No entanto, nesta mesma dimensão, os demais pontos analisados apresentam-se negativos e dizem respeito à disponibilidade e rapidez dos funcionários na solução de problemas dos clientes, dessa forma, uma ação contínua com os funcionários precisa ser desenvolvida a fim de que eles se apropriem de suas responsabilidades e executem com qualidade sua prestação de serviços.

A ação sugerida acima poderá ainda refletir na melhoria da percepção quanto aos aspectos avaliados na dimensão garantia, onde o ponto mais crítico se deve a confiança e eficiência na prestação dos serviços ofertados. Essas ações podem envolver treinamentos e aperfeiçoamentos, tanto relacionados às suas atividades específicas quanto referentes a boas práticas de atendimento.

A última análise realizada diz respeito à empatia que tem ligação direta com o atendimento, com base neste quesito, a necessidade de melhorar o atendimento realizando capacitações é reforçada, pois questões voltadas atenção individualizada, compreensão das necessidades dos clientes e busca pela satisfação dos mesmos, se mostraram preocupantes. Sendo assim, percebe-se que o atendimento, de forma geral, precisa de melhorias rápidas, mas com ações contínuas que garantam que à medida que as necessidades e expectativas dos clientes mudem ao longo do tempo, a agência e seus colaboradores estejam preparados para se adequar e garantir a satisfação destes.

Além da adequação da estrutura física e das ações de desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuos que foram sugeridas, a partir da presente pesquisa é possível recomendar que a instituição adote a pesquisa direcionada com os clientes como um procedimento organizacional, com intuito de aproveitar os

resultados, para a empresa ter uma relação mais próxima de seus clientes, identificando questões específicas que podem gerar insatisfação, assim se antecipando a tomada de decisões. A pesquisa por si só já demonstra uma preocupação da instituição em atender de forma satisfatória seus clientes. Por outro lado, os clientes se sentirão ainda mais satisfeitos ao perceberem que a partir das pesquisas a instituição têm traçado estratégias de melhoria contínua, gerando uma relação de confiança.

E ainda, os resultados da pesquisa com os clientes geram subsídios para que a empresa realize reuniões periódicas com a equipe, oferecendo *feedback* dos relatos dos clientes e buscando, por meio da integração entre empresa e funcionários, melhorar a percepção deles em relação à expectativa sobre determinados aspectos.

Por fim, como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se estudos que busquem desenvolver uma pesquisa de revisão bibliográfica, abordando e investigando os principais benefícios e contribuições de uma gestão de qualidade competente para as organizações, assim como a sua influência e consequência na competitividade, bem como na satisfação dos seus clientes.

REFERÊNCIAS

- CAMARGO, P. O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo. Unesp, 2009.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARVALHO, M. M; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e casos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CORRÊA, H. L; CAON, M. **Gestão de serviço: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes**. 1ª ed. - São Paulo: Atlas, 2012.
- FELDMAN, L. B; GATTO, M. A; CUNHA, I. C. **História da evolução da qualidade hospitalar: dos padrões à acreditação**. Acta Paulista de Enfermagem. Nº 18, 2005.
- FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- FREITAS, A. L. P; MANHÃES, N. R. C; COZENDEY, M. Y. **Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade de serviços de tecnologia da informação: uma análise experimental**. Anais do XXVI ENEGEP, 2006.
- GIANESI, I. G. N; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GREMAUD, A. P. **A política econômica na passagem do século XIX para o XX: controvérsias em torno da questão monetária**. Anais do V Congresso Brasileiro de História Econômica. Caxambu: ABPHE, 2003.
- LIMA, F. C. G. de C. **Moeda e Crédito no Brasil: breves reflexões sobre o primeiro Banco do Brasil (1808- 1829)**. Évora. IV Encontro dos Economistas da Língua Portuguesa, 2011.
- LOPES, J. **O fazer Do Trabalho Científico Em Ciências Sociais Aplicadas**. Editora Universitária da UFPE, Recife – PE, 2006.
- MELHADO, S. **O conceito da qualidade, evolução histórica da qualidade, satisfação do cliente, TCQ e TQM**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2009.
- OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, R. O da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

SOUZA, R. M. **Moeda e Estado: políticas monetárias e determinantes da procura (1688-1797)**. Série Documentos de Trabalho, nº 20. Lisboa: ISEG, 2011.

TOLEDO, J. C; BORRÁS, M. A; MERGULHÃO, R. C; MENDES, G. H. S. **Qualidade: gestão e método**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

ZEITHAML, V. E; PARASURAMAN, A; BERRY, L. L; **A excelência em serviços: como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ANEXO I

Tangíveis:

1. O banco possui equipamentos modernos e de última geração.
2. As instalações físicas do banco são agradáveis e tem um visual agradável.
3. Os funcionários e gerentes do banco têm boa aparência.
4. O banco possui recursos de auto-atendimento fáceis de utilizar.

Confiabilidade:

5. Quando o banco se comprometer em fazer algo em um determinado tempo, ele cumpre.
6. Quando o cliente tem alguma dúvida ou problema, o banco demonstra uma atenção especial e interesse em resolvê-lo.
7. O banco realiza o serviço de forma correta da primeira vez.
8. O banco fornece seus serviços e produtos no tempo em que se comprometeu.
9. O banco presta seus serviços sem erros.

Responsabilidade/Resposta:

10. Os funcionários e gerentes do banco oferecem informações precisas para tirar as dúvidas; resolver os problemas e satisfazer as necessidades dos clientes.
11. Os funcionários do banco atendem prontamente as consultas e dúvidas de seus clientes.
12. Os funcionários do banco têm sempre boa disposição para ajudar seus clientes.
13. Os funcionários do banco em momento algum estão ocupados para atender e esclarecer as dúvidas dos seus clientes.

Garantia:

14. O comportamento dos funcionários do banco inspira confiança e compromisso para os clientes.
15. O banco possui transações, serviços e produtos confiáveis e eficientes.
16. Os empregados do banco são corteses com seus clientes e demonstram estar motivados.
17. Os funcionários e gerentes do banco têm os conhecimentos necessários para esclarecer e responder as dúvidas dos clientes.

Empatia:

- 18. O banco oferece atenção individualizada aos seus clientes.
- 19. O banco opera em horário conveniente a todos seus clientes.
- 20. O banco tem funcionários que dão atendimento individual a cada cliente.
- 21. O banco oferece o melhor de seu serviço buscando a satisfação de seus clientes.
- 22. Os funcionários e gerentes do banco compreendem as necessidades e expectativas de cada cliente.