



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRO REITORIA DE PESQUISA E POS GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**DISSERTAÇÃO**

**DISCUSSÕES ACERCA DA PERCEPÇÃO DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE  
SERVIÇOS NUMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA NO MUNICÍPIO DE NOVA  
IGUAÇU, RJ**

**MIRIAN CRISTINA VIDAL DA ROCHA**

**2019**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRO REITORIA DE PESQUISA E POS GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**DISCUSSÕES ACERCA DA PERCEPÇÃO DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE  
SERVIÇOS NUMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA NO MUNICÍPIO DE NOVA IGUAÇU, RJ**

**MIRIAN CRISTINA VIDAL DA ROCHA**

Sobre a orientação da professora  
Dr<sup>a</sup> Maria Cristina Drumond e Castro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia** no curso de pós graduação em Gestão e Estratégia da universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Seropédica / RJ  
Maio de 2019

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICESA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE

MIRIAN CRISTINA VIDAL DA ROCHA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico


Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

dd da Rocha, Mirian Cristina Vidal, 1986-  
Discussões acerca da percepção de qualidade na  
prestação de serviços numa instituição bancária no  
Município de Nova Iguaçu, RJ. / Mirian Cristina Vidal  
da Rocha. - RIO DE JANEIRO, 2019.  
108 f.: il.

Orientadora: Maria Cristina Drumond e Castro.  
Tese(Doutorado). -- Universidade Federal Rural do Rio  
de Janeiro, MPGE, 2019.

1. Marketing de relacionamento. 2. Marketing de  
serviços. 3. Serviços bancários. 4. Modelo de Gap. 5.  
Relacionamento com o cliente. I. Drumond e Castro,  
Maria Cristina, 1960-, orient. II Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro. MPGE III. Título.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de  
Nível Superior – Brasil (CAPES) Código de Financiamento 001.

  
Membro Externo  
UFRRJ

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Maria Cristina Drumond e Castro, por todo apoio e amizade, pela paciência e dedicação no acompanhamento de todos os detalhes da pesquisa, me ajudando em tudo que precisei. Mesmo ocupada com multitarefas sempre respondeu prontamente e esteve ao meu lado em todos os momentos desse período, assim como foi sempre solícita aos meus colegas do MPGE/2017.

Aos membros da Banca examinadora pela riqueza de conteúdo fornecida, tempo e deslocamento dispensados, além do genuíno interesse em potencializar a dissertação.

Ao meu noivo Eduardo, pela paciência, orgulho das minhas pequenas conquistas ao longo desse período. Por trás de toda grande mulher há um grande homem encorajando-a.

Ao amigo Alan Deslandes que sempre potencializou meus pensamentos e minha vontade de regressar ao universo acadêmico. Sem ele eu não conseguiria.

Às minhas amigas, Mariana Castro e Jucyara Marcelino sempre presente em tudo o que precisei. Sempre me trouxeram boas referências profissionais e para a vida.

À minha avó que me ensinou preciosas lições e foi tão importante na minha vida, mesmo depois de sua morte.

Ao amigo Levy Lemos, que incentivou, torceu e me ajudou durante toda a trajetória. Agradeço as idéias, histórias, e a amizade.

Ao gestor Grigório Pereira, grande líder que obtive no início da minha carreira, que se preocupava exaustivamente com a qualidade proporcionada aos clientes e bancários, ampliando minha visão sobre boas práticas e marketing de relacionamento.

Aos professores do MPGE da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), principalmente Paulo Reis, e Beatriz Vilardi, da Universidade Federal Rural (UFRRJ), ministraram disciplinas que contribuíram muito com o desenvolvimento e avanço da minha pesquisa durante suas aulas.

A professora Marcia Cova do MPGE da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), por compartilhar seus conhecimentos com maestria, boa vontade, disponibilidade constante, e por impulsionar minha paixão pela área acadêmica.

Ao professor Rodrigo Amado do MPGE da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), que apesar de lecionar uma disciplina que não se relacionava diretamente com meu

objeto, pude aproveitar conceitos e recebi muitas sugestões de textos e práticas que estavam além das ementas.

Aos professores Renata Céli e Sergio Montalvão do PPGAD da Universidade Federal Fluminense (UFF), pois suas aulas agregaram grande conteúdo para meu crescimento acadêmico e futuras publicações.

As professoras da Unigranrio, Deborah Zouain, Ana Guedes e Maria Cristina, pelos conhecimentos transmitidos que serviram de base para meu pré projeto e egresso no mestrado em gestão de estratégia da UFRRJ.

A todos os amigos e colegas de profissão, que aceitaram participar das entrevistas e transmitiram sua vivência, vasto conteúdo, bate-papos e a troca de experiências tão enriquecedoras.

Aos colegas de turma do MPGE/2017 por estarem sempre solícitos para compartilhar conquistas e pensar em soluções para os problemas que surgiram com companheirismo.

À secretaria do MPGE/ UFRRJ. Aos funcionários Thiago e Bruna, por tentarem ao máximo solucionar eventuais problemas e organizar toda a burocracia que a universidade exige.

Aos meus pais e familiares que sempre apoiaram e me deram a vida e condições de sobrevivência, incentivando minhas conquistas e minha independência.

Aos amigos que fiz no segundo semestre de 2016 no PPGA da Unigranrio, Judimar e Clayton, que incentivaram meu egresso e estão sempre dispostos a ajudar na compreensão de uma disciplina e conteúdo acadêmico, ampliando minha forma de pensar e solucionar problemas.

## RESUMO

ROCHA, Mirian Cristina Vidal da. **Discussões acerca da percepção de qualidade na prestação de serviços numa instituição bancária no Município de Nova Iguaçu, RJ.** 2019. 108 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

O objetivo central desta pesquisa é entender as problemáticas que circulam a política de relacionamento entre os consumidores e o grupo de profissionais bancários que trabalham em um banco comercial. Nestas interações entre bancários e clientes, a venda de serviços por muitas vezes é feita por métodos questionáveis. Através da utilização da Análise do Modelo de *Gap* da Qualidade proposto por Berry, Parasuraman e Zeithaml (2014), foi produzida uma reflexão sobre as problemáticas enfrentadas por uma instituição bancária que visem o atendimento das necessidades dos clientes, diante das perspectivas de clientes de alta renda e gerentes que trabalham na instituição bancária. Os objetivos secundários envolvem a verificação de como e quais serviços ofertados atuam na percepção de qualidade dos clientes da instituição analisada. Também será analisado como a participação dos profissionais pode interferir em práticas cotidianas de atendimento ao cliente revendo a eficiência percebida. A pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa não probabilística, realizada por meio de entrevistas com gerentes e clientes, aplicando questionários baseados no modelo proposto, para entender qual são as percepções da qualidade da prestação de serviços nas filiais do banco em estudo em Nova Iguaçu, no Rio de Janeiro. Os resultados das entrevistas apontam para um plano de ação estipulado por esta pesquisa que visa a curto, médio e longo prazo solucionar os problemas encontrados através dos relatos das entrevistas realizadas com clientes e gerentes para que se possa reformular a estrutura interna da empresa, assim como os canais de comunicação com seu público-alvo e todos os espaços que foram identificados por estarem suscetíveis a uma administração inadequada no banco em estudo.

**Palavras-chave:** serviços bancários; modelo de *gap*; *marketing* de serviços.

## ABSTRACT

ROCHA, Mirian Cristina Vidal da. **Discussões acerca da percepção de qualidade na prestação de serviços [bancários] numa instituição bancária no Rio de Janeiro**. 2019. 108 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

The main objective of this research is to understand the problems that circulate the policy of relationship between consumers and the group of banking professionals working in this institution. In these interactions between bankers and customers, the sale of services is often done by questionable methods. Through the use of the Quality *Gap* Model Analysis proposed by Berry, Parasuraman and Zeithaml (2014), a reflection was made on the problems faced by a banking institution aimed at meeting customer needs, in view of the prospects of high income clients and managers who work in the banking institution. Secondary objectives involve verifying how and what services are offered in the perceived quality of clients of the analyzed institution. It will also be analyzed how the participation of professionals can interfere in daily customer service practices by reviewing the perceived efficiency. The research is qualitative and non-probabilistic quantitative by means of interviews with managers and clients, applying questionnaires based on the proposed model, to understand the perceptions of the quality of service provision in the subsidiaries of the study bank in Nova Iguaçu, Rio de Janeiro. The results of the interviews point to a plan of action stipulated by this research that aims at the short, medium and long term to solve the problems found through the reports of interviews with clients and managers so that the internal structure of the company can be reformulated, as well as the communication channels with its target audience and all the spaces that were identified because they are susceptible to an inadequate administration in the study bank.

**keywords:** banking services; *gap* model; services marketing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégia de Marketing de Serviços.....	23
Figura 2 - Escala de intangibilidade exposta por Hoffman e Bateson .....	27
Figura 3 - Modelo de Estratégia de Serviços com Qualidade .....	32
Figura 4 – Modelos dos <i>gaps</i> na prestação de serviço .....	40
Figura 5 - Compreendem as expectativas .....	57
Figura 6 - A Preocupação com a percepção do cliente sobre o serviço prestado.....	57
Figura 7 - Disponibilidade do gerente.....	58
Figura 8 - Concentração nos relacionamentos com os clientes e não nas transações. ....	60
Figura 9 - Planejamento da solução nas falhas no serviço. ....	60
Figura 10 - Entrega de promessas .....	61
Figura 11 - Correspondência entre padrões e expectativas.....	62
Figura 12 - Objetivos quanto a qualidade .....	63
Figura 13 – Qualificação dos funcionários .....	64
Figura 14 - Consistência entre os funcionários, as equipes, as unidades e as filiais .....	65
Figura 15 - Seu papel e as suas responsabilidades como cliente. ....	66
Figura 16 - Satisfação do cliente é o foco do atendimento .....	67
Figura 17 - Consistência na qualidade em qualquer filial .....	68
Figura 18 - Equilíbrio entre oferta e demanda. ....	69
Figura 19 - Eficiência as comunicações da empresa (funcionários, mídias sociais, propagandas, etc.) .....	70
Figura 20 - Não ocorre o excesso de promessas e de vendas além da capacidade .....	71
Figura 21 - Eficiência na comunicação dos diferentes setores da organização .....	72
Figura 22 - Preços. ....	73
Figura 23 – Preços x Valor.....	74
Figura 24 - Faixa etária dos gerentes entrevistados.. ....	75
Figura 25 - Novas contratações de funcionários e rotatividade por faixa etária e gênero.....	76
Figura 26 - Diversidade dos órgãos de governança e funcionários.....	76



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Reclamações de consumidores.....	30
Quadro 2. Benefícios esperados pelos clientes.....	38
Quadro 3 – Causas dos problemas relacionados a percepção gerencial.....	41
Quadro 4 – O <i>Gap</i> na Especificação da Qualidade.....	41
Quadro 5 – O <i>Gap</i> na Entrega de Serviços.....	42
Quadro 6 – O <i>Gap</i> nas Comunicações com o Mercado.....	43
Quadro 7 – <i>Gap</i> na Qualidade do Serviço.....	44
Quadro 8 - Plano de ação baseado no <i>Modelo de Análise do Gap da Qualidade</i> .....	96

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. JUSTIFICATIVA .....	14
3. OBJETIVOS .....	15
3.1 OBJETIVOS CENTRAIS .....	15
3.2 OBJETIVOS SECUNDÁRIOS .....	15
4. REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
MARKETING DE SERVIÇOS .....	16
4.2 SERVIÇOS OU PRODUTOS .....	24
4.4 QUALIDADE DOS SERVIÇOS .....	27
4.4 MODELO DE ANÁLISE DO <i>GAP</i> DA QUALIDADE .....	37
5. METODOLOGIA .....	44
5.1 INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	53
6. PESQUISA COM OS CLIENTES .....	55
6.1 RESULTADOS .....	55
6.2 ENTREVISTAS COM OS GERENTES SEMI-ESTRUTURADA .....	74
7. CONCLUSÃO .....	87
8. PLANO DE AÇÃO INSTITUCIONAL .....	91
8.1 OS <i>GAPS</i> E AS SOLUÇÕES NO PLANO DE AÇÃO .....	91
9. REFERÊNCIAS .....	99
10. ANEXOS .....	104

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa é investigar, por meio da análise do Modelo de *Gap* na prestação de serviços e dos princípios de marketing a relação entre clientes e gerentes na relação na prestação de serviços nas agências de uma instituição bancária localizadas no bairro de Nova Iguaçu, no estado do Rio de Janeiro.

Por ser um público muito específico da Baixada Fluminense, a pesquisa já traz consigo um recorte de classe, além de outros pontos que essa região do estado configura em suas dinâmicas. Isto não quer dizer que a renda do *target*<sup>1</sup> é nivelada necessariamente pelo território, já que existem muitas famílias que possuem um poder aquisitivo acima da média e podem adquirir os serviços que o banco oferece sem que o seja tão oneroso para seus planejamentos de gastos. Por outro lado, existem famílias que não podem consumir serviços além do comprometimento da renda familiar e mesmo assim ficam suscetíveis às políticas de ofertas bancárias.

Diante da problemática estabelecida a partir do custo e o benefício, os clientes têm percepções diferentes sobre o serviço bancário e refletem sobre sua qualidade, pois também desejam ter acesso a serviços de qualidade. Mas o que seria, afinal, essa “qualidade” quando se disserta sobre os serviços bancários? Certamente a variável que define o termo se modula de diferentes maneiras de acordo com cada elemento com que se relaciona no processo de consumo. E ainda, antes da decisão e do ato de consumir, existe um processo longo de estratégias de marketing que precedem a resposta para a pergunta.

A pesquisa se propõe a investigar a percepção do cliente sobre a qualidade dos serviços bancários, e observa-se que em trechos das conversas apresentadas neste trabalho, o termo “qualidade” foi utilizado para substituir outras ideias. Em muitos casos, por meio do senso comum, a expressão é associada ao que é “melhor” e, no entanto, “qualidade” pode abrigar muitos sentidos quando se pensa em excelência em serviços. O desejo de ser o melhor no mercado está associado com as aspirações das empresas integradas ao sistema capitalista, quando as estratégias e ações de marketing são arquitetadas para alcançar o máximo de lucro.

No circuito de competições empresariais, ser melhor que o concorrente está intimamente ligado ao fato de satisfazer o cliente, mas as estratégias adotadas para esta finalidade são, por muitas vezes, equivocadas. No ímpeto de lucrar a qualquer custo e expandir seus negócios, os termos “competição”, “satisfação”, “qualidade” precisam ser

---

<sup>1</sup>Público-alvo em análise.

revisitados com urgência para que apontem bons caminhos tanto para as empresas quanto para os clientes. Os fundamentos teóricos desta pesquisa permitem investigar outras expressões muito recorrentes no vocabulário do mundo corporativo que são acionadas de maneira pouco eficiente nas práticas de mercado.

Para investigar a satisfação dos clientes diante da qualidade percebida na utilização dos serviços ofertados pelo banco, foram abordados fundamentos baseados em autores consagrados que dissertam sobre a área de Marketing de Serviços e realizadas entrevistas com os gerentes das agências de Nova Iguaçu. As entrevistas aos gerentes são de natureza qualitativa e pretendiam entender o pensamento gerencial para contrapor ou tangenciar com as necessidades dos clientes que foram analisadas a partir das respostas dos questionários abordando o *Modelo de Análise do Gap da Qualidade* proposto por Berry, Parasuraman e Zeithaml (2014) para o cruzamento de dados, possibilitando a criação de sínteses que esclareceram quais políticas empresariais estão sendo adotadas versus quais ações estratégicas vão de encontro às aspirações dos clientes.

A experiência da pesquisadora de ter trabalhado no banco focado (e em outros bancos) e vivenciado essa imersão no universo bancário, possibilitou observar de perto práticas que podem ser consideradas pouco atrativas para clientes bem informados sobre os produtos e a dinâmica dos serviços. Diante dos imperativos comerciais, através do quais é necessário vender os serviços do banco, os funcionários acabam se envolvendo em estratégias que não são adequadas para alguns clientes. Atingir as metas estipuladas se torna uma árdua tarefa e, funcionários ou a instituição bancária assumem posturas que, além de não satisfazer o cliente, também não são as mais adequadas para um bom planejamento de marketing e de relacionamentos de longo prazo.

O marketing é comumente associado apenas à publicidade e à propaganda das empresas, mas, no entanto, a propaganda é só um dos pilares do *mix* de marketing. Desde o momento em que o cliente assiste um comercial na TV sobre o banco até o momento em que está ainda entrando em uma de suas agências, o marketing está atuando para que a experiência seja satisfatória. O mix de marketing já deve ser pensado desde a produção de um produto ou a elaboração de serviço em seus planejamentos iniciais.

Para pensar qual(is) estratégia(s) utilizar dentre as variadas ferramentas de marketing, é preciso também definir o que são, afinal, os serviços e os clientes a serem satisfeitos. Em alguns pontos, elaborar estratégias de marketing e investigar os princípios de administração para os bens não se assemelham com serviços, mas a relação de suas características com os

sentidos humanos faz muita diferença. Os serviços não podem ser vistos, ou seja, não são tangíveis, mas geralmente trazem consigo processos de tangibilização de outros atributos que estão inseridos na relação de oferta dos serviços para o cliente. O serviço bancário está situado numa posição na escala de tangibilidade que o qualifica como intangível, mas para que este serviço ocorra, muitos aspectos tangíveis são manipulados ao longo do processo de consumo.

A princípio, a hipótese levantada é que a instituição em estudo possui muitas lacunas em seu processo administrativo e utiliza de modo equivocado algumas ferramentas de marketing. A partir dessa hipótese, surgem assim, alguns questionamentos: Qual a percepção e grau de satisfação do consumidor e dos fornecedores de serviço na utilização de prestação de serviços bancários no banco em Nova Iguaçu? Como o consumidor percebe a qualidade entregue pela empresa? Existem lacunas percebidas entre a oferta e demanda de serviços? Como satisfazer as necessidades dos clientes neste mercado?

Avaliar a qualidade dos serviços do banco não é uma tarefa simples, já que esse mapeamento sofre interferência com o tempo e distintas variáveis. Sabendo dessas e outras limitações da pesquisa, o recorte regional para somente agências de Nova Iguaçu já delinea uma zona com aspectos muito particulares para análise. O objetivo dessa pesquisa gira, então, em torno da análise da qualidade e da satisfação percebida e sentida pelos clientes nas cinco filiais pesquisadas do banco no bairro de Nova Iguaçu.

Considerando que o olhar empírico de uma ex-funcionária - agora aplicado como pesquisadora - não seria suficiente para apontar todas as problemáticas enfrentadas pelo banco, a metodologia utilizada centrou-se em entrevistas quantitativas para os clientes, e qualitativas para os profissionais que gerenciam os clientes alta renda nas filiais de Nova Iguaçu. A pesquisa quantitativa utiliza uma Escala do tipo Likert baseada em 5 níveis para expressar as respostas dos entrevistados. Paralelamente aos gráficos apontados pelos dados das pesquisas, o intuito deste trabalho é justamente criar um espaço de diálogo aos detalhes que podem ser interpretados pela voz dos interlocutores envolvidos no processo comercial do banco. As respostas dos questionários e entrevistas servem para fazer cruzamento dos dados entre o posicionamento da instituição e a visão dos gerentes e clientes.

O *Modelo de Análise do Gap da Qualidade*, proposto por Zeithaml, Berry e Parasuraman (2014), possibilitou pensar nas etapas do relacionamento com o cliente e enquadrar os dados coletados nas entrevistas. Ao vincular os depoimentos dos gerentes e a opinião dos clientes nas entrevistas com o modelo dos autores, pode-se examinar em qual

parte das etapas residem às problemáticas administrativas e quais são os erros não são corrigidos pelas estratégias de marketing empregadas pelo banco em estudo.

Tal reflexão pode inspirar outras filiais do banco a encontrar problemas relacionados aos *gaps* de qualidade em seus processos administrativos. Provavelmente, algumas das problemáticas encontradas nesta pesquisa podem se repetir em outras regiões do Rio de Janeiro ou em qualquer outro local, visto que o trabalho com políticas empresariais se assemelham, de certa forma, para atender seus clientes. Contudo, para fazer uma nova análise, encontrando novos *gaps* ou revendo os que são apontados neste trabalho, é preciso considerar as variáveis que transitam nos demais territórios onde os bancos se encontram.

Por fim, todo o esforço aqui empregado na análise do posicionamento do banco diante dos clientes não só vale para que a empresa experimente novas perspectivas diante do cenário mercadológico, mas permita também que possa redefinir seus posicionamentos diante dos clientes internos e externos, assumindo uma postura ética e transparente. Assim, o objetivo central desta pesquisa, através de toda esta análise, é compreender o grau de satisfação do consumidor na utilização de prestação de serviços para que se possa melhorar o funcionamento do banco em estudo e criar soluções mais alinhadas com o que a empresa precisa e o cliente verdadeiramente deseja e necessita.

## 2. JUSTIFICATIVA

As empresas estão a cada dia mais preocupadas com o relacionamento entre os clientes e os funcionários que oferecem seus produtos e serviços. A satisfação do cliente sempre foi uma peça-chave para movimentar os valores do mercado, mas a questão que deve ser constantemente refletida é se de fato os consumidores têm seus direitos garantidos e se percebem como seus desejos são atendidos.

Pela facilidade de atuação no campo de pesquisa pela entrevistadora, foi possível ter acesso a informações relevantes e observar diálogos em que os funcionários do banco negociavam a venda de serviços aos clientes que visitavam as agências na baixada fluminense.

Ao utilizar o *Modelo de Análise do Gap da Qualidade* proposto por Zeithaml, Berry e Parasuraman (2014) e cruzar os dados com as entrevistas realizadas, os problemas da instituição bancárias podem ser revistos, mas o intuito aqui se estende para que não só a instituição se beneficie das reflexões propostas, mas que as soluções propostas nesta pesquisa possam ultrapassar as barreiras e criar pontes de interlocução entre as expectativas do cliente e o trabalho na empresa.

A aspiração deste trabalho é que outras instituições e profissionais que não estejam envolvidos neste processo também possam usar linhas de investigação semelhantes para resolver outros problemas administrativos bem como encontrar soluções e métodos novos para que a comunicação entre os funcionários e os clientes possa resultar de maneira ética em percepções de qualidade adequadas para estes relacionamentos.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo central**

Atender as percepções dos clientes e gerentes sobre a qualidade dos serviços bancários visando a configuração de um plano de ação que proporcione estratégias e ações de marketing que incorporem excelência e profissionalismo no atendimento

#### **3.2 . Objetivos específicos**

- Propor como e quais serviços ofertados atuam na percepção de qualidade dos clientes da instituição analisada;

- Analisar se há lacunas de comunicação no sistema de vendas de serviços através do *Modelo de Análise do Gap da Qualidade* e como podem estar interferindo nas políticas da instituição em estudo;

- Descrever as problemáticas enfrentadas pelo banco diante dos *gaps* apresentados pelo *Modelo de Análise do Gap da Qualidade*;

- Analisar como a participação dos profissionais pode interferir em práticas cotidianas de atendimento ao cliente revendo a eficiência percebida;

-Propor um plano de intervenção para apreciação e possível implementação pela instituição bancária estudada.



## **4. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo diferencia conceitos centrais sobre o marketing relacionados aos produtos e serviços. As ferramentas de marketing têm configurações distintas para ambos e precisam ser explicadas a fim de entender como a satisfação dos clientes é percebida ao final do processo de consumo. As subdivisões propostas por Kotler (1993, 2000) para as categorias aplicadas ao marketing de produtos foram analisadas por Las Casas (2000) para a realidade brasileira e também para o setor de serviços.

Outra diferença para entender a natureza do que está sendo oferecido, está entre o produto e o serviço. Diferentemente dos produtos, não só por sua intangibilidade, os serviços possuem características que necessitam de uma atenção e aplicação especial para os profissionais de marketing.

As mudanças de paradigmas relacionadas a produtividade das instituições foram refletidas a fim de entender os processos que mudaram o setor de serviços nos últimos anos e continuam em constante transformação. Para explicar tais fenômenos, o debate teórico disposto neste capítulo pretende trazer os conceitos clássicos do marketing criados por Kotler (1993, 2000), bem como outros autores acerca das ferramentas de marketing para o cenário do mercado atual. Para ser o melhor em cada segmento de mercado, é preciso adotar posicionamentos que vão muito além de campanhas publicitárias bem produzidas.

É preciso avaliar e investir esforços em todas as lacunas que a empresa pode estar ignorando ou procurando resoluções sem êxito. O modelo de *Gaps* é útil para encontrar tais lacunas no processo administrativo do banco em análise. Ao aplicar o modelo para a realidade administrativa do banco, todas as etapas do marketing serão avaliadas, desde a comunicação interna, entre os funcionários, bem como as campanhas publicitárias e os relacionamentos com os potenciais clientes.

### **4.1 MARKETING DE SERVIÇOS**

Os produtos já não são mais fabricados em grande escala para consumidores indefinidos. Atualmente, tendem a ser endereçados a públicos-alvo específicos. As ferramentas de marketing auxiliam nas estratégias para atingir os clientes desejados, contudo, a publicidade e a propaganda são mais visíveis neste processo. Quando se pensa em serviços,

o processo é ainda mais segmentado e necessita de tanto ou mais instrumentos para se adequar aos desejos dos clientes.

Ribeiro (2013) concorda com Kotler (2000, p. 30) ao afirmar que, o marketing não pode ser compreendido apenas como propaganda e venda de bens e serviços, e sim como o preenchimento de uma necessidade do cliente, fazendo com que a venda se torne natural. É preciso fazer o que o consumidor almeja, e não desejar que adquira o que é servido ou que se produz. Empresas que trabalham com metas voltadas para seus produtos ou serviços no lugar de metas correlacionadas à satisfação do cliente e a lucratividade tem uma maior dificuldade em alcançar essa satisfação do seu público consumidor, e podem deixar de abranger alguma fatia de mercado, impactando sua manutenção, seu resultado e sua competitividade empresarial. Churchill e Peter (2012) concordam com Kotler (2000) e Ribeiro (2013) ao afirmarem que:

Em suma, a orientação para marketing enfatiza a importância de desenvolver e comercializar produtos e serviços com base no que os clientes precisam e desejam. Uma formulação concisa dessa visão é chamada de conceito de marketing, que afirma que as organizações devem satisfazer as necessidades e desejos dos clientes como meio de alcançar seus próprios objetivos, como lucros, por exemplo (CHURCHILL; PETER, 2012, p. 19)

Ao se falar acerca das ferramentas de marketing, muitas referências se voltam para Kotler (2000), por ser um grande pensador sobre o estudo. O autor tornou famosas as divisões de tais ferramentas, dividindo-as em categorias pela inicial da letra de cada nome, com os 4Ps do marketing. Entretanto, ao que tudo indica, Borden (1965) criou a categoria pelas iniciais que poderiam variar de acordo com a implementação de cada caso conforme fosse preciso. No final da década de 70, McCarthy e Jerome E. (1978) nomeou essas categorias como os 4Ps e bem depois Kotler apresentou a denominação como Produto, Preço, Praça e Promoção em suas obras sobre marketing.

O *Produto* está relacionado a todas as características físicas e ao que se pretende oferecer ao consumidor, como a embalagem, o *design*, os diferenciais e atributos ofertados. Neste primeiro “P”, é preciso pensar no que o cliente deseja, para a partir disto, criar um produto e lhe dar um nome, pensar em sua aparência ou atribuir funcionalidades (KOTLER, 1993).

Determinar o custo deste produto faz parte da categoria *Preço*. Precificar não é apenas quantificar o valor dos produtos, mas também determinar as condições de pagamento. As prestações oferecidas, os financiamentos, descontos e todas as formas ou facilidades de pagamento. Existem várias formas que são utilizadas para determinar o valor do produto e

uma delas é a pesquisa de mercado, que apresenta valores plausíveis e adequados para o público-alvo em questão. Entre outros métodos de precificação, a sensibilidade do cliente diante dos valores estipulados também varia muito de acordo com o contexto estudado (KOTLER, 1993).

A *Praça*, também chamada como distribuição, trata-se do ponto de venda do bem ou do serviço. É basicamente onde o cliente terá acesso e encontrará o produto. São as lojas, agências, os locais físicos e virtuais e todos os canais de distribuição do produto ou da prestação de serviços. Entre outros quesitos, a Praça também está relacionada ao local onde se armazena os produtos e toda a estratégia ou execução de operações logísticas. Por esta categoria também se avalia os concorrentes e seus pontos de venda, bem como se pensa nas táticas de esforço de venda no ponto de contato com os clientes (KOTLER, 1993).

E, por fim, de acordo com o autor, a *Promoção*, que abrange algumas ferramentas de marketing, dentre elas a publicidade e a propaganda, mas não só se resume a isto. A publicidade e a propaganda talvez sejam os pontos mais visíveis destes esforços, mas a Promoção reúne também as Relações Públicas, o Trade Marketing e as ações promocionais de modo geral. Tudo que pode promover os produtos e serviços, mas também os locais onde isto vai ocorrer e qual a melhor oportunidade para executar tal estratégia. As questões locais e temporais são determinadas por esta categoria, incorporando o “onde”, o “quando” e não apenas o “como” promover o produto ou serviço de uma organização.

Os *4Ps* do marketing foram discutidos por autores além de Kotler e a esta sigla foram adicionados outras, como no conceito aplicado por Robert Lauterborn na década de 90, dos *4Cs* do marketing. Lauterborn (1990) contrapõe as iniciais formadas pelos “*Ps*” com “*Cs*”, para que avançasse a discussão voltada para os relacionamentos com o cliente no processo de produção de estratégias de marketing.

O autor também traz quatro palavras para essa contraposição. A primeira é *Cliente*, contraposta ao Produto, justamente para evidenciar que o público-alvo é parte ativa dos processos de marketing. A segunda é o *Custo*, que está de certo modo, paralela ao Preço, mas que traz consigo a preocupação de salientar quais são os outros valores que estão embutidos nos processos decisórios do cliente ao avaliar um produto ou serviço. A terceira é a *Conveniência*, que já traz pela própria palavra a ideia de que o cliente procura pelo conforto no momento que decide consumir o que é oferecido. A rapidez, as facilidades e as condições que promovem a conveniência de ser atendido são resumidas nesta categoria. E por último, a *Comunicação*, como alternativa à categoria Promoção, compõe todas as opções de canais de

interlocução com os clientes. De certa forma, o cliente participa desse processo, sendo ouvido e atendido da melhor forma possível.

Ainda outras siglas foram criadas e os conceitos foram estendidos em suas definições. Conforme os anos se passam e com o advento da internet, os conceitos precisaram ser revisitados. A valorização do cliente foi sublinhada por Kotler (2011) em seu livro *Marketing 3.0*, numa obra bastante apreciada por estudiosos de marketing na virada do século, pois seus escritos anteriores se referiam a uma era em que a produção e a venda se sobressaiam frente aos cuidados que se têm com os clientes atualmente. Ao invés de tratar os clientes apenas como consumidores, o autor defende que os esforços de marketing devem considerar toda a humanização que estiver como segundo plano na relação da empresa com seus interlocutores. No *Marketing 3.0*, a satisfação do cliente é o objetivo central e, sobretudo, diante da crise e dos problemas instaurados no mundo, o marketing precisa trazer respostas que estejam alinhadas com as necessidades atuais para a melhoria do bem-estar social.

./Neste momento, estamos a assistir à ascensão do Marketing 3.0, ou da era movida por valores. Em vez de tratar as pessoas apenas como consumidores, os marketers vêem-nas como seres humanos num todo, com mentes, corações e espíritos. Os consumidores procuram cada vez mais soluções para as suas ansiedades relativas a tornar o mundo globalizado num lugar melhor. Num mundo onde a confusão impera, procuram empresas que abordem as suas necessidades mais profundas de justiça social, econômica e ambiental, na sua missão, visão e valores. Procuram não só a realização funcional e emocional, mas também a realização do espírito humano nos produtos e serviços que escolhem (KOTLER, 2011, p. 18)

Então, além da publicidade, existem muitas outras preocupações que devem ser assinaladas por quem utiliza as ferramentas de marketing. As vendas já não são início, meio e fim que embasam as orientações de marketing. É claro que a finalidade pode ser projetada com esse propósito, mas Kotler (2003) afirma que marketing e vendas são conceitos praticamente opostos. Defende que o termo “marketing de vendas agressivas” é um paradoxo com os princípios de marketing, já que vender certamente é importante, mas pode ser a consequência de boas estratégias (KOTLER, 2003, p. 10). Baseado nas colocações de Kotler (2003), Peter Drucker (1973, p. 23) concorda que “o propósito do marketing é tornar supérfluas as atividades de vendas”.

O termo “*marketing*” é proveniente de “*mark*” que significa “alvo”. Atingir o público-alvo não é sinônimo de vender produtos ou serviços a qualquer custo. O *target* (público-alvo) precisa ser atendido em suas necessidades, antes do anseio de vender prevalecer na relação. Cumprir metas não é o caminho que determina um relacionamento efetivo com os clientes. É

preciso saber como atingir esse alvo, de modo que esse relacionamento não se torne desarmônico, onde as instituições usam estratégias de marketing como armas para atingir seu público-alvo com o intuito de lucrar apenas. Kotler (2003) traz uma definição concisa sobre o marketing:

Eis minha definição de marketing: Gestão de marketing é a arte e a ciência de escolher os mercados-alvo e de conquistar, reter e cultivar clientes, por meio da criação, comunicação e fornecimento de valor superior para os clientes. Ou, caso se prefira uma definição mais detalhada: Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercado-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente (KOTLER, 2003, p.11).

O marketing, em poucas palavras, pode ser definido como o “departamento de fabricação de clientes” (KOTLER, 2003, p. 9). Na atualidade, entende-se que os clientes são parte central na elaboração de estratégias da empresa e os produtos e serviços fazem mais parte de um quadro secundário quando comparados aos elementos que envolvem o relacionamento com o cliente. Alexandre Las Casas (2000) também define o marketing [ se preocupando] com a relação entre a organização e seus consumidores:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Ressalte-se que um dos principais elementos da definição é o aspecto de orientação para os consumidores. Dirigir toda a atividade mercadológica para satisfazer os clientes de determinado mercado é a chave para o sucesso em qualquer empreendimento (LAS CASAS, 2000, p. 13).

Não é preciso recorrer a tempos remotos para perceber a diferença de posicionamento<sup>2</sup> das empresas diante de seus clientes com relação à atualidade. Mesmo depois da Revolução Industrial e a produção em série proporcionada pelas novas maquinarias oferecidas pelo mercado, o cliente frequentemente avaliou o relacionamento com as empresas, contudo, nas últimas décadas. O produto passa a ter um peso proporcional ou menor que os anseios do cliente. Com os serviços é ainda mais evidente a sobreposição dos clientes na escala de prioridades das estratégias de marketing, já que não são bens produzidos por fábricas ou maquinarias de padronização, pelo contrário, os serviços estão cada vez mais

---

<sup>2</sup> O Posicionamento é a forma pela qual a empresa compreende as necessidades de um determinado grupo de clientes e comunica seu produto ou serviço com o seu público alvo.

personalizados e segmentados<sup>3</sup> para um nicho de mercado visando atender ainda mais as particularidades de cada cliente.

O lucro continua sendo um significativo objetivo empresarial, e não existe, porém, uma única sugestão atribuída para alcançar a satisfação ou mesmo a antecipação de um desejo, que em alguns casos o próprio cliente não saiba que existe. Para saber como suprir um desejo é necessário que se ouça o cliente. O pilar empresarial deve ser o de vender aquilo que os clientes precisam ou desejam, ao invés de comercializar um serviço que é oferecido, mesmo que este esteja desalinhado com esses propósitos do comprador. Churchill e Peter (2012) relatam que a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organização e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

Para Berry e Parasuraman (1995), o marketing deve dar importância para a lealdade do cliente da mesma forma que cuida da captação de novos clientes, representando assim um marketing favorável em todas as suas atividades e reduzindo, como consequência, custos com a captação dos novos clientes. Só é possível adquirir a lealdade ao atender ou elevar seu produto ou serviço ao nível almejado ou propósito de consumo do cliente, compreendendo o que o consumidor quer e precisa. Lipovetsky, Gilles & Serroy (2014) percebem que:

A competitividade das empresas já não se baseia tanto na redução dos custos, na exploração das economias de escala, nos ganhos permanentes de produtividade, quanto em vantagens concorrenciais mais qualitativas, imateriais ou simbólicas. Apostando em novas fontes de criação de valor, as empresas contemporâneas, notadamente através de estratégias focalizadas nos gostos estético afetivos dos consumidores, forjaram o chamado modelo pós fordiano ou pós industrial da economia liberal (LIPOVETSKY; GILLES & SERROY, 2014, p. 42).

Las Casas (2000) afirma que o marketing pode se polarizar de acordo com as estratégias empreendidas gerando dois tipos: o marketing de relacionamento e o de ocasião. O marketing de relacionamento é baseado no “contato íntimo e permanente com os clientes” e o de ocasião indica a relação com “clientes que buscam vantagens imediatas e oportunidades” (LAS CASAS, 2000, p. 23).

---

<sup>3</sup> Segmentação refere-se a definição de um público alvo orientando as ações de marketing da empresa para um público específico.

A figura 1, do final da década de 80, ainda faz sentido atualmente para entender como os tipos de serviços elaboram as estratégias de marketing de serviços:



**Figura 1 – Estratégia de Marketing de Serviços.**

**Fonte: LAS CASAS, 2000, p. 23.**

Como se vê destacado, o grifo em azul indica que os “serviços bancários” estão completamente inseridos em *Marketing de Relacionamento*. Las Casas (2000) utiliza um sistema aplicado que polariza os tipos de marketing e indica que os serviços bancários precisam de um contato mais aproximado e duradouro com seus clientes. Em instituições bancárias, esse relacionamento é mais que necessário para entender de fato o que o cliente deseja em curto, médio e/ou longo prazo. Por mais que existam serviços que possam ser oferecidos em ocasiões de oportunidade, é preciso sempre que se entenda que uma venda mal executada pode trazer sérios prejuízos a este relacionamento.

As empresas precisaram se adaptar ao mercado, pois este não almeja apenas o menor custo e ganho de margem ao vender por escala. Dependendo do público e das condições para a compra, muitos consumidores estão dispostos a pagar mais por um serviço ou produto personalizado, por tratamento diferenciado, e percebe-se que a adaptação a esses desejos do público-alvo propicia uma vantagem competitiva para a empresa que utiliza essa tratativa em sua estratégia. Deve-se entender que os desejos dos clientes se tornaram indispensáveis também para a tomada de decisões empresariais.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) consideram que o marketing persuade seus clientes a valorizarem suas negociações como fonte para satisfação de suas necessidades. As técnicas de persuasão nem sempre são as mais adequadas. Pode ser adequada se pautada com ética, servindo para informar, agradar ou auxiliar o cliente em seu processo decisório ou pós compra, afinal uma satisfação ou insatisfação pode ocorrer dias após o uso do produto ou

prestação de serviço, quando o consumidor for influenciado por fatores externos advertidos ou mesmo não previsto. A persuasão se torna nociva a partir do momento que possui como pilar principal foco na meta, no lucro, ou qualquer objetivo individual: priorizar o lucro em detrimento de oferecer a melhor solução ou alternativa para o indivíduo que precisa dessas orientações para definir o seu consumo.

Há ocasiões, segundo Gaski (1999), nas quais a empresa usufrui de uma imagem ética ou socialmente responsável enquanto está apenas cumprindo seu papel legal ou economicamente mais viável sem uma verdadeira preocupação com seu público, ou com a responsabilidade social ou humanitária. Para Gaski, as questões legais e econômicas de um negócio têm sido apresentadas comumente como questões éticas de marketing (GASKI, 1999, p. 330) e isto impacta diretamente nos resultados entregues ao cliente e no funcionamento da empresa.

Para Cortella e Filho “a definição de resultados é um gesto de poder que deixa bem claro o que importa” (CORTELLA; FILHO, 2014, p. 31). Como é definido o resultado, o que mensuram ao reconhecer o trabalho de uma equipe ou funcionário é o que norteia as atitudes dos funcionários e de toda a equipe. Seja através de uma planilha de avaliações, reuniões diárias, ou informes de padrões e métricas, ao definir e comunicar o resultado almejado direciona-se as atitudes dos funcionários, que passam a agir de acordo com os resultados que esperam que atinja. Isso impacta as relações dos funcionários entre si e sua abordagem com o cliente, criando, modificando e suggestionando o cliente acerca da prática pautada no marketing no cotidiano naquela empresa.

As empresas que alcançam altos índices de satisfação de clientes exploram essa imagem positiva e utilizam-se dela com seu público alvo. Segundo Kotler, “para empresas centradas no cliente, a satisfação de clientes é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing” (KOTLER, 2000, p.59). O autor entende que se o foco for o cliente, ao mesmo tempo em que a alta administração utilizar estratégias relacionando o encantamento do cliente com a lucratividade, o lucro fluirá como uma consequência desse encantamento.

Para Magretta (2012):

A cadeia de valor é importante porque enfoca as fontes de vantagens competitivas que resultam em preços maiores ou custos menores. [...] A cadeia de valor serve como uma ferramenta poderosa para decompor uma empresa em suas atividades estratégicas pertinentes, a fim de focar as fontes de vantagem competitiva (MAGRETTA, 2012, p. 87).



As estratégias devem permear a comunicação de todos os setores da empresa para o marketing se tornar eficiente. As atividades devem ser sincronizadas. Uma promessa realizada pelo vendedor deve estar alinhada com todos os departamentos que “conversam” direta ou indiretamente com o cliente. O desalinhamento de um setor ou área pode prejudicar a entrega, sensação ou percepção do cliente sobre o produto ou serviço final.

De acordo com Gummerson (2005), clientes satisfeitos costumam retornar e fidelizarem-se. Muitas empresas investem em tecnologia, na qualidade do produto e serviço em si, mas deixam de perguntar ou entender o que os clientes querem e como incentivar seus funcionários a atentar-se a isso. Oferecer treinamentos, ferramentas e meios para que os ideais de marketing sejam transmitidos é uma boa prática de marketing muitas vezes ignorada ou colocada em segundo plano.

#### **4.2 - Serviços ou produtos**

Para Zeithaml e Bitner (2003), tratando-se de serviços, compreender as expectativas e necessidades dos clientes é um desafio devido à dificuldade de tangibilizar algo que é intangível. Além de não resultar em uma propriedade como é o caso dos produtos, não podendo ser tocado ou embrulhado, não é fácil manter-se fiel as promessas feitas ao cliente ao mesmo tempo em que se negocia com questões relacionadas às pessoas e ao próprio serviço. Essas promessas incluem crenças, valores, cultura, capacidade, e outros recursos, que podem estar ou não de acordo com as estratégias da empresa. Satisfazer o cliente não pode ficar à frente de valores éticos e legais das estratégias empresariais. Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que:

A diferença mais básica, e universalmente citada, entre bens e serviços é a intangibilidade. Pelo fato de serviços serem atuações e ações mais do que propriamente objetos, eles não podem ser vistos, sentidos ou tocados da mesma formação que podemos sentir os bens tangíveis. [...] A intangibilidade apresenta diversos desafios para o marketing; os serviços não podem ser estocados e, por isso, é difícil administrar as flutuações de demanda. (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 36)

A intangibilidade permite que a percepção de cliente para cliente sobre o mesmo serviço seja mutável. Não existe a possibilidade de, por exemplo, ser indiscutível a opinião de um cliente por um atendimento de um consultor financeiro, mesmo se o atendimento contar com ferramentas que padronizem o atendimento, pois uma prestação de serviços não é algo

palpável como um produto que possui data de validade, definição, textura e utilidade fim definida.

Quando se fala em consumo, normalmente acabam associando este processo aos produtos e, no entanto, os serviços estão presentes em todas as esferas profissionais. Geralmente um produto precisa de um serviço para ser vendido, já que não poderia se vender sozinho. Este serviço pode ser explicitamente precificado (como, por exemplo, a taxa de entrega de uma empresa que vende seus produtos na internet) ou pode ser precificada implicitamente, agregando valor à relação de custo/benefício de um produto.

Para Hoffman e Bateson (2006), até as indústrias mais consagradas de bens estão investindo mais nos serviços em seus negócios e dão o exemplo das empresas automobilísticas, que já não trazem mais tanto os aspectos racionais de informação sobre seus produtos, pois além de investir em conceitos que são orientados para envolver o consumidor emocionalmente, as estratégias de marketing giram em torno de valores abstratos que tentam envolver o público-alvo, ao mesmo tempo que trazem, em menor grau, informações tangíveis sobre os veículos, como o “consumo de combustíveis, aceleração e banco de couro”. Para estes casos, os serviços ganham mais destaque que as informações racionais do produto, os autores denominam como o *imperativo de serviço*, ou seja, os aspectos intangíveis dos produtos se tornam características fundamentais que os diferenciam no mercado (HOFFMAN; BATESON, 2006, p. 3)

O cliente pode entender que um serviço de consultoria financeira, por exemplo, foi útil ou não útil de acordo com seus anseios que são subjetivos e se modificam de indivíduo para indivíduo. A intangibilidade reduz a facilidade de mensuração do nível de contentamento do cliente, permanecendo a dúvida se o cliente atingiu seu objetivo fim através do serviço prestado ou se não o atingiu. Um produto também tem sua subjetividade relativa à forma de o consumidor interpretá-lo, mas para um serviço essa subjetividade é ainda maior.

Segundo Lipovetsky, Gilles e Serroy (2014), o sistema capitalista atual é um capitalismo estético, voltado a valores imateriais e intangíveis durante a compra e o consumo. Em muitos casos, o cliente quer mais do que adquirir um serviço: deseja encontrar a solução de um problema. No caso dos serviços bancários, para os problemas financeiros, apesar das flutuações financeiras em suas contas, o dinheiro é materializado monetariamente em cédulas.

Os bancos disponibilizam serviços que lidam basicamente com negociações financeiras que vão além do dinheiro conquistado pela força de trabalho executada. Os serviços bancários também oferecem créditos para serem compensados com a força de

trabalho que ainda está por vir. Através de empréstimos, seus clientes podem contar com um capital que deverão pagar com seu trabalho futuro, ou seja, o banco antecipa o recebimento do dinheiro e gera uma dívida que deve ser paga com um esforço posterior por parte do cliente.

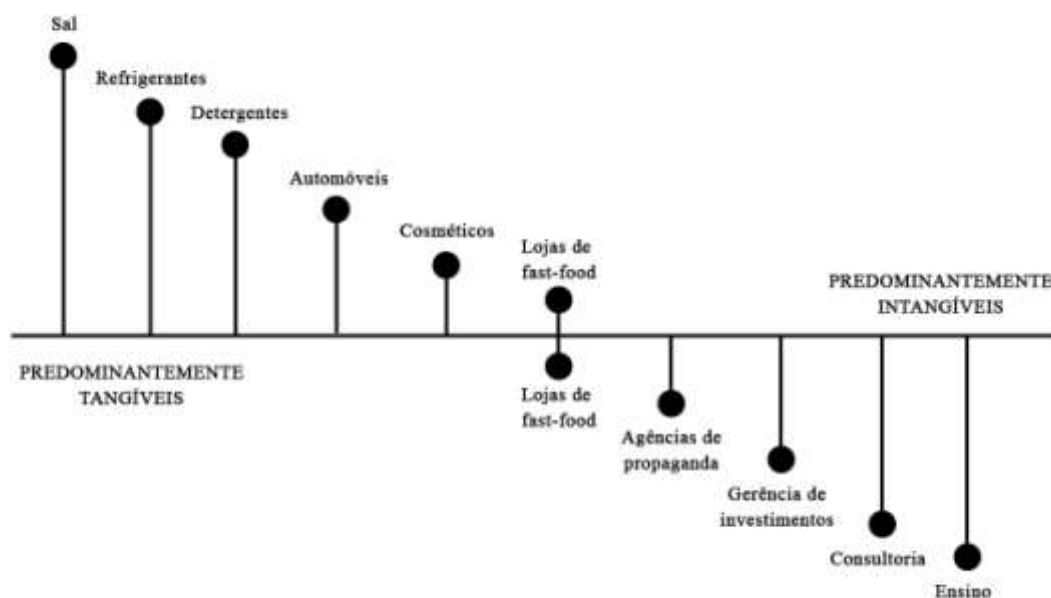
Assim, os bancos regulam essas operações financeiras, recebendo e emprestando num fluxo contínuo de capital. É, portanto, difícil separar o que é um serviço e um produto tangível, com tantos serviços intangíveis e documentos tangíveis, por exemplo, para o caso de um empréstimo. Não se trata mais de um escambo, pelo qual se troca simplesmente uma mercadoria por outra. O sistema bancário é mais complexo do que essas negociações, é preciso seguir uma série de normas para conseguir um empréstimo, por exemplo. Nesse sentido, Hoffman e Bateson (2006) também exemplificam como os produtos podem estar contidos nos serviços, paralelamente em sua execução:

Na verdade, muitos serviços contêm pelo menos alguns elementos de bens tangíveis, como o cardápio de um restaurante, o extrato bancário ou a política escrita de uma companhia de seguros. A maioria dos bens, por sua vez, oferece pelo menos um serviço, como o de entrega. Por exemplo, o simples sal de cozinha é entregue à mercearia; ao vendê-lo, ela pode oferecer métodos inovadores de faturamento que a diferenciem das concorrentes. (HOFFMAN; BATESON, 2006, p. 4)

Grönroos (1993) defende que definir “serviços” é uma tarefa complexa e que a palavra abriga muitos sentidos, além de precisar ser interpretada de acordo com o contexto que está sendo aplicada. O autor menciona o exemplo de uma máquina que, apesar de ser projetada para ser um produto físico, também assume outras funções e é envolvida por serviços. O autor seleciona três definições de serviços e através de Lehtinen (1983), Kotler & Bloom (1990), Gummesson (1987) formula seu próprio conceito por meio desse compilado:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregado de serviço e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s). (GRÖNROOS, 1993, p.36)

Para esclarecer a diferenciação entre produtos e serviços, Hoffman e Bateson (2006) apresentam a escala de tangibilidade, conforme a figura 2:



**Figura 2 - Escala de intangibilidade**  
**Fonte: Hoffman e Bateson (2006, p.5) adaptada de Shostack (1977, p. 77)**

A figura demonstra em ordem decrescente como funciona a escala de tangibilidade e intangibilidade. Os serviços listados quanto mais aproximado do lado direito, mais intangíveis são considerados e, inversamente, quando mais próximo do lado esquerdo mais tangíveis serão. O banco está situado na tipificação de “gerência de investimentos”, na linha abaixo da escala, mais próximo dos serviços predominantemente intangíveis.

### 4.3 QUALIDADE DOS SERVIÇOS

A qualidade de serviços, segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014), já não é um assunto periférico aos debates numa empresa. Hoje se tornou uma questão central. Não só para as corporações o setor de serviços precisa ser tratado com o cuidado e importância devida. Para o autor, o impacto da qualidade de serviços pode interferir diretamente no desempenho de qualquer mercado e no futuro do país, tanto quanto suas produções internas, importações e exportações:

Os serviços também são cruciais para o futuro de um país, com suas exportações líquidas, sendo cada vez mais importantes ao equilíbrio da sua balança comercial; contudo, vale ressaltar que a qualidade de serviços é fator determinante de seu desempenho em qualquer mercado.

O papel central de serviços em uma sociedade é o fator-chave que respalda o crescente destaque dado a qualidade em serviços como uma questão institucional e social. Serviços são uma parte tão importante do que um país produz, consome e exporta, então, seria surpreendente se não houvesse preocupação com sua qualidade. (ZEITHAML, PARASURAMAN E BERRY 2014, p. 2)

Hoffman e Bateson (2006) afirmam que a qualidade de serviços percebida pelo cliente pode variar de um cliente para outro, pois se o atendimento for realizado por outra pessoa, por exemplo, o cliente pode perceber variações na prestação de oferta. Instruções, treinamentos, *feedbacks* e acompanhamento são essenciais para diminuir essa variação percebida na tratativa direta ou indireta com o cliente. Las Casas (2000) defende que a interação do consumidor com a empresa é o momento certo para a empresa demonstrar sua qualidade e tornar-se competitiva. Dessa forma a empresa pode se tornar um somatório de suas prestações de serviços gerando satisfação ou insatisfação acumulada, conquistando a lealdade ou perdendo o cliente. O autor traz uma longa discussão sobre a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes:

Qualidade em serviços está ligada à satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade. E isso acontece em qualquer situação em que possa ocorrer essa satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa.

No entanto, para gerar satisfação e tornar uma prestação de serviços de qualidade, o administrador deverá tomar certas precauções. Em primeiro lugar, ele deverá administrar as expectativas. Um cliente forma expectativas de acordo com as promessas feitas pelos vendedores de serviços, pelas experiências passadas com a empresa ou concorrentes ou até mesmo com o comentário de outras pessoas. Essas expectativas são essenciais para a satisfação. Se o resultado de uma prestação de serviços iguala a expectativa, o cliente fica satisfeito. No entanto, se o resultado da prestação de serviços fica aquém das expectativas, os clientes ficarão insatisfeitos. (LAS CASAS, 2000, p. 83)

Bitner (1992) associa a atmosfera de serviços ao papel desempenhado pelos funcionários, pelo ambiente físico e pelos próprios clientes – e das características pré-compra, compra- consumo e pós-compra no marketing de serviços, definindo que esses aspectos são significativos na assimilação da qualidade de serviços explicitados pelos clientes. O quadro 1 relata o principal motivo de reclamações dos clientes de instituições bancárias no último trimestre de 2017:

**Quadro 1 – Reclamações de consumidores, 2017.**  
**Fonte : Site do Banco Central do Brasil (2017)<sup>4</sup>.**

<b>Posição</b>	<b>Motivo da reclamação</b>
1º	Irregularidades relativas a integridade, confiabilidade, segurança, sigilo ou legitimidade das operações e serviços, exceto as relacionadas a cartão de crédito, cartão de débito, internet banking e ATM
2º	Oferta ou prestação de informação a respeito de produtos e serviços de forma inadequada
3º	Irregularidades relativas a integridade, confiabilidade, segurança, sigilo ou legitimidade das operações e serviços relacionados a cartões de crédito

Estas considerações podem ser úteis para repensar problemas que também estão presentes no cotidiano do banco em estudo. Muitas destas reclamações certamente apontam para problemas que ocorrem diariamente na instituição bancária pesquisada. É imprescindível associar estas reivindicações com os P's do marketing, bem como os outros processos, visando determinar estratégias mais assertivas.

Las Casas (2000) também faz alusão aos 4 P's do marketing referidos por Kotler e Armstrong (1993), trazendo os 4 P's dos serviços (Perfil, Processos, Procedimentos e Pessoas) justamente para dar enfoque gerencial em outros aspectos que vão além das características que envolvem o serviço como a marca, embalagens e outros atributos para considerar também decidir como a atividade será desempenhada.

O primeiro "P" que se refere ao *Perfil*, rege toda a comunicação visual com que o cliente lida ao entrar na empresa. Da limpeza, decoração e todo o layout feito para ambientes um lugar agradável para atrair um tipo específico de público. Já que os serviços são intangíveis, é preciso que o ambiente seja condizente com as propostas apresentadas pela empresa. Para as agências bancárias, geralmente o ambiente é mais funcional e permeado por publicidade de serviços oferecidos pelo banco, tende a ser limpo e dar a impressão de que os

---

<sup>4</sup>Disponível em <https://www.bcb.gov.br/ranking/index.asp>. Acessado em 23/02/18.

clientes, ao entrarem no local, estarão seguros e confortáveis para esperar sua vez na fila do atendimento.

A modernização do espaço também conta muito para manter uma boa impressão da prestação dos serviços. De acordo com o tipo de público e com as operações que serão realizadas, há cadeiras e um espaço mais *clean* que dá a sensação de confiabilidade. Todas as cores utilizadas na decoração são padronizadas em todas as agências para gerar uma unidade visual para o banco em estudo e assim, ser reconhecido só pelo seu *layout*, tanto das campanhas publicitárias quanto na decoração pensada para as agências.

O segundo “P” aponta para os *Processos* desempenhados para prestar os serviços. Cada etapa do atendimento, desde o início até a saída do cliente na empresa está sendo acoplado nesta categoria. E o terceiro “P”, os *Procedimentos*, estão bastante ligados aos processos. Para que se matenha a lucratividade das operações, é preciso ter procedimentos que não sejam adequados apenas para este objetivo, mas que possam andar simultaneamente com condutas éticas. É claro que os procedimentos de atendimento precisam estar alinhados com boas condutas de interação, como uma roupa adequada para o ambiente de trabalho, um bom entrosamento com o cliente ou um tratamento que tenha cuidado com os cabelos do atendente, mas acima de tudo, é preciso atender verdadeiramente as necessidades dos clientes e saber ouvir o que eles têm a dizer. O alinhamento dos procedimentos não deve seguir apenas as estipulações de metas para venda, deve também se aliar às condutas éticas para que o cliente perceba a curto, médio e longo prazo que suas necessidades foram, de fato, atendidas.; Para salientar a importância desse contato, Las Casas (2000) faz algumas considerações sobre a etapa do Procedimento:

O processo é desenvolvido para facilitar a prestação de serviços. Os vários pontos de contato, como vimos, são feitos visando a uma fluidez e eficiência que permitam a prestação de serviços sem atrapalhões, complicações ou impedimentos do processo e de forma lucrativa. No entanto, a qualidade do contato dos funcionários com os clientes é fundamental. Um bom processo só é completo se o nível de contato com os clientes for satisfatório. Os procedimentos referem-se ao atendimento, ou ao “momento de verdade”. É nesse momento que se realiza tudo aquilo que foi ensinado e praticado no treinamento, no planejamento etc. Os clientes percebem uma boa ou má prestação de serviços, em grande parte, pela qualidade do contato pessoal com os funcionários de uma empresa (LAS CASAS, 2000, p. 75).

O quarto e último “P” proposto por Las Casas (2000) se refere às *Pessoas*. Esta categoria também está vinculada à anterior porque está ligada à competência da equipe que atende e presta serviços, de maneira geral, pela empresa. O enfoque dessa pesquisa está nestes dois últimos “Ps”, pois o ponto de contato é uma das etapas mais importantes do processo.

Finalmente nesta etapa, as pessoas, nesta categoria, devem estar sincronizadas com o objetivo da empresa e, portanto, é de suma importância que o recrutamento e o treinamento do pessoal estejam num patamar de excelência para transpassar o que se quer aos clientes.

Com todos os “Ps” cumpridos com profissionalismo, os clientes têm a oportunidade de perceber com clareza a qualidade do serviço prestado. É claro que não são apenas estes aspectos que definem o relacionamento. A relação com o cliente precisa ser mantida com outras estratégias e táticas que devem mudar com o tempo, de acordo com o contexto instaurado. Gronroos (1993) acredita que a percepção de valor do cliente o fideliza, reduzindo custos com marketing, pois esses podem divulgar a instituição para outras pessoas, angariando novos clientes sem que a empresa precise dispor de um custo adicional com essa estratégia. O contrário também ocorre, quando os clientes não compram mais, os custos com marketing são elevados para atração, retenção ou reconquista de clientes, e há os prejuízos com a imagem, afinal os clientes podem fazer uma divulgação negativa da empresa.

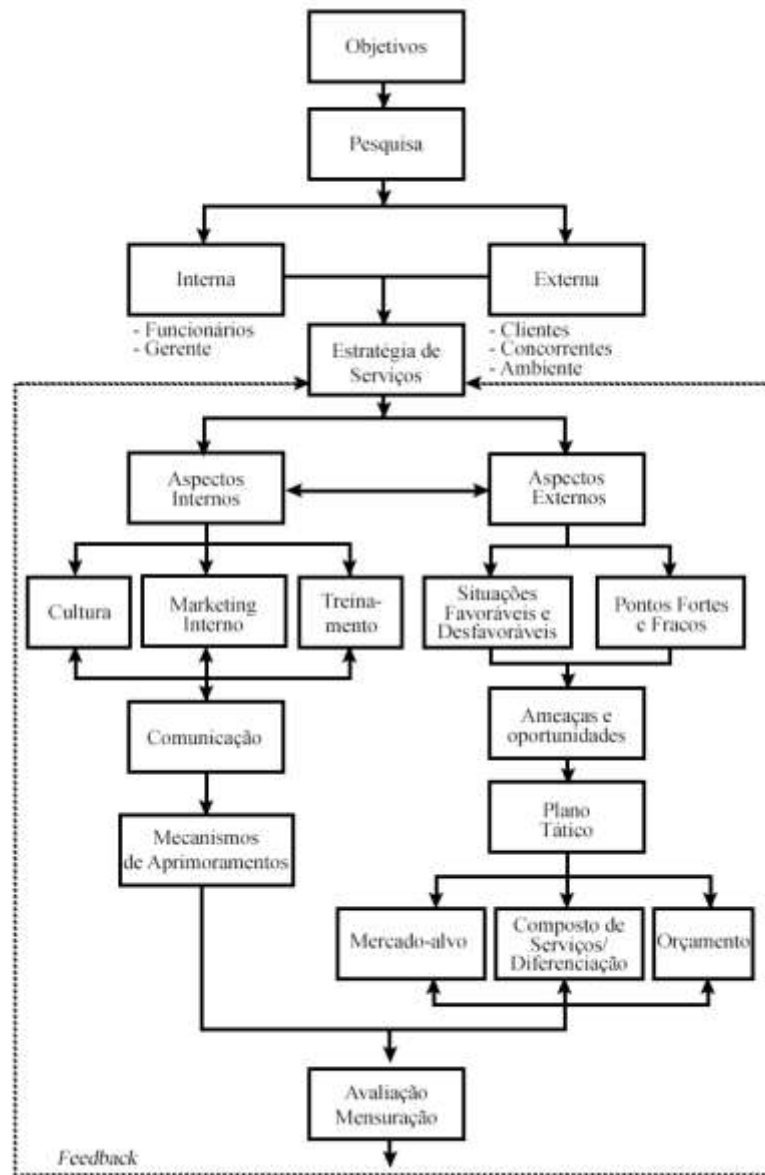
Booms e Bitner (1981) contribuíram com o marketing de serviços ao adicionarem os 3 P's de marketing (Pessoas, Prova física, e Processo) aos 4 P's de Kotler (Preço, Praça, Produto e Promoção). Entendem pessoas como funcionários em relação aos conhecimentos, maestria e diferenciação, motivação na prestação de seus serviços; prova física como o ambiente e a experiência de compra analisando itens como velocidade, cordialidade, estética e limpeza caso haja um ambiente físico; e o processo refere-se ao tipo de prestação do serviço: se é padronizado ou personalizado, se o cliente se atende ou é atendido por alguém.

Para que a percepção de valor seja realmente validada pelo cliente, não basta que os profissionais sejam competentes com sua experiência de mercado e formação na área de atuação. O cliente também precisa perceber o valor de acordo com suas necessidades. Segundo Las Casas (2000, p. 85) é preciso desenvolver uma série de procedimentos administrativos para que isso ocorra de maneira eficiente. Para entender como a qualidade se torna o elemento central no processo de marketing de serviços, Las Casas propõe um *Modelo de Estratégia de Serviços com Qualidade*, que explica o passo a passo das etapas de comercialização:



**Figura 3 - Modelo de Estratégia de Serviços com Qualidade.**

Fonte: LAS CASAS (2000, p. 84)



Até que a qualidade do serviço seja avaliada no processo final, podem-se perceber várias etapas para que essa percepção ocorra. O processo se inicia ao estipular objetivos e fazer pesquisas para que posteriormente sejam avaliados pontos internos e externos na empresa, dividindo em estratégias e táticas diversas, a fim de manter a qualidade percebida pelos clientes. Atualmente se contam com muitas ferramentas novas no mercado para auxiliar nessas táticas, como a internet, que auxilia na imagem que os clientes atuais ou potenciais construirão das empresas: tanto as mídias sociais informais como Facebook, Instagram, blogs, vlogs, etc. quanto mídias formais como a Febraban, Bacen, sindicatos, e outros.

Com as múltiplas ferramentas e estratégias dispostas, algumas empresas acabam elevando seu padrão de serviços bem acima do que é esperado pelo cliente. Magretta (2012) declara que competir para ser o melhor é uma forma errônea de disputar o mercado. A competição deve se concentrar nas necessidades dos clientes que são variadas, e até mesmo no seu encantamento, e não necessariamente no concorrente. No mundo dos negócios não existe o único melhor. Ser melhor depende do que se quer alcançar com vista ao perfil de clientes que faz parte de sua rede de negócios. Essa vantagem competitiva traz lucros rápidos, porém será insatisfatória no futuro porque não propiciará aumento dos valores para os clientes ou combaterá efetivamente a concorrência. Uma receita de excelência para o mundo dos negócios é o foco no cliente como propulsor de toda estratégia de negócios. Magretta (2012) traz uma metáfora interessante - a partir do pensamento de Michael Porter - comparando o mundo dos negócios com uma guerra:

Na guerra, só pode haver um vencedor. A vitória requer que o inimigo seja enfraquecido ou destruído. No mundo dos negócios, porém, é possível vencer sem aniquilar os rivais. [...] Nos negócios, diversos vencedores podem prosperar e coexistir. A competição se concentra mais em satisfazer as necessidades dos clientes do que em destruir os concorrentes. Simplesmente, olhe ao redor. São tantas necessidades a atender que há diversas maneiras de vencer (MAGRETTA, 2012, p. 35; 36).

Magretta (2012) ainda compara tal competição ao mundo dos esportes e afirma que num campeonato esportivo só pode haver um único “melhor” e nos negócios, os mecanismos são mais complexos e permitem que haja mais de um vencedor. A autora defende que a solução proposta por Porter é que as empresas criem o seu próprio “campeonato”, com suas regras específicas e não queiram perseguir a mesma linha de competição de outras empresas, caso contrário, todas as empresas entram na mesma rota de colisão, pois quando os concorrentes seguem caminhos parecidos, tendem a entrar, num estado de convergência competitiva. A partir dessa linha de competição a única coisa que vai poder diferenciar uma organização da outra serão os seus preços. A saída apresentada é que as empresas devem competir para serem únicas e criarem um valor que seja percebido por seus clientes de maneira original.

Em entrevista dada a Magretta, Porter afirma que a competição para ser o melhor é a “mãe de todos os erros” (MAGRETTA, 2012, p. 198) e que não há um caminho ideal quando se fala em estratégias para os negócios:

[...] E, quando se trate de estratégia, obviamente não há um melhor caminho. A essência da estratégia é cada um criar seu próprio caminho. Você quer correr sua própria corrida para alcançar uma meta distintiva, que é a maneira como escolheu criar valor. É assim que os mercados financeiros reforçam a mentalidade de competição para ser o melhor. E eles se estabelecem como árbitro do que significa “o melhor” (MAGRETTA, 2012, p. 201).

A trajetória para encontrar o “melhor caminho”, seguindo esta linha de raciocínio, deve criar valores únicos, superiores e adequados ao que o cliente espera. É necessária a criação de uma intensa comunicação com seu público-alvo, porém esta escuta deve ser regulada. Na mesma entrevista, Porter declara que não se pode escutar todos os clientes, já que não é possível atender a todas as sugestões. A estratégia deve ser baseada num nicho de mercado e a opiniões dos clientes devem ser filtradas, decidindo, portanto quais clientes e necessidades quer atender.

O marketing de serviços objetiva de forma direta o aumento dos lucros e a fidelidade do cliente além da superação da sua concorrência, porém o caminho para chegar a tais objetivos, a metodologia seguida para sua eficiência, considera não só toda a gama cultural, ambiental e pessoal do próprio cliente, mas também leva esse conhecimento a prática estreitando seus laços com o cliente não só antes e durante a venda, mas também depois, fortalecendo esses laços cada vez mais, com ações que façam o cliente perceber seu valor para a empresa e mantenha-se usuário de seus serviços, gerando uma relação que vai além do valor financeiro/serviço, inserindo inclusive valores emocionais. Tais técnicas influenciam diretamente no comportamento do cliente mediante sua prestadora de serviços, mostrando resultados positivos nos quesitos satisfação, reputação e grau de confiança no prestador de serviços e retenção, contribuindo para uma percepção positiva e valorativa diante do seu cliente.

Como cultura e valores, estratégia, estrutura, pessoal, tecnologia, conhecimento e processos são aspectos que permeiam o marketing de relacionamento, seu grande objetivo é o alinhamento destes aspectos da empresa com os seus clientes e demais stakeholders (grupos de interesse), tais como acionistas e colaboradores (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2000).

A capacidade produtiva de uma instituição, bem como sua força de trabalho pode se aliar aos objetivos da empresa e também os objetivos sociais e econômicos do país,

fomentando a periodicidade da capacidade produtiva e vida financeira dos brasileiros. Sugere-se aspectos substanciais para melhoria da percepção do cliente correspondente a qualidade de serviços oferecidos pela instituição propiciando um marketing positivo para conquistar e retê-los.

Segundo Lewis e Brooms (1983), a grande problemática na definição da qualidade dos serviços prestados está exatamente nessa percepção de qualidade por parte de seus clientes, envolvendo a expectativa do cliente mesmo antes da prestação de serviço em si, considerando também a dificuldade de exatidão para uma empresa ao definir o que é qualidade para seus clientes, por se tratar de um conceito amplo e flexível, com vários itens mensuráveis e imensuráveis, portanto para que se entenda melhor seu conceito, é preciso considerar sua intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade. Para o consumidor a percepção de qualidade dos serviços perpassa pela relação entre expectativas e prestação efetiva do serviço avaliando todo o processo de desenvolvimento dessa prestação.

O nível de serviço desejado é o serviço que o consumidor espera receber. Trata-se de uma combinação do que o consumidor crê que pode ser e do que deveria ser a prestação do serviço. Por outro lado, o nível de serviço adequado representa o mínimo que o consumidor julga aceitável para a prestação de um determinado serviço (RODRIGUES, 2001 p.114).

Rodrigues (2001) discorre a respeito de um exame das expectativas do consumidor, visto que o conceito de zona de tolerância está ligado a tais expectativas e não às suas percepções. Sua metodologia foi usada de forma que os participantes da pesquisa deveriam indicar os limites aceitáveis em relação a certos aspectos de uma prestação de serviços, não havendo julgamentos contra ou a favor do serviço em si, mas se limitando apenas as suas expectativas.

Ainda de acordo com Rodrigues (2001), o consumidor de serviços possui um padrão normativo para o nível do serviço que irá receber, sendo o que deseja, mas que nem sempre é possível, partindo para o serviço que é adequado, ou seja, sua expectativa cai para o mínimo aceitável, assim, caso essa também não se consolide, a tendência do consumidor é mudar de fornecedor. Desse modo, vários fatores, como experiência de consumo, alternativas de serviços percebidas e emergências, podem influenciar de modo significativo para a zona de extensão entre os níveis desejados e adequados do serviço.

Para Zeithaml e Bitner (2003), ao não selecionar a proposta e os padrões de serviços corretos e a administração está mais focada em atender as necessidades de produtividade e eficiência da empresa do que a estabelecer padrões que de fato correspondam às expectativas

e prioridades dos clientes. Nesse caso os administradores podem tratar com desdém essas prioridades por as julgarem irreais. O que se deve observar é que o pessoal da linha de frente, tem sua atuação profundamente influenciada pelos padrões estabelecidos pela direção. Avaliar essa atuação e compensá-los, desse modo, os padrões sinalizados para o funcionário de contato precisam ser prioridades da administração, bem como que desempenho exigir.

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry et. al (2006), as discrepâncias existentes entre as associações acerca da qualidade para o consumidor e para os executivos, dificultam a busca pela prestação dos serviços com qualidade. Além das discrepâncias entre a percepção do que é serviço de qualidade para os executivos e o que é para o profissional de contato (o próprio vendedor). O que se verifica é que por se tratar de percepções diferentes (executivos/vendedor/clientes), aumenta-se consideravelmente a dificuldade em elaborar e executar ações que melhor atendam satisfatoriamente ou mesmo superar os anseios dos clientes. A comunicação externa é um dos fatores que podem contribuir muito para a geração de expectativas elevadas dos clientes, porém quando as promessas divulgadas dos serviços não são cumpridas, gera uma quebra na credibilidade e conseqüente insatisfação do cliente. Assim a percepção de qualidade do cliente tem bastante envolvimento com suas expectativas no serviço e realizações destas.

Para analisar o que o cliente espera dos serviços do banco, é interessante também recorrer ao conceito de Kotler (1988) comentado por Las Casas (2000) sobre os “serviços perceptíveis”, “serviços-núcleo” e “serviços aumentados”, pois existe uma escala de visibilidade e de expectativa de maneira geral sobre os serviços.

Las Casas (2000) defende que tais conceitos são úteis para determinar o nível de atributos que se espera ou se deseja pelo público-alvo. Os serviços que são perceptíveis precisam que seus elementos de qualidade sejam identificados para que se saiba quais são os benefícios-núcleos que almejam. Entre os exemplos de atributos dos benefícios-núcleo discutidos por Kotler, Las Casas lista alguns que são esperados pelos clientes no quadro 2:

## Quadro 2. Benefícios esperados pelos clientes.

Fonte: Las Casas, 2000.

Pessoal – as pessoas que executam o serviço de qualidade. Nível de competência profissional em que o serviço é executado;
Duração do serviço – a quantidade de tempo necessário a esperar para que o serviço seja satisfatoriamente executado;
Equipamento de suporte – a maquinaria, os instrumentos e outros equipamentos que o profissional utiliza para realizar o serviço;
Pacote e rotulagem – o nome e a respectiva descrição dos dados aos serviços ou ao conjunto de serviços.

Ao que parece, o equipamento de suporte / pacote e rotulagem se refere mais à instrumentalização, à descrição e aos elementos tangíveis dos serviços, enquanto os dois primeiros itens (pessoal, duração de serviço) se referem mais ao relacionamento pessoal e à competência dos funcionários. Esses itens serão objetos de avaliação nesta pesquisa, contudo, principalmente o primeiro tópico foi privilegiado para entender quais são as relações entre os funcionários e os clientes que permitem que a qualidade dos serviços seja percebida pelo público-alvo relacionado.

### 4.4 - MODELO DE ANÁLISE DO GAP DA QUALIDADE

Parasuraman, Zeithaml e Berry (2014), em seu estudo exploratório para avaliar a qualidade de serviços, coincidentemente, consistiu em 12 *grupos focais* e um deles foi com os bancos de varejo e os outros foram corretora de valores, cartões de crédito e assistência técnica e manutenção de eletrodomésticos. Alguns relatos dos entrevistados destes grupos sobre a qualidade dos serviços das empresas que são clientes chamaram a atenção para o conteúdo dessa pesquisa dada a problemática apresentada, como no exemplo citado:

[...] Outro participante, por sua vez, descreveu a frustração que sentiu quando o banco do qual era correntista não quis descontar o cheque salário que ele recebera de um empregador nacionalmente conhecido só porque este estava com a data do dia seguinte. Quando outra pessoa do grupo comentou sobre as restrições legais que impediam o banco de descontar aquele cheque, ele disse: “pois ninguém no banco me explicou isso!”. O fato de a instituição financeira não ter descontado o cheque nem explicado ao cliente o motivo de não poder fazê-lo levaram-no a pensar que se tratava de má vontade e não impossibilidade – a omissão de uma informação resultou em uma percepção de qualidade de serviço ruim ( PARASURAMAN; ZEITHAML e BERRY 2014, p. 26-27)

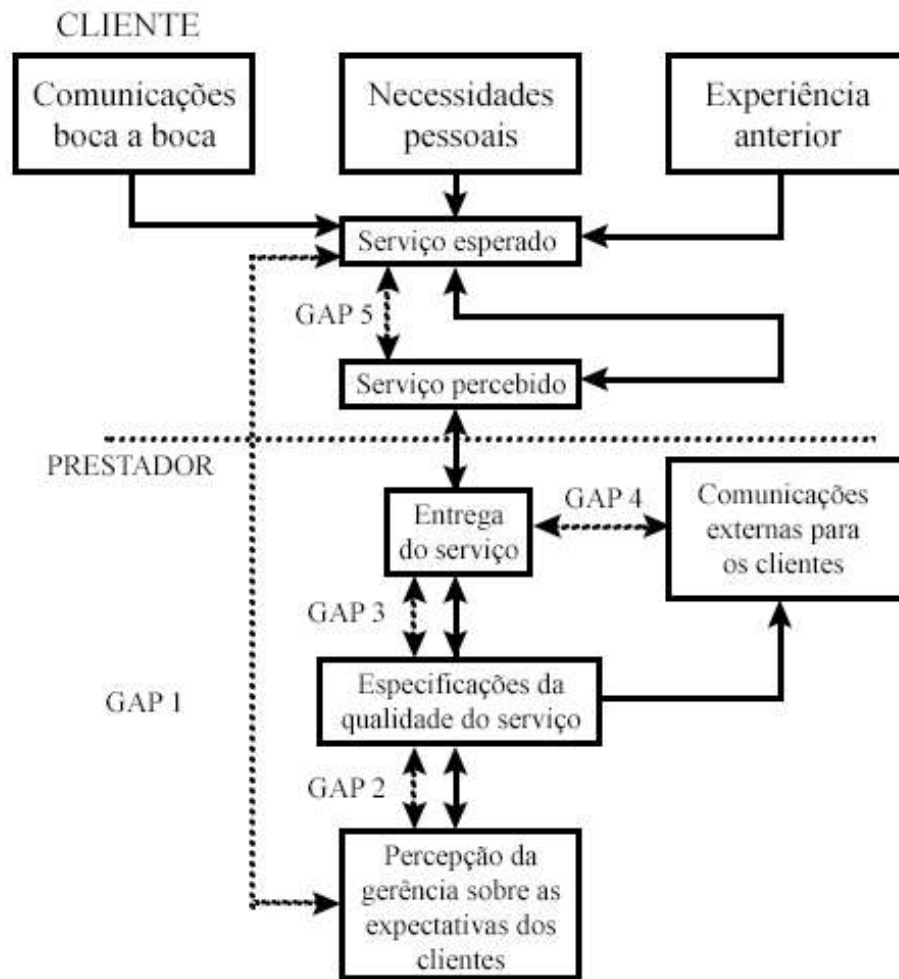
Estes e outros problemas apresentados no decorrer da obra dos autores são também recorrentes na prestação de serviços no banco em análise. Não só pela similaridade das problemáticas, o método utilizado pelos autores também faz referências a lacunas que são constantemente apresentadas no processo administrativo do setor bancário.

Portanto, para avaliar a qualidade dos serviços do banco em estudo, o *Modelo de Análise do Gap da Qualidade* proposto por Berry, Parasuraman e Zeithaml (2014) pode servir como base para orientar a equipe de funcionários. Segundo Grönroos (1993), com base nestes autores, o modelo é “destinado ao uso para análise das fontes dos problemas da qualidade e auxiliar os gerentes a compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada (GRÖNROOS, 1993, p. 77)”.

A tradução da palavra “*gap*” seria equivalente a “lacuna”, “vão” ou “brecha”. Entre alguns processos de comunicação que são estabelecidos dentro e fora da instituição, existem lacunas que podem indicar desafios a serem enfrentados numa interlocução de questões. O modelo proposto por Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) ilustra o passo a passo da detecção desses *gaps* na relação entre clientes, os serviços e os prestadores de tal serviço:

Figura 4 – Modelos dos *gaps* na prestação de serviço.

Fonte: (ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. B, 2014, p. 63)



Na figura4, são demonstrados pelo modelo proposto pelos autores, cinco *gaps* diferentes, cada um com sua particularidade, podendo sempre indicar as problemáticas entre um processo e outro na administração de uma organização. Para cada *gap* é preciso iniciar e associar a discussão com os outros *gaps*, para que assim possam se relacionar tornando o processo de comunicação da empresa mais eficiente. De acordo com os autores, o *gaps* tratam das “deficiências que existem dentro das empresas e que contribuem para que seus serviços sejam percebidos de maneira negativa pelos clientes, estabelecendo uma relação de causa e efeito entre deficiências internas e deficiência de qualidade percebida” (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014, p. 47).



#### 4.4.1 *Gap* 1 – Percepção gerencial

O primeiro *gap* da percepção gerencial representa a compreensão equivocada das expectativas sobre a qualidade. Quando o gerenciamento não é suficientemente bom, a qualidade dos serviços requer ações reparadoras que fortaleçam o conhecimento sobre as demandas que a competição por bons serviços requer do mercado. Segundo Grönroos (1993, p. 79) este *gap* se deve a:

#### QUADRO 3 – Causas dos problemas relacionados a percepção gerencial.

Fonte: Grönroos (1993, p. 79)

Informação imprecisa da pesquisa de mercado e da análise da demanda;
Intrepretação imprecisa das informações sobre as expectativas;
Inexistência de uma análise de demanda;
Informações sofríveis ou inexistentes partindo da interface da empresa com os clientes para o nível gerencial superior; e
Níveis organizacionais em demasia que estancam ou alteram os pedaços de informação que podem fluir, partindo dos envolvidos nos contatos com os clientes para os níveis superiores.

A mudança no olhar gerencial é imprescindível para que se possa rever como os desejos dos clientes podem ser mais bem atendidos e também para desfazer informações informais que circulam na empresa. No caso do banco, é de suma importância analisar este primeiro *gap* porque o pensamento e as atitudes gerenciais exercem muito poder sobre as decisões da empresa e afetam diretamente no contato com os clientes.

É neste *gap* 1 onde tudo se inicia e embora as revisões dos *gaps* devam permanecer num *looping* cíclico entre si, é neste primeiro *gap* que as reflexões sobre o que o cliente pensa se tornam um tema central. A diferença entre o que o cliente e a gerência esperam podem não estar correspondendo exatamente às expectativas da empresa e é no meio desta relação que se pode encontrar soluções para esse problema.

#### 4.4.2 *Gap* 2 – Especificação da qualidade

O segundo *gap* se refere à especificação da qualidade pelos funcionários. Primeiramente o diagnóstico do *gap* mostra que as percepções da gerência sobre as

expectativas de qualidade não são coerentes com as especificações aplicadas sobre a qualidade. Para enfatizar a importância da gerência, este segundo *gap* também aponta para as funções desta ocupação, mas especialmente para as especificações estipuladas pelos membros da alta gerência. Para solucionar os problemas referentes a este *gap*, é preciso que o processo de planejamento considere a qualidade como prioridade e se isto não estiver ocorrendo, é necessário que se mude as prioridades. Segundo Grönroos (1993, p. 80), o *gap 2* é resultado de:

**Quadro 4 – O *Gap* na Especificação da Qualidade.**

**Fonte: Grönroos (1993, p. 80)**

Erros de planejamento ou planejamento insuficiente de procedimentos;
Mau gerenciamento do planejamento;
Falta de estabelecimento de metas claras na organização; e
Suporte deficiente no planejamento de qualidade por serviço por parte da alta gerência

Se o problema persistir nesse *gap*, é sinal de que o planejamento pode não estar incorporando os funcionários, desde os prestadores de serviços até os planejadores e gerentes. No banco em estudo, esse *gap* também é de extrema importância para a análise das rotinas de planejamento e para o estabelecimento de metas, com o intuito específico em atender como é a interface das interações entre a alta gerência e os profissionais que entram em contato direto com o público. Nesta pesquisa, esse *gap* ganha destaque por ser avaliado em detalhes durante as entrevistas com os gerentes do banco pesquisado. Segundo Grönroos, para manter um compromisso com a qualidade, é preciso que as especificações estipuladas pela empresa sejam acordadas pelos funcionários (não só pela gerência) e que se ajustem de modo específico às necessidades para cada caso.

#### **4.4.3 *Gap 3* – Entrega de serviços**

O terceiro *gap*, assim como o segundo, também faz referência às especificações de qualidade que não são atendidas, mas passa do enfoque gerencial para o desempenho no processo de produção e na entrega dos serviços. De acordo com Grönroos (1993, p. 81) o *gap 3* ocorre devido aos seguintes tópicos:

### Quadro 5 – O *Gap* na Entrega de Serviços.

Fonte: Grönroos (1993, p. 81)

Muito complicado e/ou especificações rígidas
Os empregados não concordam com as especificações, pois, por exemplo, a boa qualidade por serviços parece exigir um comportamento diferente;
As especificações não coincidem com a cultura corporativa existente;
Mau gerenciamento das operações de serviços;
Falta ou insuficiência de endomarketing; e
A tecnologia e os sistemas não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações.

O autor destaca que os problemas para este *gap* são variados e suas soluções, complexas, mas seleciona três principais categorias para manter o foco da análise: “a gerência ou supervisão; percepção das especificações e regras, bem como das necessidades e desejos dos clientes por parte dos empregados; falta de suporte nas operações de tecnologia e sistemas” (GRÖNROOS, 1993, p.81).

Já que os problemas destacados podem ser muitos, quando se examina a entrega de serviços, é interessante pensar nas políticas estratégicas que habitam por trás deste processo. Uma das causas pode ser o encorajamento ineficiente dos gestores com seus processos de controle e especificações de qualidade. Os sistemas de recompensa sobre as metas dos funcionários são mal regulados e tendem a não se adequar muito bem às tarefas cotidianas. O posicionamento dos gestores, o endomarketing e toda a comunicação interna da empresa com seus subordinados faz toda diferença para que a cultura da empresa tenha um bom desempenho.

No Banco, os alertas para este *gap* são princípios básicos que deveriam ser refletidos a todo momento. As pessoas que em ponto de contato direto com o cliente inferem quais são os anseios dos clientes traduzidos pela conversa. A sensação de separação que há entre as especificações do banco e o que o funcionário acredita que pode ser mais eficiente na relação com seu cliente lhes dá uma sensação de impotência para prestar o serviço e acabam trabalhando com as especificações já existentes e desmotivados. Decerto que os funcionários talvez não saibam a melhor saída para todas as transações, mas a perspectiva de quem sempre está em contato com o cliente deve ser sempre ouvida. Grönroos (1993) defende que o papel do funcionário é ambíguo, no sentido em que por um lado cumprem metas e por outro são

recompensados, mas por alguns momentos se sentem desconfortáveis diante das especificações de suas empresas:

Já mencionamos quão desconfortável é a posição, quando as exigências das especificações de desempenho, por um lado, e os sistemas de controle e recompensa, por outro lado, estão em conflito. Além disso, uma situação incômoda tem lugar para os empregados, quando uma pessoa de contato com o cliente compreende que um cliente ou pelo menos uma grande parte dos clientes necessita de um comportamento diferente por parte do prestador de serviços do que se espera e, além disso, pode sentir que as exigências e desejos dos clientes sejam justificáveis e talvez até pudessem ser satisfeitos mas ele não tem permissão para se comportar de acordo com essas necessidades. Isto vai, aos poucos, mas com certeza, minando qualquer motivação entre o pessoal no que diz respeito a um bom comportamento relacionado à qualidade (GRÖNROOS, 1993, p. 82).

As limitações de desempenho dos empregados, segundo o autor, podem ter razões diversas e isso requer algumas mudanças no sistema de supervisão, na tecnologia, nos sistemas operacionais e administrativos que podem estar sendo aplicado de maneira equivocada ou em desacordo com considerações estratégicas que visam o lucro acima de tudo. Contudo, outra solução que deve ser aplicada é a melhoria das especificações da qualidade, no recrutamento/treinamento de pessoal e no endomarketing.

#### **4.4.4 Gap 4 – Comunicações com o mercado**

Este *gap* tem uma relação direta com as comunicações mencionadas nesta pesquisa que analisa as ferramentas de marketing, especialmente as palestras internas e sobretudo a publicidade destinada aos clientes do banco. O *gap* 4 se refere, em suma, às promessas que são feitas e não conseguem ser cumpridas. Vale lembrar quais são as razões para que este *gap* ocorra e segundo Grönroos (1993, p. 84), está relacionado a:

#### **Quadro 6 – O Gap nas Comunicações com o Mercado.**

**Fonte: Grönroos (1993, p. 84)**

O planejamento da comunicação com o mercado não é integrado com as operações dos serviços;
Coordenação inexistente ou deficiente entre o marketing tradicional e as operações;
A organização deixa de operar de acordo com as especificações, enquanto que campanhas de comunicação com o mercado seguem as especificações; e
Uma propensão inerente a exagerar e, portanto, prometer demasiado.

A comunicação do banco trabalha basicamente com promessas de operações bancárias e ao mesmo tempo com conceitos que apelam para o lado emocional do público-alvo. O banco investe no conceito de “sonhar”, planejar e projetar um futuro, sempre envolvendo o cliente num universo onde o banco está sempre presente para dar o suporte que o cliente precisa em termos de orientação e, principalmente, de natureza financeira.

No entanto, para Grönroos (1993), é preciso que os planejamentos para as ações de marketing andem juntos com as operações e que suas promessas tenham crédito o suficiente para serem cumpridas e corresponderem à realidade. Com a veracidade das promessas, as ações se tornam mais valiosas e, por consequência, podem se multiplicar em número e criar novas promessas para campanhas futuras. Após uma promessa ser lançada, precisa ser cumprida até que se lance outra. Não é bom para o relacionamento com os clientes que sucessivas promessas sejam lançadas e não sejam cumpridas, ou ainda apenas algumas delas. Para manter um relacionamento que se baseie na confiança, todas as promessas devem ser cumpridas e relacionadas ao que é alcançável, evitando assim, como afirma o autor, todos os superlativos desnecessários veiculados pelo marketing da empresa.

#### **4.4.5 Gap 5 – Qualidade percebida no serviço**

O quinto *gap*, segundo Grönroos (1993, p. 85) representa o serviço percebido ou experimentado quando não é coerente com o que o esperado. O autor resume este último *gap* também em tópicos que já esclarecem bastante como os ruídos de comunicação e as opiniões controversas aos serviços prestados podem se manifestar através do (a):

##### **Quadro 7 – Gap na Qualidade do Serviço.**

**Fonte: Grönroos (1993, p. 85)**

Qualidade confirmada negativamente (má qualidade) e problemas com a qualidade
Má comunicação boca a boca
Impacto negativo na imagem corporativa local
Negócio perdidos.

Quando a qualidade é percebida negativamente, o processo a ser redefinido volta ao planejamento de marketing, pensar em quais etapas das estratégias de marketing estipuladas estão com falhas. Se é o produto, a distribuição, o atendimento ou quaisquer outros elementos que estejam fazendo com que o cliente não tenha uma boa impressão. Esse impacto negativo

certamente circulará entre outras pessoas, conhecidas deste cliente através da comunicação boca a boca e para que isto não ocorra, é preciso tomar as medidas cabíveis por meio das ferramentas disponíveis de marketing.

Se o serviço percebido negativamente já é difícil de ser reparado, por outro lado, perceber o serviço positivamente, de forma exagerada, também pode ser prejudicial aos planos da empresa. Segundo Grönroos (1993) o *gap 5* ocorre por diversos motivos, mas a percepção sobre uma qualidade excendente também pode não ser apropriado. Por exemplo, quando alguém compra um alimento num supermercado e seu preço está em promoção, se espera pagar mais barato pelo produto, mas, no entanto, se o produto estiver muito abaixo da média comum do preço do mercado local, alguns clientes podem estranhar e achar que os produtos podem estar fora de validade. Joan Magretta (2012) seguindo Michael Porter, faz considerações interessantes sobre o preço que deve ser pensado para um bem ou serviço. A autora afirma que a disposição para pagar se baseia num *preço relativo* e está condicionada ao valor agregado ao produto:

Uma empresa só poderá sustentar um sobrepreço se oferecer algo que seja ao mesmo tempo único e valioso para os clientes. Os equipamentos da Apple, descolados objetos de desejo, auferem sobrepreços. O mesmo se dá com o trem de alta velocidade entre Madri e Barcelona e os caminhões fabricados pela Paccar. Quando se cria mais valor para o comprador, é gerado o que os economistas denominam disposição para pagar (WTP, na sigla em inglês, Willingness to Pay), isto é, o mecanismo que permite a uma empresa cobrar um preço relativo maior em relação às ofertas de bens ou serviços dos concorrentes (MAGRETTA, 2012, p. 80;81).

Até quando o produto está barato demais em comparação ao resto do mercado, os clientes podem desconfiar. Não apenas o preço, mas todos os elementos que envolvem a prestação de serviços precisam estar dentro da média de intensidade do que se espera pelo cliente. Não podem estar muito acima, nem muito abaixo. O ideal é que seja nivelado por um bom senso de acordo com o que o cliente acha justo e pode alcançar.

## 5 - METODOLOGIA

O objeto de estudo são os serviços bancários, de um banco comercial, enfocando especificamente em agências localizadas em Nova Iguaçu, no Rio de Janeiro, porém o que se investiga nesta pesquisa é o fenômeno concernente à percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços bancários. A escolha da instituição foi atraente pela facilidade de inserção neste banco, em primeiro lugar para coleta de informações, acessibilidade tanto aos funcionários, quanto diretores, profissionais de RH e sindicato dos bancários. E em segundo lugar pela quantidade de profissionais, possuindo, portanto maior representatividade e número maior de potenciais pesquisados descritos mais adiantes.

Para atingir os objetivos dessa pesquisa e compreender quais são os diferenciais, os riscos e as oportunidades que potencializam a percepção de qualidade para o cliente dos serviços bancários, foi realizado um estudo usufruindo do método de pesquisa qualitativa com abordagem descritiva, estudo de caso com entrevistas e observação participante.

As entrevistas foram elaboradas e realizadas com os gerentes do banco de Nova Iguaçu, no Rio de Janeiro, a fim de entender os pontos apresentados e posteriormente cruzar as respostas com a qualidade percebida pelos clientes. Foram formuladas vinte e uma perguntas em formato padrão para que os gerentes respondessem livremente com pontos que desejam destacar. Com base no *Modelo de Análise do Gap da Qualidade*, o questionário funcionou como um ponto de partida para que as problemáticas encontradas fossem melhor debatidas também fora do formato convencional do modelo entrevistado e entrevistador. O ideal a ser buscado pelas entrevistas com os gerentes funcionou como polos de interlocução com a pesquisadora para debater o relacionamento entre os funcionários e também com os clientes e para que os *gaps* dos processos de marketing pudessem ser encontrados com clareza.

Foram realizadas seis entrevistas em profundidade com os gerentes que trabalham nas filiais do banco de Nova Iguaçu. A princípio parece um número pequeno de entrevistas, mas já que se trata de uma pesquisa qualitativa, apesar de seguir perguntas já formuladas, a amostra é considerável pela proporção de bancos na região e pode revelar dados importantes sobre o gerenciamento de marketing neste território e apontar padrões que também se repetem em outras filiais em outros pontos da cidade.

Foi aplicado um questionário com os clientes do banco da mesma região. O método escolhido é diferente das entrevistas com os gerentes, já que a amostra precisa de um número

maior para ter relevância em sua análise. O questionário foi aplicado usando a *Escala de Likert* para avaliar o grau de conformidade e o nível de concordância dos clientes com a política bancária aplicada pelo banco. Apesar de ser quantitativo, usar a *Escala de Likert* com 5 respostas possíveis permite um detalhamento maior sobre a percepção do cliente sobre a qualidade da empresa. São cinco níveis de respostas para serem marcadas de acordo com as questões apresentadas: “concordo totalmente”, “concordo parcialmente”, “nem concordo nem discordo”, “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”.

Primeiramente, o exercício de revisitar o cenário onde os clientes lidavam com funcionários do banco foi um retorno reflexivo aos tempos que a pesquisadora ainda fazia parte do quadro de empregados da empresa. Nessa época, a perspectiva não era voltada para a pesquisa, mas o olhar era privilegiado para observar questões que se apresentavam e somente eram visíveis para quem assumia esse trabalho cotidiano.

Ao retornar às agências, agora com o intuito de desenvolver a pesquisa, foi possível exercitar um olhar administrativo diferente, observando de fora do processo e analisando como as ferramentas de marketing são empregadas desde o momento que se entra no banco, passando pelas abordagens dos funcionários até a saída do cliente do ambiente. Registrar as comunicações veiculadas no ponto de venda (filiais do banco) e as outras ferramentas de marketing; analisar o relacionamento entre o cliente e o bancário e os demais presentes; observar como o cenário do banco interage gerando um retorno para a empresa. Todas estas atividades foram refeitas a partir da nova postura diante das problemáticas que devem ser enfrentadas pelo banco, mas de maneira diferente, agora com fins de pesquisa. Creswell (2014) aborda a questão de coletar dados e realizar pesquisas em seu próprio local de trabalho. Sua visão vale tanto para o entrevistado quanto para o entrevistador, já que em ambas situações, podem surgir diferenças no processo caso a entrevista seja realizada no “próprio quintal”, tal como diz o autor:

Estudar o próprio local de trabalho, por exemplo, levanta questionamentos a respeito da possibilidade de serem coletados bons dados quando o ato da coleta pode introduzir um desequilíbrio de poder entre o pesquisador e os indivíduos que estão sendo estudados. Embora estudar o próprio "quintal" seja frequentemente conveniente e elimine muitos obstáculos à coleta de dados, os pesquisadores podem comprometer seus empregos se relatarem dados desfavoráveis, ou se os participantes divulgarem informações privadas que poderiam influenciar negativamente a organização ou o ambiente de trabalho (CRESWELL, 2014, p. 126).

Então, a condução da pesquisa foi pensada para que pudesse evitar qualquer transtorno na vida íntima e profissional dos entrevistados. Seus nomes e dados pessoais foram preservados e suas respostas não remetem de maneira alguma às suas identidades. Suas



respostas servem para endossar raciocínios que se repetem frequentemente no discurso dos profissionais entrevistados. Quando alguma informação contida nestas respostas é relevante e se mostra um relato perigoso que possa comprometer a imagem profissional do entrevistado, são tomadas medidas para que sejam publicadas nessa pesquisa sem denegrir seus empregos. De acordo com Creswell (2014), estas questões éticas devem ser sempre pensadas no momento da coleta de dados:

Uma reação típica ao se pensar na coleta de dados qualitativos é focar-se nos reais tipos de dados e os procedimentos para reuni-los. A coleta de dados, entretanto, envolve muito mais. Significa obter permissões, conduzir uma boa estratégia de amostragem qualitativa, desenvolver meios para registrar as informações e prever questões éticas que possam surgir (CRESWELL, 2014, p. 121).

De maneira geral, o compilado dos dados, no momento que foram traduzidos e cruzados com outros elementos, através da qual foi possível confrontar a visões gerenciais com as dos clientes. A partir desse embate, surgiram interpretações que apontaram problemas e soluções para o Banco pela polarização das perspectivas demonstradas pelo questionário e pelas entrevistas. Além dos dados empíricos conquistados no tempo de trabalho no banco, foi imprescindível entender essas vozes para deduzir padrões discursivos que podem contribuir com a mudança na empresa. Duarte (2004) faz considerações importantes acerca dos mitos que envolvem essa escuta das vozes dos entrevistadores:

Um “mito” muito comum relacionado ao uso de entrevistas na pesquisa de campo é o de que elas servem para legitimar a fala de interlocutores com pouco poder social ou para “dar voz” a comunidades silenciadas, oprimidas, vítimas de arbitrariedades etc. Essa é uma idéia enganosa: por mais engajado, politizado e sensível aos problemas sociais que um pesquisador seja, ele é o idealizador e o condutor de um trabalho científico, construído a partir de regras e pressupostos definidos à revelia do contexto social que ele analisa. Mesmo estando integrado à comunidade, seu papel ali não é igual ao de seus informantes; ele planeja e dirige o que será produzido ao longo da investigação - a não ser que tenha como norma conceder à comunidade em estudo amplo acesso à definição dos procedimentos de pesquisa, à discussão de todos os trabalhos e compartilhe com ela a autoria do relatório, dissertação, tese, artigo, livro etc., o que é muitíssimo incomum e, na maior parte das vezes, pouco recomendável. Fora desses parâmetros, é a fala do pesquisador que será ouvida no relatório de pesquisa e não a da comunidade silenciada; uma fala polifônica, espere-se, pois a ela estarão incorporadas as vozes dos informantes, mas, ainda assim, uma fala pessoal, de natureza acadêmico/científica, emitida a partir de um lugar de poder (DUARTE, 2004, p. 217; 218).

De acordo com a autora, é comum pensar que o pesquisador está abrindo espaço para “dar voz” a comunidades silenciadas, mas os posicionamentos da pesquisa são sempre norteadas pelo próprio pesquisador. Toda escolha que é feita durante a pesquisa, desde as palavras até as considerações finais, são sempre baseadas no ponto de vista de quem produz o trabalho, então, a perspectiva do pesquisador corresponde apenas a uma “fala polifônica” que

reúne todos os dados coletados a partir do que os entrevistadores dizem. No entanto, esta fala interpretada está condicionada a relações de poder que se configuram através da personalidade do entrevistador diante de seus entrevistados.

Para propor reflexões para as problemáticas apresentadas em uma pesquisa qualitativa, de modo que seja produtivo para ambas as partes da relação, tanto a do entrevistador, quanto a do entrevistado, Creswell (2014) acrescenta a esta linha de raciocínio que:

A pesquisa qualitativa começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/ teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa [...] os pesquisadores qualitativos usam uma abordagem qualitativa da investigação, a coleta de dados em um contexto natural sensível as pessoas e aos lugares em estudo e a análise dos dados que é tanto indutiva quanto dedutiva e estabelece padrões ou temas. O relatório final ou apresentação incluem as vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma descrição complexa e interpretação do problema e sua contribuição para a literatura ou um chamado a mudança (CRESWELL, 2014, p. 49)

Esse “chamado de mudança” ao qual o autor se refere ao sublinhar a importância da relevância da pesquisa para transformar o cotidiano está intimamente ligado às problemáticas pensadas na pesquisa e aplicadas no conteúdo das entrevistas. Os apontamentos de Creswell para os critérios de estabelecimento da problemática não se encerram na ideia de que um “problema” seja a melhor designação para entender o termo. O autor acredita que se pode substituir essa palavra pela expressão "necessidade de estudo" ou "criação de uma justificativa para a necessidade de estudo" (CRESWELL, 2014, p. 111).

Além disso, o autor informa que a pesquisa qualitativa é ideal para o tratamento de questões complexas e que precisam de uma compreensão detalhada, e que esse detalhe só se estabelece mediante o contato com as pessoas. Creswell (2014) considera que o autor que obtém alguma proximidade ou vivência na situação problema possui uma maior orientação para o tratamento da pesquisa por estar mais situado e possuir mais experiência relacionada ao ambiente e a problemática da investigação, facilitando a coleta, a experimentação e análise.

Merriam (1998) entende que o autor deve ser o principal coletador e analisador de dados durante a pesquisa qualitativa. Em seu campo empírico deve conter estratégias de indução, testando hipóteses e teorias, possibilitando um resultado descritivo, construído com flexibilidade e em evolução, enquanto responde as questões do estudo. A amostra selecionada é suficiente para que o investigador abra mão de um estar em contato com os objetos de pesquisa de campo no período em que se dedicar à análise dos dados e entrevistas.

As campanhas publicitárias da instituição em estudo disponíveis no canal do Youtube<sup>5</sup> que já foram veiculados também funcionarão como um material de apoio para ajudar a entender quais políticas empresariais estão vigorando nos últimos anos, tanto para a comunicação interna, entre os funcionários, quanto para a relação da empresa com seus clientes. Entender as campanhas publicitárias, as palestras internas e o conceito pelo qual o banco se posiciona é uma tarefa de extrema importância para captar os sentidos e valores aplicados na empresa. Grande parte da expectativa dos clientes sobre a qualidade da empresa pode ser iniciada por estes processos, então, foi preciso investigar com detalhamento quais promessas estão sendo transmitidas para a corporação e a para os clientes.

O estudo de caso produzido pode ser útil não apenas para o banco em análise e para outros bancos, mas para toda a empresa que queira rever o modo como se relaciona com seus funcionários e clientes e como estes percebem a qualidade da prestação de serviços.

Ao empregar o estudo de caso entrevistando pessoas envolvidas consegue-se examinar o que está além do repertório e acrescentar observações de situações, problemas ou comportamentos que não estão sendo estudados até o momento. “O estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente” (YIN, 2005, p.33). Essa abrangência pode incluir evidências qualitativas e quantitativas. Segundo o autor, estudos de caso são adequados a situações complexas, como processos organizacionais e administrativos, compreendendo e acrescentando “como” ou “por que” o programa funcionou (ou não), focalizam os estudos na contemporaneidade e não possuem controle sobre o comportamento dos pesquisados.

A pesquisa descritiva, segundo Perovano (2014), pode analisar fenômenos ou processos após a coleta de dados de um estudo de caso, para em seguida determinar procedimentos e resultados para uma empresa, processo de produzir, ou organização.

Através da mensuração dos aspectos de maior relevância definidos como conhecimentos, habilidades e atitudes valorizados para permanência, empregabilidade e competitividade, a pesquisa sugere uma resolução adequada aos problemas definidos, descrevendo os dados coletados e analisando-os, possibilitando uma análise para apreciação das partes descritas: instituição, funcionários, clientes, além dos demais interessados no conteúdo acadêmico.

---

<sup>5</sup>Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCxvisnfGI7j6SCnpdz0lJpg>. Acessado em 15/03/2018.

O banco estudado possui grande representação no exterior, oferecendo seus serviços em mais de 80 países, é terceiro maior banco do país, com um lucro em 2018 de mais de 12 bilhões e possui mais de 50 mil funcionários no Brasil.

Investigações abordadas por intermédio de entrevistas ampliam a visão do funcionamento de uma estrutura, setor ou organização, capacitando e propondo cientificidade à pesquisa com hipóteses de origem empírica.

As entrevistas foram realizadas através questionários semi estruturados e observação participante, permitindo abrangência e profundidade sobre o tema pesquisado.

Elas [entrevistas] permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios de modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados (DUARTE, 2004, p. 215).

Para embasamento teórico foram implementadas estratégias investigativas qualitativas, tais como: questionários para o cliente final, documentos institucionais (referentes ao treinamento e desenvolvimento dos profissionais), gestores e funcionários; entrevistas particulares; utilização de material bibliográfico tomando como acervo os livros, publicações artigos, periódicos virtuais e outras fontes.

A entrevista foi realizada através do relato em forma qualitativo descritiva no qual os gerentes explicitaram suas críticas, definiram as principais contribuições e potencialidades para a prestação de serviços; fizeram sugestões e suas expectativas relacionadas as condições mínimas e esperadas desse serviço; e outras variáveis a serem definidas relacionadas aos *gaps* preconizados pelo modelo adotado. As perguntas aos entrevistados foram realizadas por meio de questões abertas, permitindo que as suas respostas e observações realizadas durante a entrevista contribuíssem com os pesquisadores na formulação e na compreensão do funcionamento atual e os novos planos a serem traçados.

A ideia de apresentar e desenvolver o projeto piloto nasceu da necessidade de testar a experiência de realizar dois tipos de entrevistas para públicos diferentes. Para as entrevistas qualitativas, embora as perguntas tenham sido formuladas com um padrão de perguntas, não foi um fator que limitou a interação e o conteúdo das respostas e pautas apresentadas. A escolha do roteiro para as entrevistas foi uma medida para seguir o que Duarte (2004) defende para que uma entrevista “não-válida” possa facilitar o fluxo das interações entre entrevistador e entrevistado. A partir do pensamento do autor, se pode concluir que o projeto piloto é útil

para evitar os “engasgos” nas entrevistas válidas e melhorar a eficiência, além de otimizar o tempo. Duarte (2004) defende que:

A realização de uma boa entrevista exige: a) que o pesquisador tenha muito bem definidos os objetivos de sua pesquisa (e introjetados — não é suficiente que eles estejam bem definidos apenas “no papel”); b) que ele conheça, com alguma profundidade, o contexto em que pretende realizar sua investigação (a experiência pessoal, conversas com pessoas que participam daquele universo — egos focais/informantes privilegiados —, leitura de estudos precedentes e uma cuidadosa revisão bibliográfica são requisitos fundamentais para a entrada do pesquisador no campo); c) a introjeção, pelo entrevistador, do roteiro da entrevista (fazer uma entrevista “não-válida” com o roteiro é fundamental para evitar “engasgos” no momento da realização das entrevistas válidas); d) segurança e auto-confiança; e) algum nível de informalidade, sem jamais perder de vista os objetivos que levaram a buscar aquele sujeito específico como fonte de material empírico para sua investigação (DUARTE, 2004, p. 216)

A entrevista qualitativa foi aplicada a gerentes da instituição bancária a fim de entender o perfil do profissional que trabalha no ambiente em estudo, visando entender o perfil socioeconômico. Perguntas básicas para saber o perfil, tais como : sexo, faixa etária, função e tempo de permanência na instituição foram aplicadas no início da pesquisa para identificar um perfil socio econômico e encontrar semelhanças e diferenças entre os funcionários do banco em estudo.

No momento em que responderam as questões, apesar do questionário ter perguntas pontuais, foi acertado no início da entrevista que eles teriam a liberdade de responder livremente, inclusive sobre outras questões que viessem à mente durante a entrevista. Os entrevistados assinaram o termo de livre consentimento (anexo nº1) pareciam bastante confortáveis ao responderem e empenhados em dizer a verdade sobre os processos administrativos da instituição. O papel do pesquisador pode ter servido como um canal de comunicação em que os entrevistados pudessem explicar os problemas sem que fossem impedidos ou constrangidos durante a conversação.

Na primeira sessão de perguntas, foram indagadas questões sobre a relação dos clientes com a empresa com o intuito de saber o que estes funcionários pensam sobre essa relação e como acreditam que o cliente pensa sobre a instituição. A segunda rodada de perguntas aponta para o segundo *gap* (GRÖNROOS, 1993, p. 80) que demonstra a percepção do funcionário sobre as políticas implementadas pelo banco. O terceiro *gap* (idem, ibidem, p. 81) já se refere, não apenas às políticas aplicadas, mas também às relações entre os próprios profissionais e com o cliente. A perguntas do quarto *gap* (GRÖNROOS, 1993. 83) estão sobretudo ligadas ao ponto de contato com o cliente, associando sempre ao entendimento do entrevistado sobre as políticas aplicadas pela instituição.

De maneira geral, os entrevistados mantiveram certos padrões de resposta que se repetiram a princípio neste projeto piloto de entrevistas, o que resultou na confirmação e no descarte de algumas hipóteses iniciais. Para fazer as considerações finais neste trabalho, as respostas dos entrevistados serão cruzadas e demonstradas graficamente e, por mais que sejam dados bastante específicos coletados, podem ser comparados para encontrar respostas que se tangenciam e apontam problemas e soluções que se aproximam. O conteúdo da pesquisa sinaliza que as perspectivas e o treinamento dos funcionários não estão sincronizados por eixos de análise.

Ao aplicar os questionários, os entrevistados demonstraram estar bastante sensíveis emocionalmente com suas posturas expressivas. A maioria dos entrevistados trabalha há muitos anos na mesma instituição e atuam com clientes de alta renda (renda igual ou superior a quatro mil reais), bem segmentados dentro da carteira de clientes da instituição bancária e por este motivo, podem oferecer respostas mais assertivas sobre os procedimentos aplicados internamente em seus cotidianos profissionais.

## **5.1 – Instrumentos de pesquisa**

Quando o projeto piloto foi aplicado, a expectativa de ter respostas semelhantes ao que foi apresentado nas primeiras entrevistas foi alcançada e ao mesmo tempo surgiram novos questionamentos conforme o andamento das entrevistas. Em parte, muito do que foi dito nos conteúdos iniciais das entrevistas do projeto piloto foi confirmado através dos discursos de outros entrevistados. Por outro lado, a entrevista qualitativa permitiu que as respostas trouxessem uma riqueza de detalhes que ainda não havia sido explorada na fase inicial do trabalho de pesquisa.

O andamento deste processo inicial da pesquisa na fase do projeto piloto permitiu que algumas alterações fossem feitas, a fim de entender melhor as questões dos funcionários da instituição bancária e percepção sobre a qualidade dos serviços por parte dos clientes. Algumas perguntas foram alteradas e conforme as entrevistas com os gerentes aconteciam, se tornava mais fácil e fluida a conversação.

Para a pesquisa qualitativa com os gerentes, a conversa foi realizada geograficamente perto de seus ambientes de trabalho, no horário de almoço ou no tempo que estivesse vago. Os entrevistados estavam muito relaxados e depositavam uma alta confiança na pesquisa e na entrevistadora. Contavam em detalhes os problemas que estavam refletidos no cotidiano

bancário e pareciam gostar de desabafar todos os percalços que sofriam na rotina profissional. Depositam tanta confiança quanto fazem os pacientes de um psicólogo ou quaisquer outras profissões que estabelecem essa relação em que se pode confiar em seu interlocutor. Essa confiança também se mantinha porque sabiam que suas identidades seriam preservadas no conteúdo da pesquisa, fazendo sempre referências anônimas em suas respostas.

Na pesquisa quantitativa, o processo foi um pouco diferente. Os clientes foram abordados dentro da instituição bancária e foram solicitados a preencher um questionário com o acompanhamento da entrevistadora. Foram um total de cinquenta entrevistas quantitativas com estes clientes e nenhum se negou a responder. Alguns disseram que sentem uma certa resistência de colaborar com pesquisas de empresas, mas como se tratava de uma pesquisa acadêmica, pensaram que suas respostas poderiam ser úteis para a melhoria dos serviços bancários como também para outros fins científicos.

## **6 – PESQUISA COM OS CLIENTES**

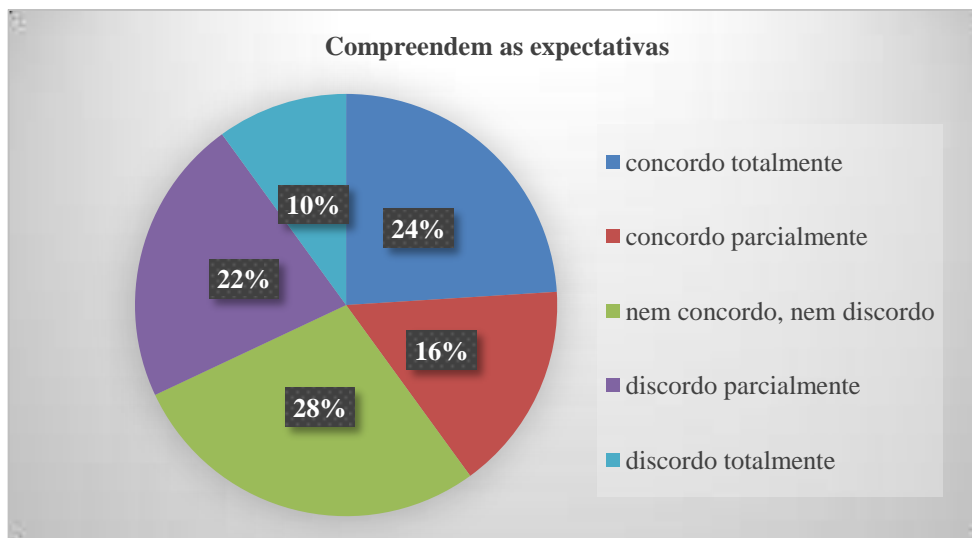
Cada uma das imagens no subcapítulo “Resultados” demonstra os gráficos das perguntas feitas através de questionário de 19 perguntas baseado Modelo de Questionário para Pesquisa de Satisfação do Cliente (ZEITHAML, BITNER, GMRELER; 2013). As respostas estão baseadas numa escala de pontuação que vai de 1 a 5, tal como indicado suas instruções (Modelo de questionário de clientes, apêndice 2).

Como já foi dito, algumas questões foram modificadas para se adaptarem à realidade da instituição bancária em estudo e as imagens dos gráficos no subcapítulo “Resultados” se referem a cada pergunta e suas respectivas respostas deste questionário.

### **6.1 – Resultados**

Para ilustrar melhor a visualização das respostas, o elemento gráfico foi escolhido em formato de círculo para comparar a variação das porcentagens numa mesma imagem e entre um gráfico e outro. O formato desse gráfico, também conhecido como formato de “pizza”, foi útil para visualizar como algumas respostas foram mais escolhidas quando comparadas às outras. Uma das “fatias” do formato da “pizza” do gráfico que se sobressaiu no resultado da pesquisa foi a de cor verde, que corresponde a resposta “nem concordo, nem discordo”. É facilmente perceptível que na maioria das respostas os clientes não souberam responder ou mantiveram uma posição neutra diante das questões. No entanto, a taxa das respostas “concordo totalmente”, “concordo parcialmente” em contraposição com as “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” indicam caminhos para entender qual a percepção sobre a qualidade do serviço bancário por parte dos entrevistados.

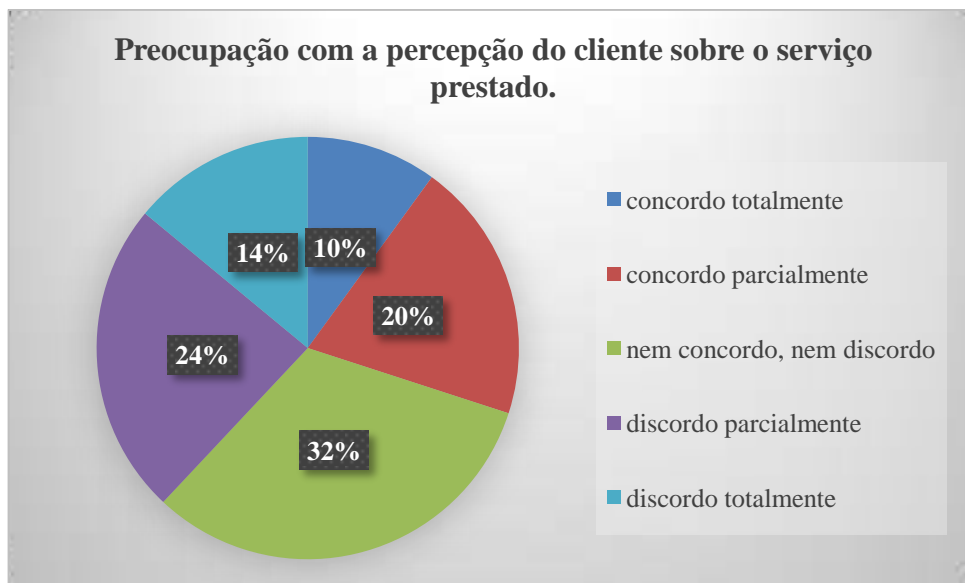




**Figura 5 - Compreendem as expectativas.**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

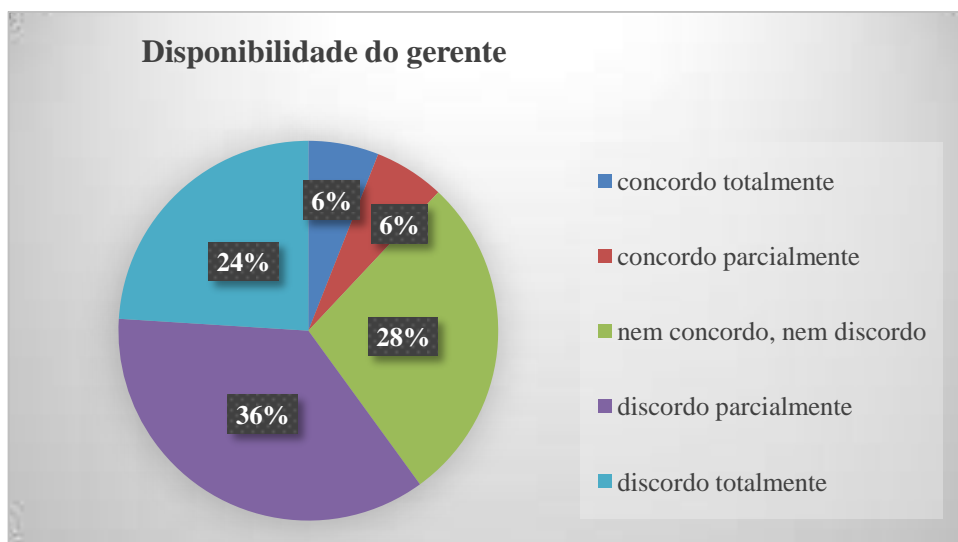
Cerca de um quarto (24%) dos entrevistados acredita que a empresa compreende as suas expectativas, ou seja, se pode afirmar que aproximadamente um entre cada quatro clientes confiam na capacidade de compreensão do banco em atingir suas expectativas. O número de respostas que indicam “concordar parcialmente / nem concordar, nem discordar / discordar parcialmente” se aproximam respectivamente com 17%, 28% e 22%, com uma porcentagem um pouco maior para os que “não concordam, nem discordam”. A somatória destas três porcentagens é de 67%, o que indica que mais que a metade dos clientes não acredita ou desacredita completamente que suas expectativas estão sendo correspondidas e ainda a maioria dos entrevistados - com 28% das respostas - não se posicionaram concordando nem discordando quando indagados sobre a compreensão de expectativas por parte da empresa. E por fim, somente 10% dos entrevistados não concordam que suas expectativas são compreendidas pela empresa, o que pode ser equacionado numa escala de 1 entre 10 clientes que discorda totalmente dessa premissa.



**Figura 6 - A Preocupação com a percepção do cliente sobre o serviço prestado.**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

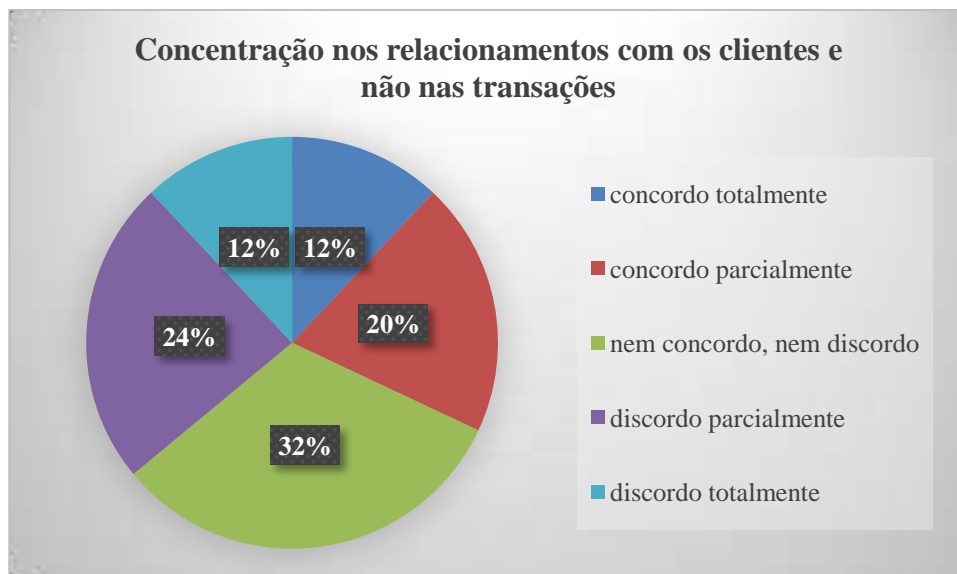
Apenas 10% dos entrevistados concordam totalmente que a empresa se preocupa com suas percepções sobre o serviço prestado. Trata-se de um número muito pequeno de clientes que acredita que o banco realmente se preocupa com a percepção de seus clientes sobre os serviços. Novamente o número entre os que “concordam parcialmente / não concordam, nem discordam / discordam parcialmente” se aproximam entre si com a porcentagem de 20%, 32% e 24%, com a opção de resposta “nem concordo, nem discordo” um pouco mais escolhida (32%). Novamente se percebe uma baixa rejeição e aceitação com a temática da pergunta, ou seja, são poucas pessoas que acreditam ou desacreditam totalmente na preocupação do banco com as percepções do cliente sobre o serviço prestado, sendo menor ainda a parcela de clientes que acreditam (10%).



**Figura 7 - Disponibilidade do gerente**

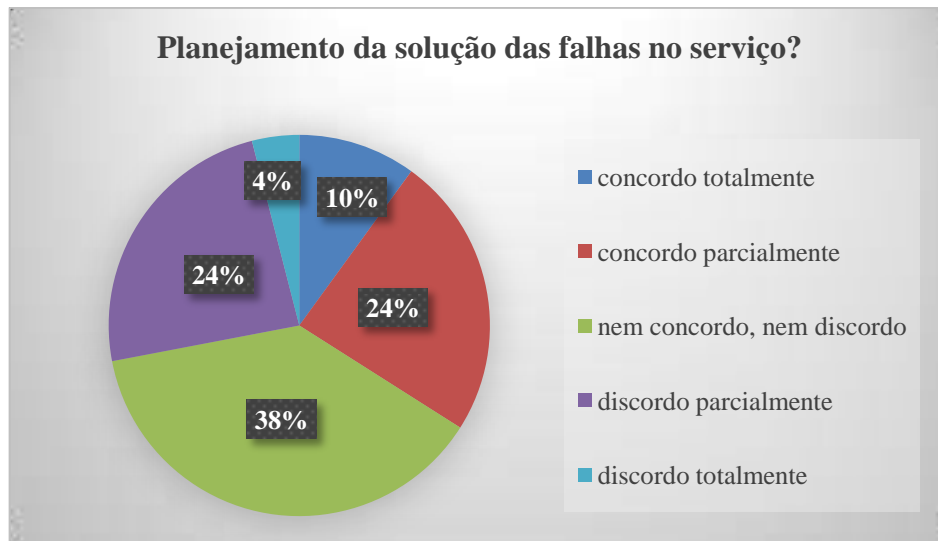
**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

Para esta pergunta, os dados surpreendem: a taxa de quem “concorda totalmente” (6%) ou “parcialmente” (6%) sobre a disponibilidade do gerente para atender suas necessidades se iguala e quando somadas totalizam apenas 12% das respostas. Quando comparadas às outras porcentagens, essa taxa é muito pequena, ou seja, o número de clientes que acredita na disponibilidade dos gerentes para atender suas necessidades é muito baixa, enquanto 24% das respostas “discordam totalmente” e 36% “discordam parcialmente”. Se observa na figura 7, então, que a somatória dos entrevistados que discordam ultrapassa a metade das respostas, com a porcentagem de 60%, o que pode ser considerado um nível mediano de percepção ruim sobre a disponibilidade do gerente em atender suas necessidades. Talvez essa seja uma das razões que levam o banco a apostar em pacotes de serviços mais adaptados para instrumentalização do próprio clientes como os produtos e serviços online.



**Figura 8 - Concentração nos relacionamentos com os clientes e não nas transações. Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

O resultado exibido neste gráfico da figura 8 é um dos mais equilibrados em comparação aos outros. Em média, as respostas se equivalem. O número de entrevistados que responderam que “concordam ou discordam totalmente” que a empresa se concentra nos relacionamentos com os clientes e não nas transações é idêntico, ambos com 12%. Os que “concordam parcialmente” e “discordam parcialmente” resultaram numa porcentagem aproximada entre si com 20% e 24%, respectivamente. Logo a soma de quem “concorda totalmente” ou “parcialmente” é de 32% e a de quem “discorda totalmente” com os que “discordam parcialmente” é de 34%. Tais valores estão muito próximos de quem “nem concorda, nem discorda”, com 32%.

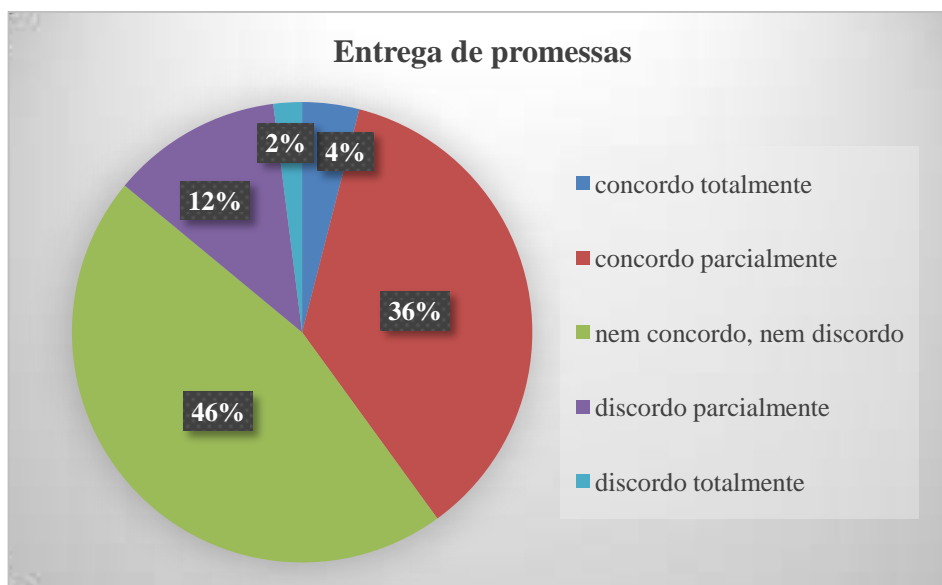


**Figura 9 - Planejamento da solução das falhas no serviço?**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

Este gráfico da figura 9 se mostra parecido com a da figura 8, porém com pequenos desequilíbrios na distribuição das respostas pelos eixos. Os entrevistados que “concordam totalmente” que a empresa planeja soluções de falhas no serviço são apenas 10%, enquanto os que “concordam parcialmente” resultam em 24% das respostas, logo, a somatória dos dois é de 34%. Os que “discordam totalmente” são apenas 4% e os que “discordam parcialmente” também resultam em 24%. O número de entrevistados que concordam é um pouco maior (34%) que os que discordam (28%) e esses resultados ainda ficam um pouco abaixo do número de quem “nem concorda, nem discorda” (38%).

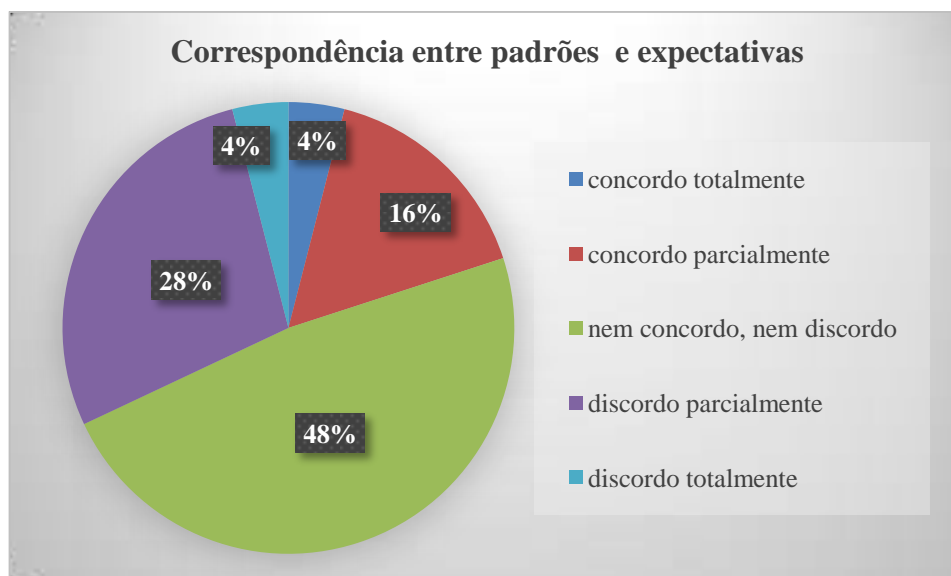
Sendo assim, temos um cenário relativamente positivo para o sentimento de percepção do cliente em relação ao planejamento para solucionar falhas por parte da empresa, quando comparado com quem “discorda totalmente” e quem “concorda totalmente”, porém a maioria dos entrevistados respondeu preferiu “nem concordar, nem discordar”. Talvez os clientes não consigam perceber os esforços da empresa em solucionar falhas do cotidiano.



**Figura 10 – Entrega de promessas**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

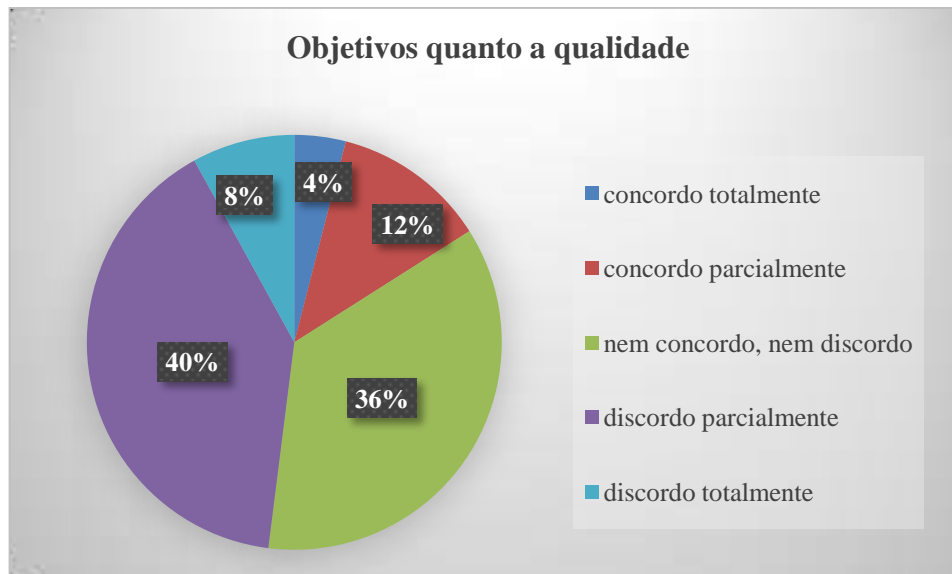
Para esta pergunta, o resultado é bem diferente do apontado na figura 10, quando comparado com os demais. O número de entrevistados que “concordam totalmente” (4%) ou “concordam parcialmente” (36%) com um total de 40% é bem maior que os que “discordam totalmente” (2%) ou “discordam parcialmente” (12%) que somados totalizam apenas 24%. Deste modo, se pode concluir que grande parte dos clientes entende que o banco entrega o que promete. Por outro lado, 46% “nem concorda, nem discorda” desta indagação, isto é, quase metade dos clientes talvez não conhecem bem as promessas do banco, não sabem opinar ou se abstém de outras maneiras da resposta, o que é surpreendente dado o perfil de alta renda dos clientes.



**Figura 11 – Correspondência entre padrões e expectativas**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

Por este gráfico da figura 11, já começam a surgir às rejeições dos entrevistados. O número de clientes que acreditam que os padrões correspondem as suas expectativas é pequeno, com somente 4% que “concordam totalmente” e 16% que “concordam parcialmente”, com uma soma de 20%. A união do número de entrevistados que “discordam totalmente” (4%) e “discordam parcialmente” (28%) é de 32%, o que evidencia um número maior de clientes que não acreditam que os padrões da instituição bancária correspondem as suas expectativas. E ainda, o número de clientes que “nem concordam, nem discordam” é de 48%, ou seja, quase metade dos entrevistados não podem dizer que suas expectativas estão pareadas com os padrões do banco.

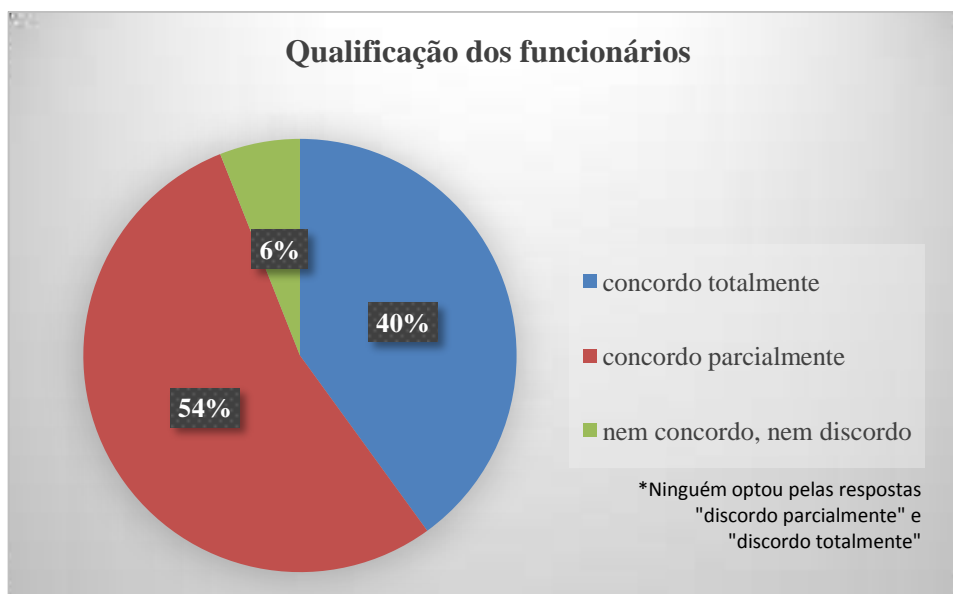


**Figura 12 - Objetivos quanto a qualidade.**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

Através desta pergunta na figura 12, pode-se refletir uma rejeição ainda maior. O número de clientes que “concordam totalmente” (4%) ou “concordam parcialmente” (12%) é muito pequeno, totalizando 16%. A quantidade de clientes que “discordam totalmente” (8%) ainda é acima dos que “concordam totalmente” (4%) mas ainda se manteria numa média de equivalência quando comparada aos que “discordam parcialmente” (40%), pois o número é extremamente acima da média da incidência das respostas em geral no questionário. A quantidade de entrevistados que também escolheu a opção “não concordo, nem discordo” (36%) também se mostrou alta.



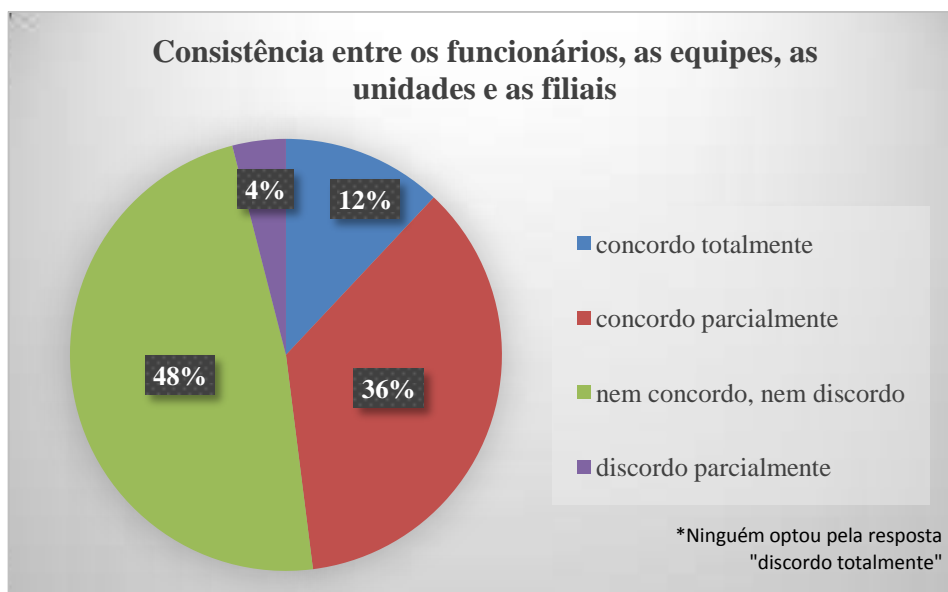


**Figura 13 – Qualificação dos funcionários.**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

Para o questionamento demonstrado pela figura 13, o resultado foi surpreendente. Nenhum cliente marcou as opções de discordância, tanto “discordo parcialmente”, quanto “discordo totalmente”. Apenas 6% dos clientes “nem concorda, nem discorda” e quase a totalidade restante acredita que os funcionários são qualificados para a função com ou sem ressalvas. Isso é demonstrado pelos 40% dos entrevistados que “concordam totalmente” e 54% dos entrevistados que “concordam parcialmente”.

Neste momento, já se tem uma indicação de quais são os problemas mais graves apresentados pelos clientes e a qualificação dos funcionários não parece ser um dos pilares mais problemáticos na percepção dos clientes, pelo contrário, está bem avaliada na percepção do público-alvo que utiliza os serviços da instituição bancária em estudo.



**Figura 14 - Consistência entre os funcionários, as equipes, as unidades e as filiais**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

Mais uma vez, na figura 14, a opção “discordo totalmente” não foi marcada nesta questão e o número de clientes que respondeu que “discorda parcialmente” (4%) se mostrou pequeno em relação ao total de respostas. Em contrapartida, o número de clientes que “concordam totalmente” (12%) e “concordam parcialmente (36%) somam 48%, o mesmo número exato dos entrevistados que respondeu “nem concordo, nem discordo” (48%).

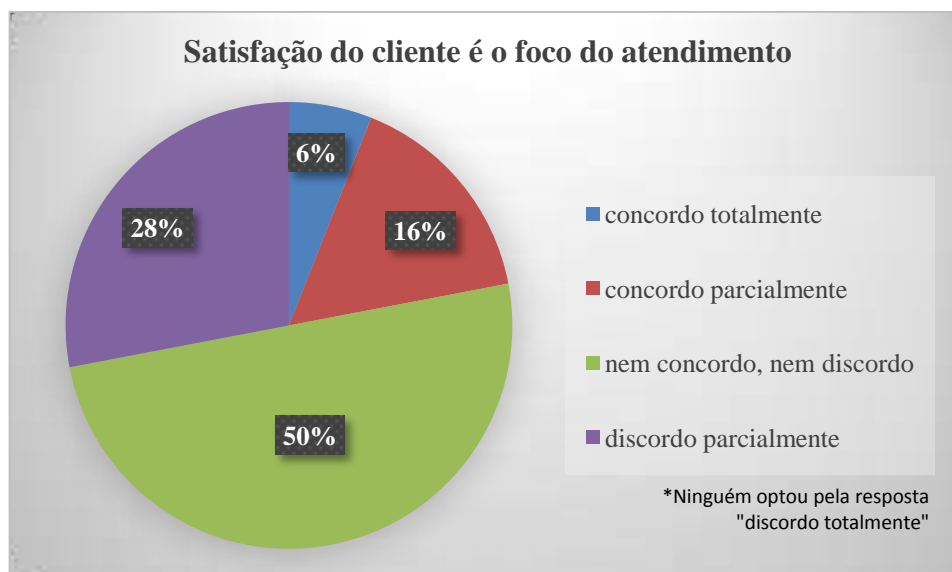
Esse resultado mostra que a execução do serviço é bem percebida pelos clientes, porém com ressalvas. O número de clientes que não se posicionou nem a favor nem contra é igual ao número de clientes que entenderam que os serviços são executados de maneira consistente entre funcionários, equipes, unidades e filiais.



**Figura 15 - Seu papel e as suas responsabilidades como cliente.**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

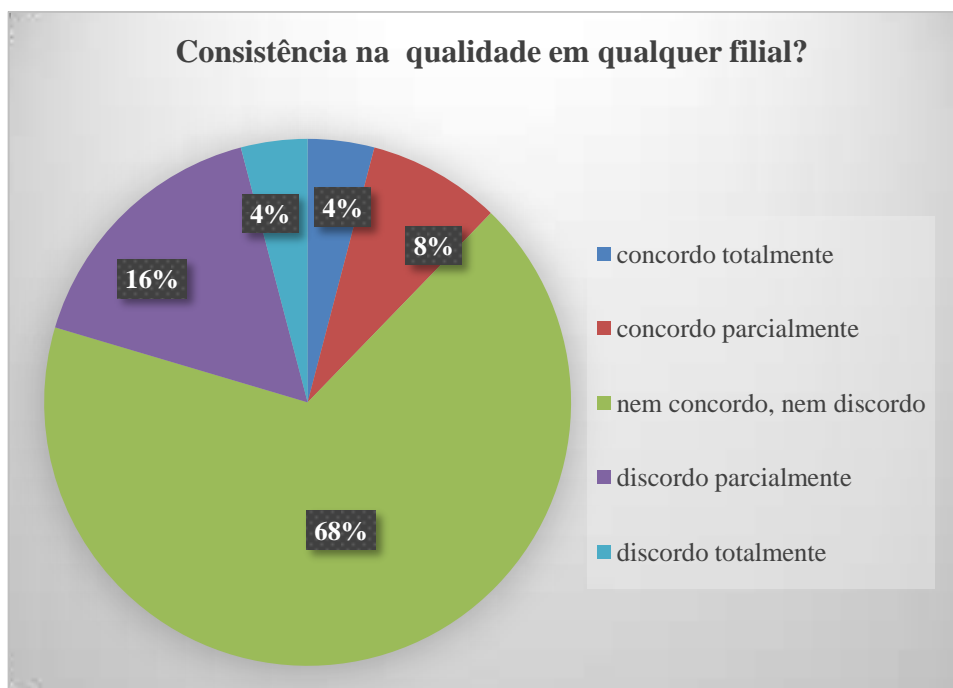
Pela segunda vez, na figura 15, os entrevistados não responderam “discordo totalmente” e tampouco “discordo parcialmente”. Responderam majoritariamente, com 82% das respostas, que “concordam totalmente” ao entender seus papéis e suas responsabilidades como clientes, com uma pequena quantidade que “concorda parcialmente” (14%) e uma ainda menor que respondeu “nem concordar, nem discordar” (4%). Por meio destas respostas incidindo em alto grau apenas numa opção, pode-se concluir que os clientes, em sua grande maioria entendem suas responsabilidades e papéis diante da instituição bancária.



**Figura 16 – Satisfação do cliente é o foco do atendimento**

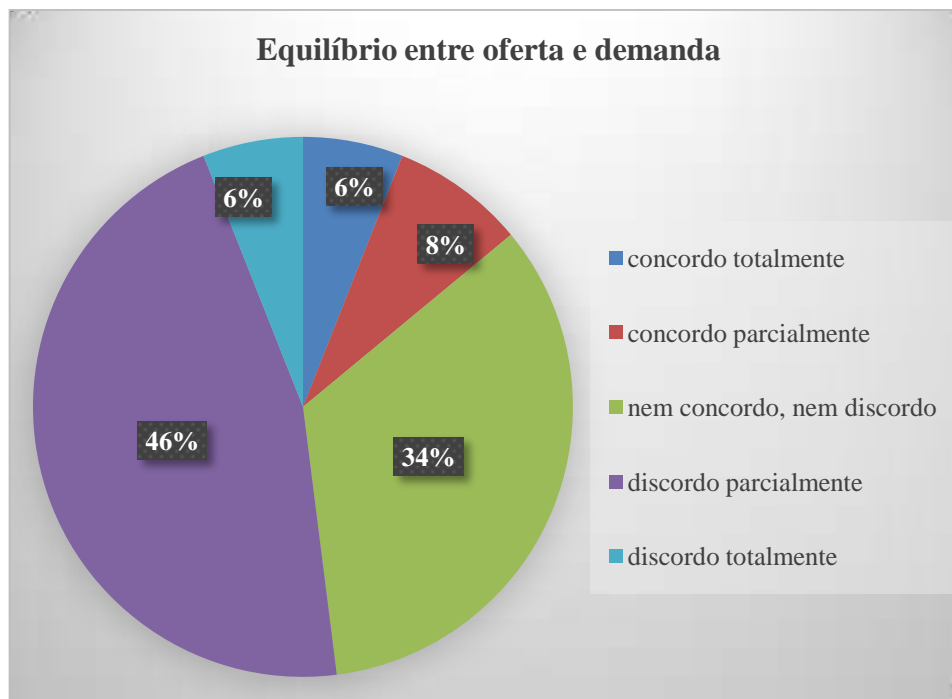
**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

No gráfico da figura 16, os clientes não responderam a opção “discordo totalmente”, mas o número de respostas que “discordam parcialmente” (28%) foi considerável. Entretanto a resposta mais apontada foi “nem concordo, nem discordo” (50%) com exatamente a metade dos entrevistados e a quantidade de quem “concorda totalmente” (6%) e “concorda parcialmente” (16%) foi pouco expressiva em comparação às outras respostas. Unindo os que “nem concordam, nem discordam” (50%) com os que “discordam parcialmente” (28%), tem-se uma taxa elevada de pessoas que não confirmam a hipótese de que o foco no atendimento é a satisfação na instituição bancária. Ao que parece, mesmo que o foco seja esse, ele ainda não é percebido pelos clientes como idealmente deveria ser.



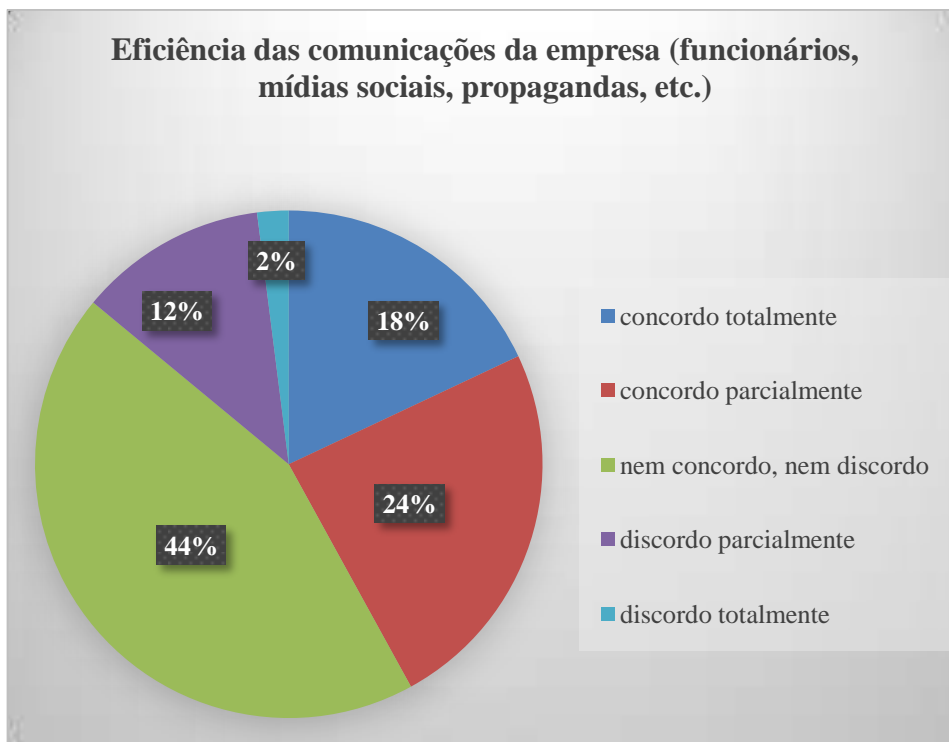
**Figura 17 - Consistência na qualidade em qualquer filial. Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

Assim como no gráfico da figura 16, na figura 17 a quantidade de clientes que “nem concordam, nem discordam” é alta, sendo aqui ainda mais evidente, com 68% das respostas. Talvez os clientes não saibam responder se existe um atendimento consistente e com a mesma qualidade em qualquer filial pois não devem conhecer todas as filiais para estabelecer um critério de comparação. Mas independente das hipóteses, o número que prevalece são os que “discordam parcialmente”, com 16% das respostas. O número de quem “concorda totalmente” (4%) e os que “discordam totalmente” (4%) se igualaram numa pequena amostra. E por fim, o número de quem “concorda parcialmente” (8%) é a metade de quem “discorda parcialmente” (16%). Esses dados apontam um grande número de clientes que não se posicionaram de maneira afirmativa ou negativa, com uma tendência maior em acreditar que os atendimentos em quaisquer filiais não têm a mesma consistência e qualidade, sublinhada pela resposta de quem “discordou parcialmente” (16%).



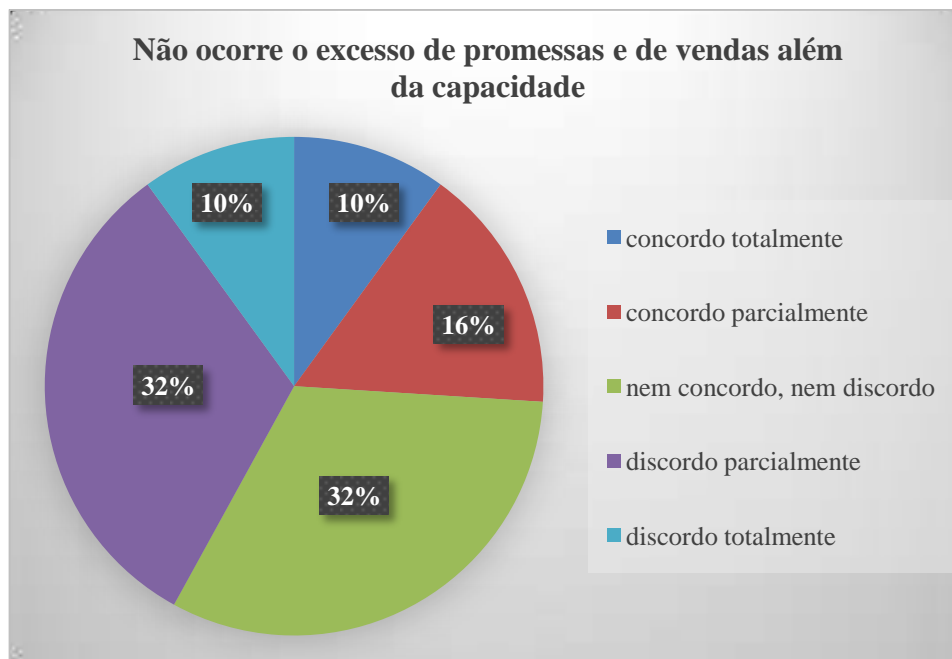
**Figura 18 - Equilíbrio entre oferta e demanda. Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

Conforme o gráfico da figura 17, este da figura 18 também apresenta um pequeno número de quem “concorda totalmente” (6%), “discorda totalmente” (6%) e “concorda parcialmente” (8%). O maior número de respostas está em quem “nem concorda, nem discorda” (34%) e “discorda parcialmente” (46%). Se a maioria “discorda parcialmente” que o banco apresenta equilíbrio entre o que o cliente precisa e o que ele lhe oferece e grande parte “nem discordou, nem concordou” é visivelmente fácil de perceber uma problemática presente na interpretação do cliente sobre o que o banco oferece e o que ele realmente precisa.



**Figura 19 - Eficiência as comunicações da empresa (funcionários, mídias sociais, propagandas, etc.).  
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

O resultado da questão foi bem distribuído nas opções de resposta na figura 19. Contudo, o que prevaleceu foram os que “nem concordam, nem discordam” (44%) e a menor quantidade de respostas foi para os que “discordam totalmente” (2%) e quem “discorda parcialmente” (12%). Tanto quanto o número de quem “nem concordam, nem discordam” foi o somatório de quem “concorda totalmente” (18%) ou “concorda parcialmente” (24%), totalizando 42%. Essa quantidade de entrevistados que concorda totalmente ou parcialmente que as comunicações da empresa expressam a mesma mensagem e nível de qualidade do serviço prestado ao cliente.

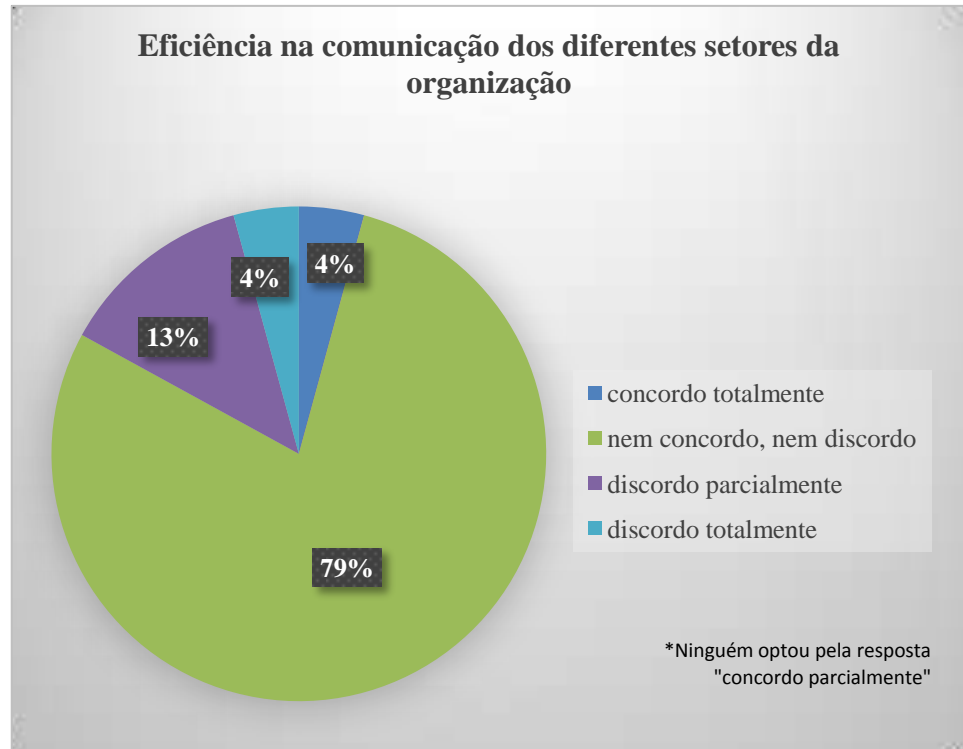


**Figura 20 – Não ocorre o excesso de promessas e de vendas além da capacidade.**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

Seguindo o mesmo raciocínio da pergunta anterior da figura 19, o gráfico da figura 20 tem o resultado invertido para as respostas sobre a comunicação da empresa, com a maioria dos entrevistados respondendo que “discordam parcialmente” (32%) ou “discordam totalmente” (10%), num total de 42% de clientes que não acreditam que a empresa evita o excesso de promessas e vendas além da capacidade. O número de quem “concorda totalmente” (10%) se equivale aos que “discordaram totalmente” (10%) e quantidade dos que “concordaram parcialmente” (16%) é a metade de quem “discordou parcialmente”. E com quase um terço da porcentagem de respostas o que “nem concordaram, nem discordaram” pontuaram 32% do total.

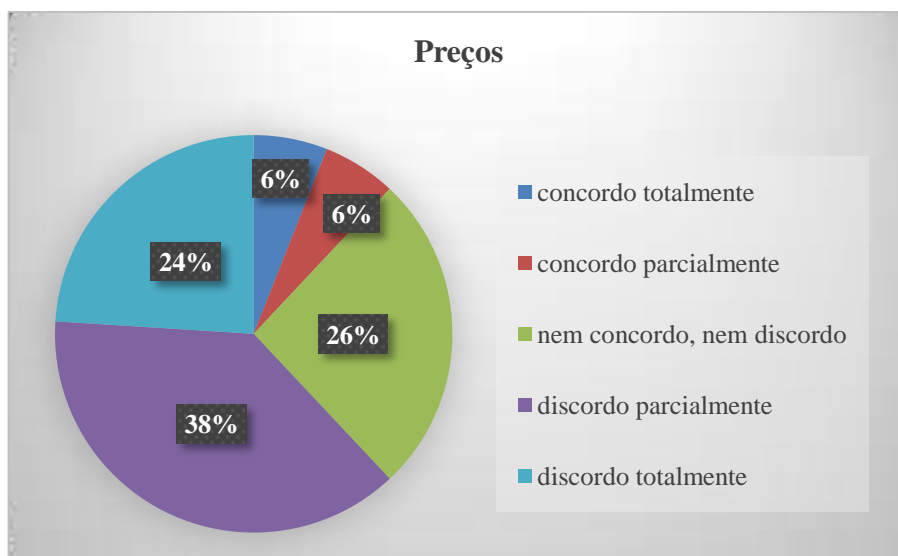




**Figura 21 - Eficiência na comunicação dos diferentes setores da organização.**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

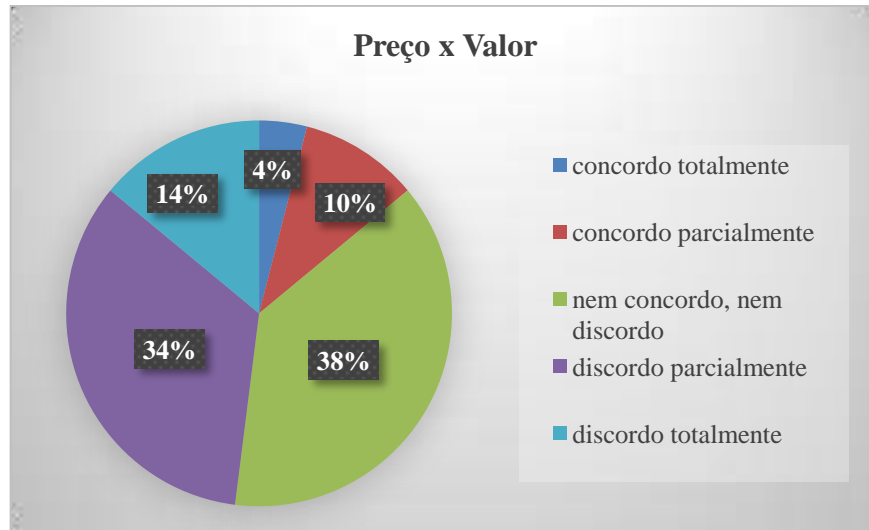
Na figura 21, o gráfico mostra que nenhum cliente optou pela opção “concordo parcialmente” e poucos escolheram as respostas “concordo totalmente” (4%), “discordo totalmente” (4%) e “discordo parcialmente” (13%). A grande maioria optou por “nem concordar, nem discordar” (79%) que diferentes setores da organização se comunicam fazendo com que a qualidade do serviço oferecido seja igual à promessa feita ao cliente. Isto denota que essa alta quantidade de clientes não tem conhecimento de todas as promessas feitas ou desconhecem com detalhes os diferentes setores da organização. Entretanto, mesmo que as promessas se equivalham à qualidade de serviços, o número de clientes que acreditam nessa hipótese é muito pequeno, demonstrado por quem escolheu a opção “concordo totalmente” (4%).



**Figura 22 – Preços.**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

O resultado do gráfico na figura 22 mostra que o número de quem “discorda totalmente” (24%) ou “discordo parcialmente (38%) somam uma quantidade alta de respostas, totalizando 62% dos entrevistados. Este número muito alto quando comparado aos que “concordaram totalmente” (6%) ou “concordam parcialmente” (6%) e até com os que “nem concordam, nem discordam” (26%). Assim, se pode concluir que os clientes não acreditam que a empresa é cautelosa para não praticar preços altos demais, não elevando suas expectativas.



**Figura 23 – Preços x valor.**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

A grande maioria dos entrevistados demonstrados na figura 23 optaram pelas respostas “discordo totalmente” (14%) e “discordo parcialmente” (34%), com um total de 48% dos clientes. O maior número de respostas se concentrou em “nem concordo, nem discordo” (38%), porém apenas 4% “concordaram totalmente” e 10% “concordaram parcialmente”. Isto quer dizer que os clientes não acreditam que a empresa tem preços condizentes com suas percepções de valor.

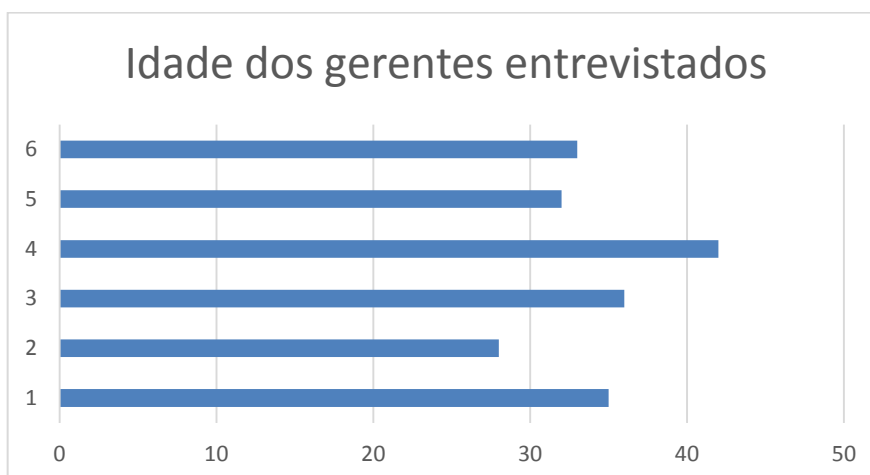
## **6.2– Entrevistas com os gerentes**

As entrevistas com os gerentes foi realizada em horário de almoço ou em momentos em que estivessem com mais tempo para responder as perguntas fora do expediente. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os seis gerentes entrevistados puderam responder as questões com a liberdade de falar sobre o que desejam, mesmo que não seguissem completamente o roteiro de perguntas estipulado inicialmente. Assim, um modelo de questionário foi aplicado, similar ao que foi utilizado para a entrevista com os clientes, mas adaptado para a realidade de suas atuações profissionais.

Na primeira parte da entrevista, os seis gerentes preencheram seus dados de identificação como sexo, idade, função e o tempo que atua na empresa. A figura 24 ilustra a faixa etária dos gerentes que vai desde 28 até 42 anos:

**Figura 24 - Idade dos gerentes entrevistados.**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**



A média da idade dos seis gerentes é de aproximadamente 34 anos. São 4 mulheres e 2 homens. Além da idade, a questão do gênero é um ponto importante a ser analisado. De acordo com o diagnóstico realizado pela Febraban, em 2009, uma “pesquisa da Contraf/Dieese apontou que as mulheres continuam entrando no mercado de trabalho dos bancos ganhando 30% menos do que os homens (o resultado do Censo da Diversidade apontou 23%)”. O diagnóstico também permite dizer que há equilíbrio de gênero na ocupação de cargos no banco, com 48,4% de mulheres e 51,6% homens entre os colaboradores do setor bancário. Entretanto, apenas 8% são mulheres negras nos quadros dos bancos. Além do gênero e da faixa etária, outros marcadores sociais poderiam interferir no perfil dos entrevistados como classe, raça, etnia e outras questões que não eram o foco desta pesquisa. Apesar da alta discrepância entre homens e mulheres e da ínfima inserção no +mercado de trabalho entre as mulheres negras, no banco muitas mulheres conseguem se destacar profissionalmente, indo além das posições hierarquicamente mais baixas e das funções de atendimento ao público. Contudo, de acordo com o diagnóstico da Febraban, a “representação das mulheres nos quadros bancários não vem acompanhada de oportunidades profissionais e salários iguais. A maioria das mulheres (53,3%) ocupa cargos funcionais nos bancos, contra 46,7% verificado para os homens” (FEBRABAN, 2010, p. 30).

Na instituição bancária em estudo, as informações sobre a quantidade de mulheres e homens está no Relatório Anual de 2017, assim como outros dados relevantes. De 2015 até 2017, o número de novas funcionárias ultrapassou em todos os anos a quantidade de homens a serem contratados, conforme a figura 25 do Relatório:

Gênero	Número total de novos funcionários contratados		
	2015	2016	2017
Masculino	2.739	2.076	2.531
Feminino	3.298	2.346	2.923
<b>Total</b>	<b>6.037</b>	<b>4.422</b>	<b>5.454</b>

Faixa etária	Número total de novos funcionários contratados		
	2015	2016	2017
Abaixo de 30 anos	3.785	2.724	3.234
Entre 30 e 50 anos	2.173	1.614	2.125
Acima de 50 anos	79	84	95
<b>Total</b>	<b>6.037</b>	<b>4.422</b>	<b>5.454</b>

**Figura 25 - Novas contratações de funcionários e rotatividade por faixa etária e gênero.**

**Fonte: PÁGINA DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA (2017, p.52).**

Outro dado interessante é a divisão de trabalho dentro da política de gênero aplicada pelo banco em estudo. Apesar da inclusão das mulheres no mercado de trabalho na instituição bancária, ainda ocupam posições hierarquicamente inferiores quando comparadas aos homens. Embora os cargos de diretoria tenham um crescimento, mesmo pequeno, da ocupação das mulheres de 2015 a 2017, os outros cargos também se mantêm com pouca variação, de acordo com a Quadro do Relatório de 2017:

Diversidade de funcionários - GÊNERO						
Categoria funcional	2015		2016		2017	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Operacional	65,67%	34,33%	65,08%	34,92%	65,80%	34,20%
Administrativo	60,85%	39,15%	60,76%	39,24%	58,40%	41,60%
Especialista	38,61%	61,39%	39,28%	60,72%	39,30%	60,70%
Gerencial	27,08%	72,92%	26,32%	73,68%	31,80%	68,20%
Diretoria	14,50%	85,50%	17,01%	82,99%	20,20%	79,80%

**Figura 26 - Diversidade de gênero dos órgãos de governança e funcionários.**

**Fonte: PÁGINA DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA (2017, p. 56).**

Observando um pouco mais do perfil dos entrevistados, é mais fácil entender de qual perspectiva cada gerente apresenta suas respostas nas entrevistas. O retorno obtido nas entrevistas não se destacaram muito umas das outras, apesar da diferença de idade e de gênero dos entrevistados. Cada pergunta feita para os seis gerentes foi dividida em lacunas e numeradas para que pudessem ser comparadas com as respostas do questionário feito para os clientes. As perguntas foram grifadas em itálico e a análise as sucede:

*1) Lacuna do cliente - A empresa compreende as expectativas do cliente quanto a qualidade de serviços?*

Apenas um dos gerentes (E1) disse que a empresa compreende as expectativas em alguns momentos, mas em outros não. Esta resposta corresponderia a um “talvez”, dependendo da situação. Os outros cinco gerentes foram mais incisivos ao responder que a empresa não compreende as expectativas do cliente quanto a qualidade de serviços.

O primeiro apontamento dos problemas por parte dos gerentes é a humanidade do atendimento. Alegam que o cliente por muitas vezes tem expectativas, mas o que prioriza é um atendimento mais atencioso, humanitário.

O segundo bloco, que se repetiu por algumas vezes, são temas mais práticos do cotidiano do banco como taxa de juros alta, tempo de espera nas filas para ser atendido pelos gerentes ou pelo caixa e poucos funcionários para atendimento.

A terceira denúncia é de ordem comunicacional. Os gerentes alegam que os tomadores de decisão não sabem ou não escutam o cliente de maneira suficiente para entender a expectativas dos clientes e compreender a realidade do dia a dia.

Um dos gerentes ainda levantou a questão da expectativa poder ser dividida em três tipos: a mínima, intermediária e plena. Disse que o banco foca seus esforços apenas na mínima para atingir suas metas.

*2) Lacuna do cliente - A empresa se preocupa com as percepções do cliente sobre o serviço prestado?*

Todos os gerentes entrevistados responderam que o banco até se preocupa com as percepções do cliente sobre o serviço prestado, porém a preocupação não é suficiente, pois é condicionada apenas às vendas de seus serviços. Afirmaram também que o banco não se importa com a verdadeira qualidade de seus serviços e o que mais interessa é que os clientes não manifestem suas críticas publicamente ou em suas redes sociais, por exemplo.

*3) Lacuna 1 - A empresa leva em consideração a pesquisa de mercado para tomada de decisões?*

Todas as respostas foram categóricas ao dizer que não sabiam e não tinham qualquer conhecimento por não ser da área responsável pelas pesquisas.

4) *Lacuna 1- Os gerentes e os clientes interagem bastante para que os primeiros saibam o que os últimos esperam?*

Responderam que sim, mas com algumas ressalvas. Os gerentes acreditam que se relacionam com os clientes, mas por falta de tempo não conseguem dar a atenção que o cliente realmente precisa. Também acreditam que, se os clientes conhecessem melhor o portfólio e soubessem de todos os benefícios, além de coisas indesejáveis, o relacionamento seria bem melhor. Em resumo, todos se queixam da falta de tempo e dos momentos que gostariam de se dedicar mais a entender o que os clientes esperam. Um dos gerentes disse ter mais de 600 clientes para atender, o que torna o trabalho um pouco desgastante e oferece menos tempo ao funcionário para entender melhor os detalhes da expectativa de cada cliente.

5) *Lacuna 1- Até que ponto a empresa se concentra nas relações com clientes e não nas transações?*

Todos responderam que o banco se concentra muito mais nas transações e não no relacionamento com os clientes. A relação é baseada na quantidade de produtos e serviços e na frequência e quantidade que o cliente usa o banco e não prefere o concorrente. De acordo com um dos entrevistados, os relacionamentos são enxutos e transacionais sem tanto envolvimento, baseado na produtividade. A ideia que os entrevistados têm da política empresarial é que os clientes são tratados como número e não como seres humanos e os gerentes são instruídos a alcançarem as metas estipuladas para vender.

6) *Lacuna 1- Com que eficiência a empresa planeja a solução das falhas no serviço?*

A totalidade das respostas evidenciou que a empresa demora muito para planejar a solução das falhas no serviço, assim como em outras falhas internas. “Uma morosidade sem fim” (E1), “não existe uma constância” (E3), “demoram mais do que deviam” (E2), “parecem cegos em tiroteio” (E4). Estes recortes correspondem aos inícios das respostas dos gerentes. Disseram que algumas falhas nunca são sanadas, que o banco é muito burocrático e por mais que tenham espaço para reclamar, não são escutados. Por outro lado, quando algo destoa dos resultados esperados, como um produto que não vende ou um setor que dá prejuízo, pode ser que haja preocupação diante disso, mas para as pequenas falhas dos profissionais no dia a dia não dão tanta atenção como deveriam.

7) *Lacuna 2- Qual é a eficiência da empresa no processo de entrega dos serviços?*

As opiniões ficaram bem divididas porque os gerentes acreditam que a eficiência da empresa no processo de entrega dos serviços depende do tipo de serviço em questão e dos processos nele envolvidos. Um dos gerentes apontou os serviços de “pronta-entrega” como os mais eficientes. Isto se deve ao fato de que existem serviços como o pagamento de conta online ou investimento feito na hora. Entretanto, a eficiência de outros serviços sofre muito pelo sistema de segurança do banco, pelo processo de treinamento dos funcionários diante de um serviço novo ou por outros problemas que surgem no cotidiano dos profissionais envolvidos. De uma maneira geral, o problema mais destacado foi a agilidade e o compromisso com os prazos e segurança dos serviços por parte dos funcionários “de ponta”, aqueles que atendem e conversam com os clientes.

8) *Lacuna 2- Como os serviços são definidos para os clientes e funcionários?*

Dois gerentes (E1, E6) se atentaram ao material publicitário que explica ao cliente como os serviços são definidos. Os outros quatro gerentes (E2, E3, E4, E5) responderam a questão se baseando no relacionamento que se tem o cliente quando conversam e explicam cada ponto do serviço ofertado. Disseram (E2, E3, E4, E5) que os clientes com mais alta renda e maior escolaridade não conhecem necessariamente sobre a área de finanças e por consequência entendem pouco sobre os serviços. Logo, o desconhecimento, a pressa e erudição nas expressões do contrato dificultam o entendimento por parte do cliente. Dois gerentes (E4, E5) admitiram que só explicam o necessário para vender ou para que o cliente saiba o que está solicitando.

9) *Lacuna 2- Os padrões são definidos de forma a corresponder às expectativas dos clientes?*

Todos responderam que existe um padrão, mas que não necessariamente é aplicado e dedicado a atender as expectativas dos clientes. De acordo com as metas estipuladas para o gerente e com o ideal de lucro para o banco, os padrões podem ser mudados. Os gerentes admitem até conhecer os padrões estipulados para a empresa, mas dizem escolher a atitude que melhor convêm em cada caso.



*10) Lacuna 2- Qual a eficácia do processo para definir e rastrear os objetivos da qualidade de serviços?*

Apesar das respostas estarem divididas e cada uma falar sobre um aspecto diferente sobre o processo de rastreamento dos objetivos da qualidade de serviços, a maioria dos gerentes (E1, E2, E4, E5, E6) acredita que este processo não é eficaz. Eles sabem que o processo acontece, mas não da melhor forma ou mesmo desconfiam da valorização de seus próprios serviços dentro da empresa. Um dos gerentes (E3) comentou sobre os diversos meios de comunicação que existem para o cliente se expressar (SAC, pesquisas por SMS, ouvidoria, entre outros), mas não creem que as respostas dadas pelos clientes através desses canais sejam autênticas.

*11) Lacuna 3- Qual a eficiência da empresa no recrutamento, contratação, treinamento e recompensa com relação aos seus funcionários?*

O recrutamento e contratação foram bem avaliados por alguns gerentes (E1, E3, E4, E6). O treinamento não agradou a todos, por razões diferentes. Alguns (E1, E2, E3, E4) reclamaram da pouca quantidade de treinamento e também do fato de não serem feitos por gerentes e serem um pouco distante da prática cotidiana. Outro dado apontado é que para ser gerente, é preciso de um material específico de estudo que deve ser comprado pelo próprio funcionário sem a ajuda do banco. E por fim, foi um consenso afirmar que o sistema de métricas para recompensa não é justo.

*12) Lacuna 3- A execução do serviço de qualidade é consistente entre os funcionários, as equipes, as unidades e filiais?*

Todos os gerentes disseram que a execução do serviço de qualidade não é consistente entre funcionários, equipes, unidades e filiais. Isto se deve ao fato de que cada filial, equipe e funcionário responde de maneira muito singular. Não existe padrão. Cada agência tem sua linguagem e pouco se consegue organizar e otimizar os serviços. Além disso, os gerentes também reclamaram do pouco tempo que se tem disponível para executar as tarefas e ainda seguir os padrões.

*13) Lacuna 3- Os clientes entendem o papel que desempenham e a importância que tem?*

Os gerentes acreditam que em geral os clientes entendem o papel e a importância que tem diante do banco. As respostas misturam um pouco com a impressão do gerente sobre o “papel” e a “importância” com “responsabilidade” e “poder” dos clientes. Acreditam (E1, E5, E6) que o cliente, reconhecendo seu próprio poder no relacionamento, usa sua posição para negociar, exigir ou até mesmo chantagear os gerentes para serem atendidos da maneira que desejarem. Todos os gerentes entrevistados afirmam que os clientes às vezes culpam o banco e esquecem que eles mesmos foram os próprios causadores de seus prejuízos. Na visão dos gerentes, existem ainda os clientes que acham que ocupam um alto grau na rede de poderes para o banco, quando na verdade são clientes que o banco menos se importa.

*14) Lacuna 3- Existe algum conflito acerca dos objetivos, do desempenho, dos custos e das recompensas?*

Alguns gerentes (E3, E4, E5, E6) acreditam que estes itens (objetivos, desempenho, custos e recompensas) estão alinhados, mas todos se queixaram do método que os alinha. As recompensas estão intimamente ligadas às metas e estas com os prazos. Até o final do mês, os gerentes são instruídos a vender os produtos, mesmo que o cliente queira comprar só no mês seguinte ou depois. Além disso, o sistema de recompensas é falho, visto que nem sempre o gerente que reduz os custos de uma agência é reconhecido e premiado por isto. A única coisa que importa é atingir as metas estabelecidas.

*15) Lacuna 3- A execução dos serviços de qualidade é consistente entre as filiais?*

Apenas um dos gerentes não soube responder. Os cinco gerentes restantes disseram que não há consistência na execução de serviços de qualidade entre as filiais. Cada filial tem um perfil característico e sua singularidade é determinada principalmente por seus gestores, bem como seus funcionários, os quais querem atingir metas e tomarão as providências necessárias para isso.

*16) Lacuna 3- Qual a eficácia da empresa ao administrar o equilíbrio entre oferta e demanda?*

Os gerentes acreditam que o banco consegue atender bem sua demanda, já que quanto mais demanda, melhor será para o banco. Paralelo a isso, fazem o maior número de ofertas

possíveis. As respostas para a pergunta se encerram nas duas orações anteriores e todo o resto do diálogo abriu outro precedente que é a relação das ofertas do banco em suas campanhas publicitárias e o serviço ofertado no cotidiano. Os gerentes acreditam que as demandas que surgem a partir das ofertas publicitárias do banco decepcionam muito com a realidade do serviço. Além disso, os gerentes também encontram problemas operacionais e acabam não podendo executar perfeitamente todas as ofertas.

*17) Lacuna 4- Com que eficiência as comunicações da empresa – incluindo as interações entre os funcionários e cliente – expressam a mesma mensagem e nível de qualidade de serviço?*

Os gerentes admitem que ambas mensagens tem o objetivo de vender. No entanto, há um consenso que são comunicações diferentes. O marketing se comunica de uma maneira e os gerentes decidem como vão abordar seus clientes. Se for conveniente ter conversas que adequem os sonhos dos clientes ao que o banco oferece, um dos gerentes (E6) admite agir a favor das vendas.

*18) Lacuna 4- A empresa evita o excesso de promessas de vendas além da sua capacidade?*

Segundo os gerentes, a empresa não evita promessas, mas também não se compromete com promessas que não vai conseguir se responsabilizar, assim como a postura profissional de cada gerente diante do cliente. Mesmo que a campanha publicitária exponha o regulamento de cada campanha com uma fonte menor e dê destaque apenas para as mensagens que interessam ao cliente, o banco toma as precauções devidas para não ser processado. Assim, os gerentes também agem, para que nenhum cliente faça reclamações e não sejam prejudicados futuramente.

*19) Lacuna 4- Com que eficiência os diferentes setores da organização se comunicam de forma a fazer a qualidade do serviço oferecido ser igual a promessa feita ao cliente?*

Há um consenso de que os diferentes setores da organização não se comunicam. Pelo sistema interno se acessa o regimento da empresa, mas a comunicação entre os funcionários deixa a desejar. Os gerentes alegam só poder reclamar com o superintendente, que também tem suas demandas de trabalho para resolver e não pode dar a atenção devida.

*20) Lacuna 4- E empresa é cautelosa para não praticar preços altos demais e assim não elevar as expectativas dos clientes?*

Apenas um gerente não soube responder e o restante dos entrevistados disseram que o banco precifica de modo alto os seus serviços, dependendo da época, do tipo de serviço e outras variáveis. De maneira geral, dizem que alguns serviços são mais baratos que os dos concorrentes, mas não é comum.

*21) Lacuna 4- A empresa tem preços condizentes com a percepção de valor do cliente?*

Os entrevistados foram unânimes em responder que os clientes não reclamam dos preços no momento do atendimento. Um dos gerentes considerou a hipótese de que o cliente possa não reclamar, pois está em ato de negociação, tentando barganhar o serviço.

Através da entrevista dos clientes, pela figura 6, se percebe que a opinião dos clientes está bem dividida ao serem questionados sobre a compreensão de suas expectativas por parte da empresa. Pela figura 7, há uma pequena tendência entre os entrevistados em acreditar que a empresa não se preocupa com as percepções do cliente.

Pela figura 8, os clientes entrevistados afirmam que seus gerentes não estão disponíveis como gostariam. Isso se reafirma com a entrevista dos gerentes, pois os mesmos dizem não ter tempo para atender toda a demanda como desejam. Acabam dando mais atenção para os clientes que potencialmente são lucrativos para o banco e também para os clientes mais problemáticos, para solucionar os maiores problemas de dívidas e reduzir o volume de trabalho por parte do banco.

Então, na percepção dos clientes, o que interessa ao banco é ter clientes lucrativos e no outro polo, problemas urgentes que os gerentes precisam resolver. Através da figura 9, as respostas se dividem bastante entre os clientes quando são indagados sobre a preocupação do banco em se concentrar nos relacionamentos e não nas transações. Talvez os clientes não saibam como funciona o pensamento estratégico do banco ou tenham realmente percepções divididas como demonstram as respostas. No entanto, para os gerentes, o banco se concentra muito mais nas transações. Cliente bom para o banco é cliente rentável. Então, de acordo com os gerentes, não importa tanto o relacionamento, o que interessa mais é o resultado da transação. Obviamente que dentro dos princípios éticos, o banco é obrigado a seguir

minimamente as diretrizes e um bom relacionamento geral, na maioria das vezes, negócios rentáveis. Contudo, para os gerentes, o relacionamento do banco não se sobrepõe às estratégias para lucrar.

Embora os clientes tenham se dividido nas respostas sobre o planejamento da empresa para resolução de falhas no serviço (figura 10), os gerentes conhecem melhor o cotidiano do banco e responderam que há “morosidade” na execução das estratégias. Demoram muito para resolver problemas, desde os mais simples até os mais complexos. Problemas que poderiam ter sido resolvidos com mais rapidez dependem de burocracias e hierarquias que eles não alcançam dentro da empresa.

De alguma maneira, os clientes entendem em sua maioria que o banco entrega o que promete (figura 11), porém não é um serviço que atende todas as expectativas dos clientes (figura 12). Por outro lado, os gerentes admitem que não são claros ou que omitem informações de seus clientes para alcançar as metas. Em partes, a defesa do posicionamento dos gerentes quando se comunicam é que não se pode dar todas as informações, apenas o que é interessante para as transações comerciais.

De acordo com a figura 14, da entrevista com os clientes, tanto os clientes como os gerentes entendem que os profissionais da instituição bancária em estudo são qualificados para suas funções. Entretanto, os clientes não se mostraram satisfeitos com o serviço ofertado.

Ao serem questionados sobre a consistência na execução dos serviços entre os funcionários, as equipes, as unidades e as filiais (figura 15 e figura 18), a maioria dos clientes não soube responder, mas tendeu a concordar parcialmente. Os gerentes, por desconhecerem o cotidiano de outras agências, também não souberam responder, assim como sobre o funcionamento de pesquisas realizadas pelo banco. Este dado demonstra que os problemas podem ser observados dentro das delimitações geográficas estipuladas por esta pesquisa, ou caso seja confirmado que os mesmos problemas se repetem em outras agências (o que não foi confirmado pelos entrevistados), talvez esta pesquisa possa servir como uma base para resolução de problemas.

A postura do cliente também pode prejudicar o desempenho do banco. Ele compreende seu papel diante da empresa (figura 16), mas os gerentes acreditam que muitos clientes usam deste suposto poder para cometer abusos. Muitas vezes esquecem procedimentos que eles mesmos fizeram e acusam o banco de cometer injustiças. Acionam o banco para solucionar problemas que eles mesmos poderiam resolver e assim, aumentam o volume de trabalho dos funcionários. Ainda assim, os clientes não podem ser

responsabilizados por suas atitudes. Se não conseguem resolver seus problemas sozinhos, é obrigação do banco criar pontes para diálogos ou automatizar e facilitar processos que eles possam fazer sem ajuda profissional.

Todavia, o atendimento por parte do banco foi mal avaliado pelos clientes. De acordo com a figura 17, os clientes não acreditam que o foco do atendimento do banco é a sua satisfação. Pela figura 19 se torna claro que os serviços do banco não estão equilibrados com o que os clientes acreditam ter como necessidade.

Pelas figuras 20 e 21, se abrem outras questões: as promessas feitas aos clientes. Pela figura 20, os clientes dividiram suas opiniões, mas a maioria não sabe se há eficiência nas comunicações da empresa (funcionários, mídias sociais, propagandas, etc.) em expressar a mesma mensagem e nível de qualidade do serviço. Pela figura 21, já se torna mais claro o pensamento do cliente, pois eles acreditam que a empresa não evita o excesso de promessas e de vendas além da capacidade.

Por mais que os clientes tenham a compreensão de que as mensagens publicitárias do banco estão alinhadas com os serviços oferecidos, isto não quer dizer que eles tenham a clara visão do que está sendo ofertado. Suas respostas falam mais de suas expectativas sendo atendidas do que a realidade, já que os próprios gerentes dizem que existem “pequenas letras” nos contratos que devem ser lidas com mais atenção.

De certa maneira, os gerentes explicam os serviços no momento em que estão sendo ofertados. É preciso que o cliente se interesse também em ler e entender como são feitos os processos bancários. Contudo, na atualidade, é muito difícil encontrar clientes que tenham tempo para se dedicar a tal tarefa. Além disso, a maioria não é especialista em assuntos de economia, o que revela o poder do banco em dominar este tipo de conhecimento nesta relação.

Uma das perguntas nas quais os entrevistados foram mais assertivos em suas respostas, foi a ilustrada pela figura 22, onde 79% dos clientes entrevistados respondem que não sabem se os diferentes setores da organização se comunicam de forma a fazer a qualidade do serviço oferecido ser igual à promessa feita ao cliente. Se os clientes não sabem, por outro lado, os gerentes afirmam que a comunicação dentro da empresa deixa a desejar. Talvez este seja um dos itens mais frustrantes para os gerentes e um dos problemas mais latentes para a entrega da promessa para o cliente.

Outro ponto a ser investigado é o estabelecimento de preços para os serviços. Pela figura 23, é claro o critério que o cliente tem para avaliar os preços: eles o acham alto demais.

Contudo, pela figura 24, apesar de achar os preços altos, parece que concordam que é um preço que condiz com as percepções de valor. Para este ponto, os gerentes levantaram alguns serviços específicos para discussão, mas de maneira geral disseram que as taxas e os juros de qualquer banco privado são altos demais. Mesmo assim, a instituição bancária em estudo tem preços competitivos no mercado, porém não necessariamente justos com a renda dos clientes. De todo modo, os gerentes reconhecem que o banco possui taxas que o cliente desconhece e que alguns serviços são oferecidos apenas para “bater a meta”.

Por fim, pensando em todas as articulações feitas entre as entrevistas com os clientes e gerentes, é preciso pensar em como essas promessas feitas pela empresa são articuladas no encontro com os clientes e seus funcionários, considerando o fator que guia o princípio de toda empresa capitalista: o lucro. As instituições bancárias, mesmo sendo guiadas por este princípio, conseguem manter suas práticas, contendo problemas e agindo de maneira ética para que o grau de percepção dos clientes sobre os serviços seja adequado com suas reais necessidades.

## 7 - CONCLUSÃO

Visando entender o grau de satisfação do consumidor na utilização de prestação de serviços bancários, o objetivo central desta pesquisa foi refletido a partir da comparação entre as entrevistas feita entre os clientes e gerentes do banco em estudo. Mesmo que a delimitação geográfica tenha se resumido ao município de Nova Iguaçu, no Rio de Janeiro, foi possível pensar em como a percepção do cliente diante da qualidade de serviços prestados na instituição bancária pode também ser repensados em outras filiais.

Mesmo se tratando de uma amostra relativamente pequena de entrevistados, as limitações de uma pesquisa não probabilística não desmerecem a importância deste trabalho. Todos os resultados podem ser usados por quaisquer instituições, principalmente as bancárias, para rever as estratégias e os problemas que porventura podem enfrentar. As questões que foram levantadas são de ordem estratégica da organização que necessitam de intervenção por parte de quem tem competência institucional.

O primeiro ponto é a falta de participação dos gerentes nos processos de marketing de serviços que pode ser observada nos comentários de suas entrevistas. A comunicação interna da empresa parece ser problemática, visto que os gerentes não entendem ou desconhecem todas as estratégias desenvolvidas pela instituição bancária]. Os serviços ofertados pela empresa que afetam na percepção de qualidade dos clientes não são claramente explicados pelos profissionais que atuam diretamente com o atendimento ao público.

Algumas lacunas de comunicação e outras problemáticas no sistema de vendas de serviços foram encontradas através das entrevistas inspiradas no *Modelo de Análise do Gap da Qualidade*. Entre todos os problemas encontrados, o excesso de trabalho enfrentada pelos gerentes e a impotência destes profissionais para agir e resolver situações talvez sejam os principais desafios a serem enfrentados pela instituição bancária em estudo.

A curto prazo, é possível fazer pequenas intervenções que propiciem o desenvolvimento dos profissionais, incluindo novas práticas no cotidiano do atendimento ao público e treinamento dos funcionários. Não só com os gerentes, mas também com os profissionais “de ponta” que atendem e oferecem serviços para os clientes. É preciso que as informações sobre os serviços sejam claras e estejam alinhadas com as campanhas de marketing. Em até um ano, se pode admitir mais funcionários e articular melhor a comunicação entre os profissionais de marketing, os gerentes e os todos os profissionais que atendem os clientes através de



dinâmicas internas e com todas as ferramentas disponíveis na intranet, assim como em outras redes de comunicação disponíveis na empresa.

É preciso investir em pesquisas como esta, a médio prazo, com o intuito de revelar outras problemáticas por parte da empresa e avaliar melhor a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços oferecidos. No período de 1 a 3 anos, paulatinamente, quando novos produtos forem lançados, os funcionários precisarão ser treinados ainda mais, a fim de transmitir a mensagem de maneira ética e com o compromisso de atender apenas as necessidades vitais dos clientes. Este é um processo estratégico que tem uma duração um pouco mais prolongada, contudo, é preciso que a empresa se prepare aos poucos para que no momento que criar novos produtos, esteja também baseada em novos fundamentos éticos que sejam aplicados por todos os profissionais.

Já a longo prazo, é preciso de mudanças estruturais e na cultura organizacional. Criar novos canais em que os gerentes possam reportar problemas e tirar dúvidas; procurar novos dirigentes ou atentar aos que já existem o fato de seus subordinados não estarem sendo ouvidos; escolher e orientar agências e profissionais de marketing que façam campanhas claras e que atendem as necessidades dos clientes; adaptar o sistema de metas para que a cota estipulada possa ser alcançada com um prazo mais flexível. Entre outras sugestões de mudança a longo prazo, é possível pensar em estratégias, para daqui a mais de 3 anos, que prezem pelo bem-estar do cliente e não apenas pelo lucro a qualquer custo.

Um dos principais pontos problemáticos tocados pelos gerentes e clientes foi a comunicação da empresa via campanha publicitária ou por profissionais que atendem os clientes. Não se pode dizer o que se quer para “bater as metas” estipuladas pela instituição bancária, assim como não deve omitir informações dos clientes apenas para vender e não satisfazer suas expectativas e necessidades, agindo com ética nas campanhas e no cotidiano.

Para comunicar seus serviços, as campanhas publicitárias do banco em estudo trabalham com linhas diferentes de conceituação, mas podem atentar para as mais atuais para entender como a instituição faz suas promessas e ativa o interesse de seus clientes. As produções audiovisuais veiculadas em 2018 estão cada vez mais articuladas com o cenário nacional e com as questões que vem sendo colocadas em pauta no cotidiano brasileiro.

O mesmo posicionamento da campanha publicitária também pode ser percebido nas palestras motivacionais oferecidas pelo banco aos seus funcionários. A palestrante incentiva que o público bata palmas para si mesmo e para sua trajetória profissional conquistada até aquele momento. O foco no interlocutor (o “você” também presente nas campanhas

publicitárias) aqui se repete mais uma vez. Outra ideia que se repete são os discursos sobre os sonhos e as aspirações profissionais.

A ideia de merecimento, de seguir os próprios sonhos e encontrar caminhos para a trajetória profissional se repetem tanto na comunicação com os clientes nas campanhas publicitárias, como nestas palestras para os profissionais da empresa. Do modo como o discurso é conduzido, o serviço bancário é tão superestimado que parece que o banco assume uma posição de herói com seus clientes, realizando seus sonhos. No entanto, o banco é reconhecido por muitos como o maior símbolo do capitalismo e isto não é por acaso. O objetivo de lucrar é bem claro.

Os exemplos de superação de clientes que antes eram pobres e prosperaram depois do auxílio do microcrédito servem para compor um modelo em que o banco auxilia com seu empréstimo e a partir disso, as oportunidades se igualam para todos. Não há garantias que, mesmo com os empréstimos, as pessoas de classe mais baixa economicamente terão sucesso em seus negócios. Os exemplos de sucesso são os raros negócios que suportam se manter diante das crises enfrentadas no país e por muitas variáveis conseguem se manter erguidos no mercado.

A qualidade dos serviços pode ser presumida ou percebida antes de visitar uma agência, mas é mais comum que essa percepção tenha um desenvolvimento mais contundente durante o relacionamento do cliente com os funcionários na própria agência. Em particular o município de Nova Iguaçu, assim como outros da Baixada do Rio de Janeiro, não são exemplos de territórios seguros para transitar e ter uma mobilidade completamente tranquila nos afazeres cotidianos. A experiência de chegar ao banco já é a princípio diferente dos outros espaços públicos, pois já na entrada é preciso ter seus pertences guardados ou revistados pelos seguranças. Para alguns, esse processo de entrada pode dar maior sensação de segurança por estar num espaço onde se preza pela proteção dos bens e, logo, dispor de mais agentes de segurança para salvaguardar o banco e quem nele estiver.

Os espaços internos do banco precisam oferecer tranquilidade, onde o cliente se sinta especial e único, com um atendimento personalizado. Desde o momento que se entra no banco, até a hora de ser atendido e sair da agência, todo este trajeto deve ser uma experiência confortável e positiva para que o cliente possa estar satisfeito e o banco com o dever cumprido de suas promessas que prezam pela qualidade de serviços.

Além de perder as etapas, o que muitas vezes não é de conhecimento ou de interesse do cliente, as áreas precisam estar alinhadas com o que a empresa quer e o que o cliente

precisa. Não adianta o gerente ou vendedor atenderem o cliente conforme esse espera ser atendido e oferecerem um atendimento bem distinto para esse mesmo cliente em seguida, ou falar com o assistente, em outra unidade, mesmo um departamento diferente, ao ser atendido em outra data ou ocasião. O cliente interpreta a empresa como uma única empresa e pode ter uma impressão equivocada se não houver um alinhamento entre todas as partes dentro de uma mesma organização.

Então, para que o cliente se sinta satisfeito suas expectativas devem ser atendidas ou superadas. Caso as promessas da instituição bancária sejam feitas em desacordo com o que está sendo oferecido ou de alguma maneira não estejam alinhadas com as necessidades do seu público, provavelmente novos problemas surgirão. As entrevistas com os gerentes e clientes baseadas no *Modelo de Análise do Gap da Qualidade* elucidaram algumas das lacunas que precisam ser revistas pelo banco. Contudo, ao analisar a comunicação dos profissionais e das campanhas publicitárias da instituição bancária, é possível perceber outros pontos que ainda são críticos.

Alguns pontos de relevância para o cliente e os gerentes são solucionáveis a curto, médio ou longo prazo. Para que isto ocorra, é possível sugerir estratégias para o desenvolvimento de um futuro do plano de ação institucional.

## **8 - PLANO DE AÇÃO INSTITUCIONAL**

A partir da base teórica e do diagnóstico dispostos nesta pesquisa, assim como a perspectiva e a base empírica da pesquisadora sobre instituição bancária em estudo, é interessante pensar num plano de ação que sublinhe medidas que possam contribuir efetivamente para melhorar a percepção dos clientes sobre a qualidade de serviços. Decerto que uma visão de fora da instituição pode encontrar medidas que não solucionem por completo os problemas vividos no banco, mas de alguma maneira um outro olhar pode trazer questões novas para a implementação de ações mais inovadoras para desafios antigos, que já se perpetuam estruturalmente e são aplicados rotineiramente.

Baseado no *Modelo de Análise do Gap da Qualidade* proposto por Berry, Parasuraman e Zeithaml (2014), este trabalho cumpriu o objetivo de entender perspectivas que apontam o grau de satisfação do consumidor na utilização de prestação de serviços da instituição bancária em estudo. Através da pesquisa de campo, também foram verificados como os serviços e metodologias aplicadas nas atividades profissionais do banco são percebidas e experimentadas pelos clientes e gerentes. As problemáticas encontradas apontam riscos e oportunidades que podem ser exploradas através de estratégias incorporadas em planos de ação aplicados em curto, médio e longo prazo.

Considerando os objetivos e o modelo utilizado para encontrar oportunidades diante dos problemas do banco, este plano de ação pode ser útil não apenas para tornar a empresa mais rentável, mas também solucionar questões que desfavorecem o bom desempenho profissional de seus funcionários e conseqüentemente impactando na percepção dos clientes sobre seus serviços. O cruzamento dos problemas enfrentados pelos gerentes dentro da empresa com a má qualidade de serviços percebida pelos clientes dá margem para discutir e repensar as soluções que são propostas atualmente pela instituição bancária em estudo. As pesquisas realizada com os gerentes e com os clientes se complementam para apontar as oportunidades de solucionar adversidades através do *Modelo de Análise do Gap da Qualidade*.

### **8.1 – Os gaps e as soluções no plano de ação**

O primeiro gap do *Modelo de Análise do Gap da Qualidade* indica a necessidade de discutir pesquisas de mercado, análise de demanda, interpretação de expectativas e

reestruturação dos níveis organizacionais. Faz-se necessário uma reestruturação, apontadas na pesquisa de campo e na conceituação, quanto a capacitação e contratação de gerentes. Então, a primeira diretriz a ser pensada envolve a médio prazo, o investimento em pesquisas para compreender necessidades mais abrangentes, realizando perguntas abertas ou questionários com múltiplas opções. Esta tarefa deve ser desempenhada pela área de marketing do banco, em parceria com agências de publicidade e envolve canais de atendimento, as agências, telemarketing e outras ações estratégicas de marketing. O outro eixo de medidas se insere num plano de ação a curto prazo: para reestruturar os níveis organizacionais, analisar a demanda e interpretar expectativas, é preciso investir assertivamente em treinamento, utilizando funcionários premiados e amplamente reconhecidos que teriam a possibilidade de ministrar treinamentos para instruir métodos que atinjam um patamar de qualidade esperado. Entretanto, não basta apenas treinar os funcionários que já são contratados pela empresa, é necessário que se contrate mais gerentes para atender o cliente como ele deseja, já que pela entrevista com os clientes foi observado que os gerentes não dão a atenção que gostariam para um melhor atendimento. Para que a contratação de novos gerentes ocorra, uma empresa terceirizada pode realizar a triagem inicial e a última entrevista deve ser feita com o gerente da agência.

Os problemas apresentados através do primeiro *gap* se comunicam diretamente com os levantados por meio do terceiro *gap*. Se no primeiro *gap* há indícios que os níveis organizacionais precisam ser reestruturados, o terceiro *gap* recomenda rever como estes profissionais atuam dentro da empresa com especificações rígidas da instituição bancária, mau gerenciamento de operações de serviços, endomarketing insuficiente e tecnologias e sistemas que não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações. Assim sendo, as diretrizes a serem pensadas para o plano de ação devem ser executadas a curto prazo afim de solucionar problemas emergenciais. A primeira é o fortalecimento da comunicação, ou seja, criar novos espaços para inserir informações sobre os clientes e de interesse dos funcionários. Esta medida tem por objetivo saber as especificidades dos clientes e fazer circular informações dentro da instituição bancária. Ela pode ser criada pela área de Comunicação através de uma interface no próprio sistema de comunicação interna já existente. A segunda diretriz do terceiro *gap* é estimular o zelo pelo cliente de outra filial. Não basta apenas ter uma boa comunicação interna de uma mesma filial, é preciso atender o cliente de outra filial tão bem, quanto atenderia seu próprio cliente. Para estimular essa prática, as áreas de mensuração de metas poderiam atribuir um pequeno percentual de

comissão ao realizar as vendas através do sistema operacional. A terceira diretriz é analisar as informações de todos os canais de atendimento para uniformizar a comunicação interna da empresa. Ao utilizar os mesmos canais de comunicação dispostos no sistema do banco, é imprescindível investir neste alinhamento porque as informações que circulam dentro da empresa precisam seguir linhas que se comunicam para que o resultado final aponte para percepções transparentes observadas pelo cliente.

Para o segundo *gap*, foram pensadas estratégias de ação a serem realizadas em médio prazo. O segundo *gap* aponta para o erros e insuficiências de um mau planejamento, além da falta de estabelecimento de metas claras e um suporte deficiente no planejamento de qualidade por parte da alta gerência. É necessário definir melhor o escopo de cada função dentro do banco para evitar desvios de função e sobrecargas. O setor de RH pode definir um escopo com todos os deveres detalhadamente escritos de cada função pelo sistema de intranet e apresentar o resultado nos canais de comunicação da empresa, evitando desvios de função e sobrecarga. Um outro problema muito relatado nas entrevistas foi a avaliação profissional dos funcionários feita pelos alta gerência. Os gerentes também precisam alterar a metodologia das avaliações através do sistema interno, disponibilizando um maior poder de barganha do gerente em relação a morosidade das áreas internas, possibilitando ao gerente uma avaliação sobre o atendimento interno, havendo uma maior sincronicidade entre essas áreas. A área responsável pela Tecnologia da Informação também pode auxiliar nesta empreitada para tornar transparente as informações entre as áreas da empresa envolvidas nos processos, recebendo dados de contato de quem está analisando sua proposta e solicitando mais agilidade entre as interfaces do gerente com as áreas internas.

Dentre todos os *gaps*, o segundo *gap* é um dos que apontam mais problemas a serem repensados. Além das pesquisas e dos planejamentos internos de organização feitos pela alta gerência, toda a metodologia aplicada para a alcançar metas também se incorpora nas resoluções propostas através do segundo *gap*. Ainda em médio prazo, para modificar a metodologia de metas do banco, o plano de ações deve considerar:

- a) Mudar a avaliação de desempenho, reduzindo a morosidades entre áreas operacionais e de relacionamento, com uma avaliação feitas por parceiros de trabalho em que, semanalmente, cada um dos itens é avaliado individualmente.
- b) Estipular metas de tempo para definir sistematicamente um período de resposta. Para que isto ocorra, a área de Tecnologia de Informação deve informatizar as

questões em tramitação pelo sistema, eliminando a informalidade de alguns setores.

- c) Alterar a metodologia de avaliações, disponibilizando um maior poder de barganha do gerente com a morosidade das áreas internas. Assim, os gerentes podem aplicar avaliações sobre o atendimento interno de maneiras mais eficaz.

Para reavaliar a metodologia de metas a longo prazo também é preciso:

- a) Criar o “canal do gerente” a fim de encorajar os gerentes a informarem os dirigentes sobre suas práticas, necessidades e desejos dos clientes. E esta medida deve ser implantada pela superintendência através de e-mails e outros canais de comunicação diretos para que deste modo os dirigentes podem ouvir os funcionários de contato direto com o cliente.
- b) Premiar redução de custos. A superintendência deve gratificar e premiar os funcionários através do atingimento de metas de redução em percentual.
- c) Despertar o compromisso com relacionamento a longo prazo, propiciar melhores decisões e respeitando o tempo do cliente. A área responsável pela direção de metas e resultados deve permitir que o gerente recupere a meta do mês que passou (percentualmente).

O quarto *gap* envolve as questões de comunicação em geral. Sugere o planejamento de comunicação seja integrado com as operações de serviço, que a coordenação esteja em sincronia com as ações de marketing e que as campanhas de comunicação sejam coerentes com as especificações realizadas no cotidiano da empresa, assim como as promessas estejam alinhadas com a realidade. Para resolver os problemas do banco relacionados a este *gap* é preciso realizar um plano de ação a ser cumprido em médio prazo que aplique pesquisas de satisfação a fim de compreender as necessidades mais abrangentes dos clientes. As pesquisas podem ser realizadas pela área de Marketing já existente no banco, por institutos de pesquisa ou aproveitar as pesquisas que já estão disponíveis sobre os fenômenos bancários. Além disso, os canais de atendimento e o telemarketing ativo também podem servir como ferramentas para a coleta de dados a partir da expressão dos clientes já fidelizados e futuros clientes em potencial.

Por fim, o quinto *gap* aponta para o estágio final das etapas que envolvem a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços. Este *gap* indica os problemas com a qualidade dos serviços, a má comunicação boca a boca, o impacto negativo e os negócios perdidos do banco. Este último *gap* se comunica com os demais *gaps* porque é um reflexo de todos os

serviços e atua diretamente com os desejos e percepções dos clientes com a imagem da empresa. É claro que muitas ações diárias devem ser analisadas e reavaliadas, mas de maneira geral, o banco precisa fortalecer sua cultura e modelar sua imagem pública, criando uma identidade que seja compatível com os serviços que são oferecidos aos seus clientes. Um complexo trabalho de treinamento a longo prazo deve ser desenvolvido pela área de Recursos Humanos em parceria com o setor de Comunicação para apresentar os valores da empresa e as ações de comunicação para os funcionários. As campanhas de comunicação do banco devem estar alinhadas com as promessas feitas pela empresa e com a missão estipulada por seus dirigentes.

O plano de ação é decorrente da percepção e experiência da pesquisadora no setor bancário, entretanto a tomada de decisão é de competência da instituição bancária, uma vez que, por não pertencer ao quadro de funcionários não tem a competência institucional para implementar as ações propostas.

Assim sendo, a representação das tarefas para o plano de ação, inspiradas no *Modelo de Análise do Gap da Qualidade*, pode ser traduzida pelo quadro 8:



**Quadro 8 - Plano de ação baseado no *Modelo de Análise do Gap da Qualidade***

PLANO DE AÇÃO						
O QUE FAZER	POR QUE	COMO	QUEM	ONDE	PRAZO	OBS
Treinar assertivamente.	Instruir métodos para atingir a qualidade	Funcionários premiados, e amplamente reconhecidos teriam a possibilidade de ministrar treinamentos aos demais.	Funcionários com melhor performance com habilidade para instruir pessoas.	Nas agências	Curto	Necessário uma triagem e percepção de habilidade dos instrutores.
Contratar funcionários	Atender o cliente como ele deseja	Contratação de empresa terceirizada para triagem inicial. Última entrevista com gerente da agência	Empresa terceirizada e gerente geral da agência	Empresa terceirizada e na agência	Curto	
Fortalecer a comunicação entre pares	Saber especificidades para o cliente.	Uma janela aonde os funcionários possam inserir informações particulares sobre o gerente.	Área de comunicação.	Interface no sistema.	Curto	O cliente não precisará repetir o que deseja, pois todos os funcionários que o atenderem saberão.
Estimular o zelo pelo cliente de outra filial	Atender o cliente de outra filial tão bem quanto atenderia seu próprio cliente.	Atribuindo um pequeno percentual de comissão ao realizar vendas.	Area de mensuração de mestas	No Sistema operacional	Curto	
Alinhar informações de todos os canais de atendimento.	Uniformização. Percepção de transparência pelo cliente.	Mesmo sistema de informações	Comunicação	Sistema	Curto	
Realizar pesquisas de satisfação	Compreender necessidades mais abrangentes	Realizando perguntas abertas ou questionários com multiplas opções	Marketing	Canais de atendimento, agências, telemarketing ativo, ...	Médio	
Definir escopo de cada função	Evitar desvios de função e sobrecargas	Definir um escopo com todos os deveres detalhadamente escritos de cada função	RH	Na intranet	Médio	
Mudar a avaliação de desempenho	Reduzir morosidade entre áreas operacional e de relacionamento	Colegas darem nota semestralmente a cada um dos itens para os colegas da equipe.	Pares	Sistema	Médio	
Estipular metas de tempo	Definir sistemicamente um período para entrega ; resposta.	Informatizando. Elimando a informalidade de alguns setores.	TI	Sistema	Médio	
Alterar metodologia de avaliações.	Disponibilizar um maior poder de barganha do gerente com a relação a morosidade das áreas internas	Possibilitar ao gerente uma avaliação sobre o atendimento interno, no caso a área meio	Gerente	Sistema	Médio	
Tornar transparente as informações sobre a área meio.	Receber dados de contato de quem está analisando sua proposta podendo averiguar, solicitar agilidade e afins diretamente.	Propiciar interfaces do gerente com as aréas internas.	TI	Sistema	Médio	
Criar o canal do gerente	Encorajar os gerentes a informarem os dirigentes sobre suas práticas, necessidades e desejos dos clientes	Dirigentes ouvirem os funcionários de contato direto com o cliente.	Superintendencia	email	Longo	
Premiar redução de custos	Gratificar redução de custos	Premiar redução de cusos através do atingimento de metas de redução em percentual	Superintendencia	Agência	Longo	
Fortalecer a cultura	Modelar o jeito de ser, a identidade da instituição	Treinamento, Intranet	RH, Comunicação	Agência	Longo	
Despertar o compromisso com relacionamento a longo prazo	Propiciar melhores decisões e respeitar o tempo do cliente	Permitindo que gerente recupere a meta do mês que passou (percentualmente)	Direção de metas e resultados	Sistema	Longo	

Cumprindo todas as sugestões de medidas sugeridas neste plano de ação, a curto, médio e longo prazo pelas áreas responsáveis, não é esperado que todos os problemas sejam resolvidos, mas que o planejamento apresentado sirva para minimizar algumas adversidades que estão configuradas na empresa.

É preciso pensar também, além do planejamento de ação num equilíbrio harmônico de forças no relacionamento entre clientes e a empresa. O cruzamento de dados feito através dos questionários realizadas com clientes e entrevistas com os gerentes mostra que em alguns pontos o cliente tem razão e em outros o gerente apresenta informações que o cliente desconhece. Em muitos pontos o cliente está equivocado e não consegue enxergar seus próprios erros. Na maioria das vezes, o banco acaba sendo mal interpretado em seus posicionamentos, mas o cliente nem sempre está com a razão. Como os gerentes comentaram nas entrevistas, erros que são cometidos pelos clientes são muitas vezes apontados para a responsabilidade do banco.

Por outro lado, o banco mantém suas atividades baseadas em sistemas de metas. Através das entrevistas aplicadas nesta pesquisa pode-se perceber que os gerentes e funcionários precisam trabalhar para cumprir essas metas durante todos os meses do ano e não entendem que seja um sistema justo de motivação e recompensa. Pelo plano de ação sugerido, além de reorganizar grande parte do sistema de comunicação interno, também está sendo proposto uma redefinição do modo de gratificação e de relacionamento com os clientes.

Muitos clientes são considerados como menos importantes pelo banco quando comparados a outros que investem mais dinheiro e pagam suas contas nas datas estipuladas. Os gerentes entendem que em muitos momentos o banco enxerga os clientes de maneira hierárquica, avaliando cada um pelo nível de investimento que o cliente aplica no banco em contraponto com os problemas que porventura podem trazer. Assim, cada cliente tem uma importância diferente para o banco e alguns relacionamentos podem ficar mais prejudicados que outros. O banco precisa investir em relacionamentos harmônicos não apenas porque é uma postura ética, mas também porque é adequada para o próprio benefício do banco. Um cliente que investe pouco dinheiro no banco e tem seu relacionamento prejudicado pode comentar suas angústias com outras pessoas que poderiam ser futuros clientes em potencial.

Tratar o cliente com o respeito que eles merecem deve ser uma obrigação alinhada com os princípios da empresa e com o bom funcionamento das transações. O cliente precisa de relações honestas e não pode ser desqualificado diante das negociações. O cliente deve ser maior que as transações e, em paralelo, saber qual é sua importância para a empresa. E é essa

sinceridade que deve estar presente nas promessas das campanhas publicitárias e nas negociações face a face com os clientes. Não se pode omitir informações, tanto na conversa com os clientes quanto em toda a comunicação realizada pela empresa. É preciso esclarecer todos os pontos da negociação, inclusive os potenciais prejuízos que o cliente deve ter conhecimento. Das cláusulas dos contratos até as letras aplicada em pequenas fontes nos layouts das campanhas publicitárias, é necessário trazer a tona todas as informações que são relevantes para que o cliente faça boas escolhas em seus processos de decisão de compra.

Em resumo, o plano de ação foi pensado para atuar na solução de problemas relacionados aos cinco *gaps* e aos transtornos relatados pelos clientes e gerentes do banco em estudo. No entanto, todas as soluções apontadas em cada *gap* estão interligadas entre si. Parte do treinamento requer novas contratações; a organização interna facilita a reestruturação de metas; a comunicação interna mais fluida abre espaço para campanhas publicitárias mais coesas.

Todos os *gaps* e suas respectivas soluções se comunicam, mas não encerram outras possibilidades de reflexão além do modelo disposto nesta pesquisa. O quinto *gap*, que aponta para a má qualidade de serviço depende totalmente da solução dos outros *gaps* para uma melhor percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços da instituição bancária. O objetivo desta pesquisa não é trazer conclusões finais e apresentar soluções cristalizadas sobre a qualidade de serviços. O intuito é apresentar através deste plano de ação novas perspectivas que sejam benéficas para a instituição bancária, seus funcionários e clientes, pois, afinal, um bom planejamento pode transformar os relacionamentos e facilitar os interesses de todos os interlocutores envolvidos neste processo.

## 9- REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Reclamações mais frequentes por assunto**. 2017. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/ranking/index.asp>. Acessado em 23/02/18.

BERRY, L.L. & PARASURAMAN, A. e ZEITHAML **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese, 1995.

BITNER, M. J. Servicescapes: The impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. **Journal of Marketing**, v. 56, n2, p. 57 – 71, 1992. Disponível em: <http://www.ida.liu.se/~steho87/und/htdd01/9208310667.pdf> . Acessado em 11.02.2017.

BOOMS, B. H; BITNER, M.J. Marketing Strategies and organizational structures for service firms. In: DONNELLY, J. H; GEORGE, W. R. (Eds.) **Marketing of Services**. Chicago, IL: American Marketing Association, p. 7-51, 1981.

BORDEN, N. The concept of the marketing mix. In: SCHWARTZ, G. **Science in marketing**. Wiley, Chicester, 1965. Disponível em: [http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Borden-1984\\_The-concept-of-marketing-mix.pdf](http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Borden-1984_The-concept-of-marketing-mix.pdf). Acessado em 11.02.2018

CHURCHILL JR., G.; PETER, J.P. **Marketing**: Criando valor para o cliente. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CORTELLA, M.S; FILHO, C. **Ética e vergonha na cara**. Campinas, SP. Papirus, 2014.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa & projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Tradução Sandra Mallman da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva. 3. ed., Porto Alegre: Penso, 2014.

DRUCKER, Peter. **Management**: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Publishers, 1973.

FEBRABAN. **Responsabilidade Socio Ambiental**, 2015. Disponível em: <<https://relatorioanual2015.febraban.org.br/pt/responsabilidade-socioambiental.htm>> acessado em 11/06/18.

\_\_\_\_\_. **Bancos Diversos para um Brasil Diverso**. O pioneirismo do setor bancário brasileiro na valorização da diversidade no ambiente de trabalho. São Paulo, dezembro de 2010.

GASKI, J. F. Does marketing ethics really have anything to say? A critical inventory of the literature. In: **Journal of Business Ethics**, v. 18, n. 3, Feb. 1999. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1017190829683>. Acessado em 01/03/18.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede. Trad. de Marina Barbieri Campomare Jonathan Hogan. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUMMESON, J. M. Lip Services: A Neglected Area in Services Marketing. In: **Journal of Services Marketing**, N° 1, 1987. Disponível em : <https://universidadebrasil.edu.br/portal/comprometimento-e-marketing-de-relacionamento/>. Acessado em : 20.02.2018.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. **Princípios de Marketing de Serviços**: conceitos, estratégias e casos – 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MCCARTHY, E. Jerome. Basic Marketing: A Managerial Approach. 6th ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Tradução de Afonso Celso Cunha Cera. 3ª impressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Marketing 3.0**: dos produtos e consumidores ao espírito humano. Lisboa: Actual Editora, 2011.

\_\_\_\_\_. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; BLOOM, P. N. **Marketing para Serviços Profissionais**. São Paulo: Atlas, 1990.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Tradução Alexandre S. Martins. Prentice / Hall do Brasil. Rio de Janeiro, 1993.

KOTHANDARAMAN, P. & WILSON, D.T. Implementing relationship strategy. In: Industrial Marketing Management, v.29, n.4, p.339-349, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/industrial-marketing-management/vol/45/suppl/C>. Acessado em 11/06/18.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 2. ed.; São Paulo: Atlas, 2000.

LAUTERBORN, B. **New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over**. Advertising Age, 1990. Disponível em: <https://port.ri.talis.com/items/5599EC33-935C-67BF-4398-D808DE849E89.html?referrer=%2Flists%2F90C68AFD-5684-A272-2BDB-556DC3148DFE.html%23item-5599EC33-935C-67BF-4398-D808DE849E89>. Acessado em : 11.08.2018.

LEHTINEN, J. **Asiakasohjautuva palveluyritys** (Empresa de Serviços voltada para o Cliente). Espoo, Finlândia: Weilin+Göös, 1983. Disponível em: [http://unihorizontes.br/novosite/banco\\_dissertacoes/151220111612506567.pdf](http://unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/151220111612506567.pdf). Acessado em: 14.07.2018.

LEWIS, R. C.; BOOMS, B. C. The marketing aspects of service quality. In: BERRY, L.; SHOSTACK, G.; UPAH, G. (Eds). **Emerging Perspectives on Services Marketing**. Chicago: American Marketing, 1983. p. 99 – 107.

LIPOVETSKY, G.; GILLES, A. ; SERROY J. **A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista**. São Paulo: Cia. das Letras, 2014.

LOVELOCK, C.; WIRTZ,; HEMZO, M.A. **Marketing de Serviços: Pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter: O guia essencial da competição estratégica**. São Paulo: HSM, 2012.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1998. Disponível em: <http://www.appstate.edu/~jacksonay/rcoe/merriam.pdf> acessado em: 12.06.18.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 96 – 108, outubro/dezembro 2006.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica: para a segurança pública e defesa pessoal**. Curitiba: Juruá. 2014.

RIBEIRO, M. Por uma biografia das coisas: a vida social da marca Havaianas e a invenção da brasilidade. In: **Etnográfica**. Revista do Centro em Rede de Investigação em Antropologia. vol. 17 (2) | 2013. Disponível em: <https://journals.openedition.org/etnografica/3148>. Acessado em: 11/06/18.

RODRIGUES, A. C. M. Uma Escala de Mensuração da Zona de Tolerância de Consumidores de Serviços. In: **RAC**, v. 5, n. 2, p. 113 – 134, Maio/Ago. 2001.

PÁGINA DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA. **Relatório Anual de 2017**. Caderno de Indicadores, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2tvPTby>. Acessado em: 20/02/19.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradutor. Daniel Grassi. 3 edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A Empresa com foco no cliente**, Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. B. **A excelência em serviços: como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes**. Tradução Cecília Bartaloti; revisão técnica Iná Furtino Barreto. São Paulo: Saraiva, 2014.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GMRELER, D. D. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. 640 p. p. 46-47 [adaptado]. Tradução de: Services Marketing: integrating customer focus across the firm. 6th Edition. New York: McGraw-Hill, 2013.

## 10- ANEXOS

### ANEXO 1

#### 1) MODELO DE ENTREVISTA PARA GERENTES

Sexo: ( ) F ( ) M Idade: \_\_\_\_\_ Função na instituição: ( ) Gerente ( ) Assistente ( ) Outros.  
Tempo que atua como colaborador na empresa: \_\_\_\_\_

Lacuna do Cliente		Sim/Não
1	A empresa compreende as expectativas do cliente quanto à qualidade do serviço?	
2	A empresa se preocupa com as percepções do cliente sobre o serviço prestado?	
<b>Lacuna 1 da Empresa: a Lacuna da Compreensão do Cliente</b>		
<b>A Orientação para as Pesquisas de Mercado</b>		
3	A empresa considera as informações coletadas pesquisa de mercado para tomada de decisões?	
<b>A Comunicação Ascendente</b>		
4	Os gerentes e os clientes interagem o bastante para que os primeiros saibam o que os últimos esperam?	
<b>O Foco nos Relacionamentos</b>		
5	Até que ponto a empresa se concentra nos relacionamentos com os clientes e não nas transações?	
<b>A Recuperação do Serviço</b>		
6	Com que eficiência a empresa planeja a solução das falhas no serviço?	
<b>Lacuna 2 da Empresa: a Lacuna do Projeto e dos Padrões de Serviço</b>		
<b>O Projeto Sistemático do Serviço</b>		
7	Qual é a eficiência da empresa no processo de entrega dos serviços?	
8	Com os serviços são definidos para os clientes e funcionários?	
<b>A Presença de Padrões Definidos pelo Cliente</b>		
9	Os padrões são definidos de forma a corresponder às expectativas dos clientes?	
10	Qual é a eficácia do processo para definir e rastrear os objetivos da qualidade em serviços?	
<b>Lacuna 3 da Empresa: a Lacuna do Desempenho do Serviço</b>		
<b>Políticas Eficientes de Recursos Humanos</b>		
11	Qual é a eficiência da empresa no recrutamento, na contratação, no treinamento, na recompensa e no poder de decisão com relação a seus funcionários?	
12	A execução do serviço de qualidade é consistente entre os funcionários, as equipes, as unidades e as filiais?	
<b>O Desempenho Eficiente do Papel dos Clientes</b>		
13	Os clientes entendem o papel que desempenham e as responsabilidades que têm?	
<b>O Alinhamento Eficiente com os Intermediários do Serviço</b>		
14	Existe algum conflito acerca dos objetivos, do desempenho, dos custos e das recompensas?	
15	A execução dos serviços de qualidade é consistente entre as filiais?	
<b>O Alinhamento da Demanda e da Capacidade</b>		
16	Qual é a eficácia da empresa ao administrar o equilíbrio entre oferta e demanda?	
<b>Lacuna 4 da Empresa: a Lacuna da Comunicação</b>		
<b>As Comunicações Integradas no Marketing de Serviços</b>		
17	Com que eficiência as comunicações da empresa – incluindo as interações entre os funcionários e clientes – expressam a mesma mensagem e nível de qualidade do serviço?	
18	A empresa evita o excesso de promessas e de vendas além da capacidade?	
19	Com que eficiência os diferentes setores da organização se comunicam de forma a fazer a qualidade do serviço oferecido ser igual à promessa feita ao cliente?	
<b>Precificação</b>		
20	A empresa é cautelosa para não praticar preços altos demais e assim não elevar as expectativas dos clientes?	
21	A empresa tem preços condizentes com as percepções de valor do cliente?	



## **ANEXO 2**

### **ENTREVISTAS PARA PROJETO PILOTO COM GERENTES**

- 1) Sexo:
- 2) Idade:
- 3) Função na instituição?
- 4) Trabalha atualmente ou já saiu da instituição? Em qual ano?
- 5) Por quanto tempo foi funcionário?

#### **GAP 1**

- 6) Quais as reclamações mais frequentes que os clientes te fazem?
- 7) De quantas pessoas você depende em média para que os problemas apontados sejam solucionados?  
Existem outros setores que aprovam ou reprovam soluções (como estornos de tarifas ou juros, documentação?).

E é fácil se comunicar com esses setores? Se houver morosidade na resposta/ solução ou você precisar acrescentar um pedido ou anexo em algo que já foi enviado?

- 8) Qual o treinamento e suporte que o banco oferece para direcionar a solução de problemas administrativos ou de satisfação com o atendimento apresentados pelos clientes?
- 9) Existe alguma forma de reconhecimento para o “ como as coisas são feitas” e também um reconhecimento para “ o resultado final”?
- 10) Os clientes tem facilidade de contactar o banco no horário e da forma que desejarem?  
Pergunta: O que são canais?

#### **GAP 2**

- 11) A empresa dispõe de recursos e uma quantidade de funcionários necessários para atender as exigências de serviços dos clientes?
- 12) As expectativas dos clientes podem ser atendidas sem prejudicar o desempenho financeiro da empresa?

- 13) Existem programas de melhorias de procedimentos operacionais destinados a entregar serviços consistentes?
- 14) As metas de qualidade de serviço são estabelecidas com base em padrões orientados para os clientes?
- 15) Os diretores ou superintendentes estimulam sugestões do pessoal de contato com os clientes a respeito da qualidade de serviço?
- 16) Qual programa ou atitude vinculada a qualidade que é exigida pela instituição que você acredita ser desnecessária, sem valor para o cliente ou difícil de ser realizada?

### **GAP 3**

- 17) Os funcionários entendem o que os diretores esperam deles e tem metas e objetivos claros e bem definidos?
- 18) Clientes e diretores tem a mesmas expectativas com relação aos funcionários?
- 19) Os funcionários tem mais trabalho para fazer do que o tempo disponível para isso?
- 20) Os funcionários fazem vendas casadas para os clientes em situações em que isso é inadequado?
- 21) A empresa contrata pessoas qualificadas para a sua função?
- 22) Você sabe quais aspectos do seu trabalho serão mais enfatizados nas avaliações de desempenho?
- 23) Os funcionários que fazem o melhor trabalho de atendimento aos clientes têm maior probabilidade de serem recompensados que os outros?
- 24) Os funcionários gastam tempo de seu trabalho tentando resolver problemas sobre os quais tem pouco controle?

### **GAP 4**

- 25) O pessoal de contato com os clientes tem ciência das comunicações externas para os clientes antes que elas ocorram?
- 26) Os concorrentes prometem em excesso para ganhar novos clientes?
- 27) Há uma maior valorização ao efetivar um novo negócio do que em sua manutenção/renovação?
- 28) Gostaria de acrescentar mais alguma(s) questão(ões)?

### **ANEXO 3**

<b>Modelo de questionário para clientes</b>		
<b>Instruções para preenchimento:</b> Responda as questões abaixo assinalando de 1 a 5, que equivalem as respostas: 5 = concordo totalmente; 4 = concordo parcialmente; 3 nem concordo nem discordo; 2 = discordo parcialmente; 1 = discordo totalmente. Se estiver em dúvida ou não souber opinar a opção 3 corresponde a opinião neutra.		
<b>Lacuna do Cliente</b>		
1	A empresa compreende as suas expectativas?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
2	A empresa se preocupa com as suas percepções sobre o serviço prestado?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
<b>Lacuna 1 da Empresa: a Lacuna da Compreensão do Cliente</b>		
<b>A Comunicação Ascendente</b>		
3	Qual a disponibilidade do seu gerente para atender suas necessidades?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
<b>O Foco nos Relacionamentos</b>		
4	Até que ponto a empresa se concentra nos relacionamentos com os clientes e não nas transações?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
<b>A Recuperação do Serviço</b>		
5	Você sente que a empresa planeja a solução das falhas no serviço?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
<b>Lacuna 2 da Empresa: a Lacuna do Projeto e dos Padrões de Serviço</b>		
<b>O Projeto Sistemático do Serviço</b>		
6	O banco entrega o que promete?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
<b>A Presença de Padrões Definidos pelo Cliente</b>		
7	Os padrões correspondem as suas expectativas?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
8	Seus objetivos quanto a qualidade em serviços são atendidos?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
<b>Lacuna 3 da Empresa: a Lacuna do Desempenho do Serviço</b>		
<b>Políticas Eficientes de Recursos Humanos</b>		
9	Acredita que os funcionários são qualificados para função?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
10	A execução do serviço é consistente entre os funcionários, as equipes, as unidades e as filiais?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
<b>O Desempenho Eficiente do Papel dos Clientes</b>		
11	Você entende o seu papel e as responsabilidades como cliente?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
<b>O Alinhamento Eficiente com os Intermediários do Serviço</b>		
12	Sente que o foco do atendimento é sua satisfação?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
13	Existe um atendimento consistente e com a mesma qualidade em qualquer filial?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
<b>O Alinhamento da Demanda e da Capacidade</b>		
14	O banco apresenta equilíbrio entre o que você precisa e o que ela lhe oferece?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
<b>Lacuna 4 da Empresa: a Lacuna da Comunicação</b>		
<b>As Comunicações Integradas no Marketing de Serviços</b>		
15	Com que eficiência as comunicações da empresa (funcionários, mídias sociais, propagandas, etc.) expressam a mesma mensagem e nível de qualidade do serviço?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
16	A empresa evita o excesso de promessas e de vendas além da capacidade?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
17	Com que eficiência os diferentes setores da organização se comunicam de forma a fazer a qualidade do serviço oferecido ser igual à promessa feita ao cliente?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
<b>Precificação</b>		
18	A empresa é cautelosa para não praticar preços altos demais e assim não elevar sua expectativa?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1

19	A empresa tem preços condizentes com suas percepções de valor?	( ) 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
----	--	-------------------------------

#### **ANEXO 4**

### **MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE ORIGINAL (PESQUISA DE CAMPO)**

O “Modelo de Lacunas na Qualidade do Serviço” (ZEITHAML, BITNER, GMRELER; 2013) foi aplicado aos clientes do banco num único formato de questionário para que cada um pudesse responder de acordo com a sua satisfação diante dos serviços oferecidos pela pontuação da Escala Likert na escala de 1 a 10. Este questionário foi aplicado no projeto piloto do modo exato como está transcrito a seguir:

<b>Modelo de Lacunas na Qualidade do Serviço</b>	
<p><b>Instruções para preenchimento:</b> Para cada um dos fatores nas lacunas, indique a eficiência da organização naquele fator. Utilize uma escala de 1 a 10, em que 1 equivale a “péssimo” e 10, a “excelente”. Depois indique a média de cada conjunto de fatores e, após isto, a média geral de cada lacuna.</p>	

<b>Lacuna do Cliente</b>		
1	Com que eficácia a empresa entende as expectativas do cliente quanto à qualidade do serviço?	
2	Com que eficácia a empresa entende as percepções do cliente sobre o serviço?	
<b>Lacuna 1 da Empresa: a Lacuna da Compreensão do Cliente</b>		
<b>A Orientação para as Pesquisas de Mercado</b>		
3	O tipo de pesquisa de mercado é apropriado para entender as expectativas do cliente sobre o serviço?	
4	A empresa utiliza essas informações na tomada de decisões sobre a prestação do serviço?	
<b>A Comunicação Ascendente</b>		
5	Os gerentes e os clientes interagem o bastante para que os primeiros saibam o que os últimos esperam?	
6	As pessoas na linha de frente do serviço informam aos gerentes o que os clientes esperam?	
<b>O Foco nos Relacionamentos</b>		
7	Até que ponto a empresa entende as expectativas de segmentos de clientes?	
8	Até que ponto a empresa se concentra nos relacionamentos com os clientes e não nas transações?	
<b>A Recuperação do Serviço</b>		
9	Qual é a eficiência das estratégias de recuperação do serviço da empresa?	
10	Com que eficiência a empresa planeja a solução das falhas no serviço?	
<b>Lacuna 2 da Empresa: a Lacuna do Projeto e dos Padrões de Serviço</b>		
<b>O Projeto Sistemático do Serviço</b>		

11	Qual é a eficiência da empresa no processo de desenvolvimento de serviços?	
12	Com que eficácia os novos serviços são definidos para os clientes e funcionários?	
<b>A Presença de Padrões Definidos pelo Cliente</b>		
13	Qual é a eficiência dos padrões de serviço de uma empresa?	
14	Esses padrões são definidos de forma a corresponder às expectativas dos clientes?	
15	Qual é a eficácia do processo para definir e rastrear os objetivos da qualidade em serviços?	
<b>Evidências Físicas e Cenário de Serviços Adequados</b>		
16	As instalações físicas, os equipamentos e outros tangíveis da companhia são apropriados aos serviços oferecidos?	
17	As instalações físicas, os equipamentos e outros tangíveis da companhia são atraentes e eficazes?	
<b>Lacuna 3 da Empresa: a Lacuna do Desempenho do Serviço</b>		
<b>Políticas Eficientes de Recursos Humanos</b>		
18	Qual é a eficiência da empresa no recrutamento, na contratação, no treinamento, na recompensa e no poder de decisão com relação a seus funcionários?	
19	A execução do serviço de qualidade é consistente entre os funcionários, as equipes, as unidades e as filiais?	
<b>O Desempenho Eficiente do Papel dos Clientes</b>		
20	Os clientes entendem o papel que desempenham e as responsabilidades que têm?	
21	A empresa consegue fazer os clientes desempenharem seus papéis, sobretudo os clientes que são incompatíveis?	
<b>O Alinhamento Eficiente com os Intermediários do Serviço</b>		
22	Com que eficiência os intermediários do serviço estão alinhados com a empresa?	
23	Existe algum conflito acerca dos objetivos, do desempenho, dos custos e das recompensas?	
24	A execução dos serviços de qualidade é consistente entre as filiais?	
<b>O Alinhamento da Demanda e da Capacidade</b>		
25	Qual é a eficácia da empresa ao administrar o equilíbrio entre oferta e demanda?	
<b>Lacuna 4 da Empresa: a Lacuna da Comunicação</b>		
<b>As Comunicações Integradas no Marketing de Serviços</b>		
26	Com que eficiência as comunicações da empresa – incluindo as interações entre os funcionários e clientes – expressam a mesma mensagem e nível de qualidade do serviço?	
27	Com que eficiência a empresa comunica a seus funcionários o que será oferecido aos clientes?	
28	A empresa evita o excesso de promessas e de vendas além da capacidade?	
29	Com que eficiência os diferentes setores da organização se comunicam de forma a fazer a qualidade do serviço oferecido ser igual à promessa feita ao cliente?	
<b>Precificação</b>		
30	A empresa é cautelosa para não praticar preços altos demais e assim não elevar as expectativas dos clientes?	
31	A empresa tem preços condizentes com as percepções de valor do cliente?	

## ANEXO 5

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Meu nome é Mirian Cristina Vidal da Rocha e estou realizando pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema: **Discussões acerca da percepção de qualidade na prestação de serviços numa instituição bancária no Município de Nova Iguaçu, RJ.**

Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da professora Dra. Maria Cristina Drumond e Castro, Doutora em Ciências, tecnologia e inovação agropecuária – UFRRJ (<http://lattes.cnpq.br/8402406521255088>), podendo ser contatada através do endereço eletrônico [cristina.ufrj.itr@gmail.com](mailto:cristina.ufrj.itr@gmail.com) para maiores informações.

As informações a seguir destinam-se a convidá-lo a participar desta pesquisa como voluntário, na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A participação de V.S<sup>a</sup> nesta entrevista é totalmente voluntária;
- V.S<sup>a</sup> pode se recusar a responder quaisquer perguntas a qualquer momento;
- V.S<sup>a</sup> pode retirar-se da entrevista e dá-la por encerrada , a qualquer momento;
- Esta entrevista será mantida em confidencialidade e estará disponível apenas para o pesquisador e sua professora;
- Partes da entrevista podem ser usadas no relatório final da pesquisa, mas em nenhuma circunstância, o seu nome ou características que permitam a sua identificação serão incluídas no relatório final;
- Caso V.S<sup>a</sup> autorize, a entrevista será gravada e seu depoimento será transcrito e lhe será enviado para validação dos dados e realização dos acertos ou correções que julgar necessários e
- Caso V.S<sup>a</sup> deseje, lhe será encaminhada uma cópia dos resultados finais da pesquisa.

Caso V.S<sup>a</sup> aceite participar da pesquisa, voluntariamente, por favor, assine este termo em sinal de ciência e consentimento.

Data:    /    /2018

\_\_\_\_\_  
(Assinatura)

\_\_\_\_\_  
(Nome por extenso)

Email : \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Fonte: UFRRJ